

**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL PROYECTO
EMPRESARIAL ARTESCALA “Artesanía Colombiana” EN LA CIUDAD DE
PASTO EN EL AÑO 2009**

**CARLOS DAVID ROMO LÓPEZ
WILLIAM JESÚS SALAZAR JURADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL PROYECTO
EMPRESARIAL ARTESCALA “Artesanía Colombiana” EN LA CIUDAD DE
PASTO EN EL AÑO 2009**

**CARLOS DAVID ROMO LÓPEZ
WILLIAM JESÚS SALAZAR JURADO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. CARLOS ARTURO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, octubre de 2009

DEDICATORIA

*Agradezco a Dios por haberme permitido
Culminar con éxito una etapa más en mi vida,
A mis padres por el apoyo incondicional.
A mis hermanos por la ayuda y colaboración.
A mi grupo de amigos que me acompañaron durante
estos años.*

William

DEDICATORIA

*Agradezco a Dios por darme la vida,
A mi madre por su enorme valor y amor en sus hijos.
A mi padre por su confianza.
A mi familia por su cálido afecto
A Diana por su comprensión y cariño
Y a todos y cada una de las personas que me
Brindaron apoyo, amigos compañeros y profesores.*

Carlos David

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta la situación actual de un taller artesanal de Nariño, que permitió formular un plan de desarrollo estratégico para el proyecto empresarial llamado ARTESCALA, la cual tendrá como objeto social la elaboración y comercialización de artesanías, principalmente cerámica.

El estudio de mercado se realizó en el presente año, dirigido a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de San Juan de Pasto.

Se inicia un Análisis y diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa, Para la etapa de los insumos se utiliza la matriz EFE, una matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC), la cual nos permite obtener información básica que se debe tener en cuenta para formular estrategias. En la etapa de los ajustes se utiliza la Matriz DOFA, Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA, Matriz interna externa, Matriz de la Gran estrategia y Análisis de Vulnerabilidad). Para generar diversas estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Finalmente se utiliza en la etapa de la decisión la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE, la cual usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2.

Al final se formula los respectivos indicadores de gestión para llevar a cabo el monitoreo estratégico y se plantea los planes de acción para las estrategias seleccionadas; entre los cuales cabe destacar; la reestructuración del actual proceso productivo que permitirá incrementar la capacidad de producción mensual de la empresa.

ABSTRACT

In the present work, we shows the current situation of Nariño handcrafted company, which allowed to formulate a plan of strategic development for the managerial project called ARTESCALA, which will take the production and marketing of handicrafts, mainly ceramics as a corporate purpose.

The market research was realized in the present year directed to the strata 4, 5 and 6 of San Juan de Pasto city. It starts with a Strategic Analysis and diagnosis of the current situation of the company, for the stage of the inputs one we use the EFE matrix, EFI matrix and competitive profile matrix (MPC), which allows us to obtain basic information to be take into account in formulating strategies. At the stage of adjustment, we use a DOFA Matrix, Strategic Position and Action Evaluation Matrix, external and internal Matrix, Grand Strategy Matrix and Vulnerability Analysis. These administrative tools allow us to generate viable strategic alternatives. Finally we use in the stage of decision to MCPE matrix, which uses the information obtained in Step 1 to assess in an objective, feasible alternative strategies identified in stage 2.

By the end, was made the respective management indicators to carry out the strategic monitoring and we propose an action plans about selected strategies, among the selected strategies we highlight the restructuring of the current productive process that will allow to increase monthly production capacity of the company.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	18
1. ASPECTOS GENERALES.....	19
1.1 TÍTULO.....	19
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
3. OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4. JUSTIFICACIÓN.....	24
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO.....	25
5.1.1 La planeación estratégica.....	25
5.1.2 Redireccionamiento estratégico:.....	26
5.1.3 Diagnostico estratégico:.....	27
5.1.4 Análisis estratégico:.....	30
5.1.5 Opciones estratégicas.....	30
5.1.6 Formulación estratégica.....	31
5.1.7 Indicadores de gestión.....	31
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	31
5.2.1 Análisis DOFA.....	31
5.3 MARCO CONTEXTUAL.....	34
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	37
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	37
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	37

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	37
7. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	38
7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	38
7.1.1 Misión	39
7.1.2 Visión	39
7.1.3 Objetivos:	39
8. ESTUDIO DE MERCADO	40
8.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	40
8.2 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO	43
9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	52
9.1 DIAGNOSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (PCI)	52
9.1.1 Guía cultura organizacional	52
9.2 GUÍA AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL	55
9.3 GUÍA ESTILOS DE LIDERAZGO	64
10. REFLEXIÓN ORGANIZACIONAL	71
11. MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONALES	72
12. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	75
13. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EXTERNO	80
13.1 DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES DEL MEDIO POAM	80
13.1.1 Entorno demográfico	80
13.1.2 Entorno económico	80
13.1.3 Entorno Social	81
13.1.4 Entorno político, gubernamental y legal	82
13.1.5 Entorno tecnológico	83
13.1.6 Factores de Competencia	84
13.1.7 Criterios de calificación	88
13.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	88
13.3 APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS SEGÚN MICHAEL PORTER	89

13.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES:.....	89
13.5 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:	90
13.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	90
13.7 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:	91
13.8 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	91
13.9 ESTRATEGIAS VULNERABILIDAD	95
14. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	97
14.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.....	97
14.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS PARA ARTESCALA	97
15. ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA.....	99
15.1 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA	99
15.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	99
15.2.1 Objetivos de Crecimiento:	99
15.3 ASPECTOS LEGALES	101
15.3.1 Organismos de apoyo:	102
15.3.2 Estructura organizacional:.....	103
15.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	104
15.4.1 Estrategias:	105
15.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	109
15.5.1 Decisión estratégica.....	114
15.5.2 Penetración en el mercado	114
15.5.3 Desarrollo del producto	114
16. ÍNDICES DE GESTIÓN	117
16.1 PARTICIPACIÓN TOTAL EN EL MERCADO	117
17. PLANES DE ACCIÓN.....	119
18. CONCLUSIONES	125
19. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127
NETGRAFÍA	129
ANEXOS.....	130

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Diagnostico Estratégico Interno - Perfil de capacidad interna.....	75
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos “MEFI”.....	78
Cuadro 3. Matriz del perfil de oportunidades del medio POAM.....	85
Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	87
Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	88
Cuadro 6. Matriz DOFA	92
Cuadro 7. Estrategias Matriz DOFA.....	93
Cuadro 8. Análisis de vulnerabilidad.....	94
Cuadro 9. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	104
Cuadro 10. Matriz del Boston consulting group (BCG).....	106
Cuadro 11. Matriz IE.....	108
Cuadro 12. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).....	112

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. ¿Gusta usted de las artesanías?	40
Figura 2. ¿Usted, qué tipo de artesanías prefiere comprar?.....	41
Figura 3. ¿Ha comprado artesanías en cerámica?.....	41
Figura 4. ¿Usted cuantas artesanías en cerámica compra en el año?	42
Figura 5. Si su respuesta fue si, ¿usted donde ha comprado artesanías en cerámica?	42
Figura 6. Calidad.....	43
Figura 7. Diseño.....	43
Figura 8. Creatividad.....	44
Figura 9. Tamaño.....	44
Figura 10. Peso.....	45
Figura 11. Materiales	45
Figura 12. Acabado.....	46
Figura 13. Color	46
Figura 14. ¿Conoce usted un producto similar?	47
Figura 15. Procedencia de Productos similares al presentado	47
Figura 16. ¿Tiene interés por comprar el producto presentado?	48
Figura 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?.....	48
Figura 18. ¿Que líneas de producción de este producto le interesaría comprar a Usted?	49
Figura 19. ¿Que otros productos de este tipo le gustaría comprar?	49
Figura 20. Línea comedor	50
Figura 21. Línea oficina	50
Figura 22. ¿Usted en que medios de comunicación recibe información sobre productos artesanales?.....	51
Figura 23. Existen políticas de salarios y compensaciones sanos.....	55

Figura 24. La organización recompensa el logro y éxito de los empleados.....	55
Figura 25. Hay claridad organizacional en todos los colaboradores.....	56
Figura 26. Existe solidaridad y espíritu de equipo.....	56
Figura 27. Se considera y apoya a los colaboradores.....	57
Figura 28. Las normas de excelencia están claramente definidas.....	57
Figura 29. Existe acercamiento entre niveles organizacionales.....	58
Figura 30. Se diseñan procesos de trabajo eficientes.....	58
Figura 31. Hay distribución equitativa de las cargas de trabajo.....	59
Figura 32. Existe relaciones entre los equipos de trabajo.....	59
Figura 33. Se confía en las personas.....	60
Figura 34. Existe la adecuación a las condiciones específicas de los miembros del taller.....	60
Figura 35. Existe tolerancia de los errores y hay aceptación de riesgos medidos.	61
Figura 36. Los colaboradores sienten identidad organizacional y lealtad.....	61
Figura 37. El ambiente físico de trabajo es adecuado.....	62
Figura 38. Existe interés por el desarrollo integral de los colaboradores.....	62
Figura 39. Se permite autonomía y la responsabilidad de las personas y los equipos.....	63
Figura 40. Existe seguridad en el trabajo.....	63
Figura 41. Hay espacios para la innovación y la creatividad.....	64
Figura 42. Fomentan una cultura de cambio y desarrollo permanente.....	64
Figura 43. Tienen visión positiva del futuro y conocen el mundo.....	65
Figura 44. Comprometen a sus colaboradores con esa visión del futuro.....	65
Figura 45. Son visibles y enseñan con el ejemplo.....	66
Figura 46. Son capacitadores y dan apoyo y asistencia a sus colaboradores.....	66
Figura 47. Forman líderes y propenden al desarrollo de sus colaboradores.....	67
Figura 48. Buscan reforzar valores para mejorar la cultura corporativa.....	67
Figura 49. Crean las condiciones para que las personas se desarrollen.....	68
Figura 50. Mantienen y mejoran el ambiente interno organizacional.....	68
Figura 51. Generan entusiasmo y sienten pasión por lo que hacen.....	69

Figura 52. Fomentan la innovación y la creatividad.....	69
Figura 53. Se conocen a si mismos y sienten autocontrol.....	70
Figura 54. Se autovaloran y se sienten seguros de si mismos.....	70
Figura 55. Tasa de desempleo (2001-2009).....	81
Figura 56. Logo empresarial.....	97
Figura 57. Propuesta Organigrama de la Empresa.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Grafico de vulnerabilidad.....	95
Grafico 2. Fortaleza financiera.....	104
Grafica 3. Crecimiento rápido del mercado.....	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato dirigido a clientes finales	131
Anexo B. Formulario de encuesta clientes directos (Comercializadoras)	133
Anexo C. Formulario de encuestas a proveedores	135
Anexo D. Formulario de encuestas competidores	137
Anexo E. Muestra poblacional clientes finales	139
Anexo F. Cuadro de suscriptores Empopasto	140
Anexo G. Establecimientos del sector artesanal en la ciudad de Pasto	141
Anexo H. Subsector pequeña industria - departamento de Nariño	143
Anexo I. Nivel de ventas empresas competidoras	144

INTRODUCCIÓN

El artesano, como patrimonio vivo en muchos lugares de Colombia, ha dinamizado su actividad productiva, con los recursos que le brinda la naturaleza, su creatividad y su contexto, pero muchas veces con ausencia de capacitación que facilite y articule su cotidianidad con las exigencias de los nuevas tendencias artesanales y los nuevos mercados tanto para los artesanos como para sus artesanías.

Ante estas nuevas demandas, la artesanía se ha fortalecido a través de la génesis contemporánea, con nuevos lineamientos simbólicos, pensando aún cada vez en una producción más eficiente, ampliando sus canales de comercialización, proyectándose al interior de cada comunidad con estrategias propias de aprendizaje para especializar sus ocupaciones y cubrir las demandas del mercado en constante evolución.

Ante ésta situación en el presente trabajo de grado se pretende plantear la situación actual y el proceso de planeación estratégica para el proyecto empresarial Artescala “artesanía colombiana” en la ciudad de pasto en el año 2009, proyectado a 5 años.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TÍTULO

Plan De Desarrollo Estratégico Para El Proyecto Empresarial ARTESCALA.
“Artesanía Colombiana” En La Ciudad De Pasto en el Año 2009.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La diversidad de culturas en nuestro país se ve reflejada en la variedad de artesanías que se elaboran en las distintas regiones del país. Nuestro Departamento es considerado como uno de los de mayor riqueza cultural en Colombia, hoy en día es el principal Centro Artesanal de Colombia y cuenta con varios Maestros en oficios artesanales. *“El sector artesanal es considerado como uno de los de mayor proyección internacional. En la actualidad existen 350.000 artesanos aproximadamente, de los cuales el 60% corresponde a personas de origen indígena y rural”*¹.

La participación que tiene el sector artesanal respecto al sector manufacturero en Colombia es del 15%. En el departamento de Nariño la generación de empleo directo e indirecto en el sector artesanal es de 10.454 personas aproximadamente, de los cuales el 73% es ocupado por mujeres que combinan el rol domestico con el rol productivo. Los oficios artesanales más destacados en Nariño son: la talla en madera, barniz de Pasto, repujado en tamo, trabajos en fique y el trabajo artesanal en cerámica, el cual se constituye en objeto de nuestro estudio.

El trabajo artesanal en arcilla corresponde técnicamente al trabajo en cerámica; las artesanías a base de arcilla en estudio corresponden al trabajo desarrollado en el municipio de Berruecos al norte del Departamento de Nariño, en donde se han elaborado trabajos artesanales a base de arcilla. A lo largo de 2 años de estudio se identifico diversos problemas que han llevado a que éste oficio no se desarrolle de manera significativa en cuanto a generación de ingresos y empleo; los problemas se manifiestan básicamente en la producción, gestión y comercialización que son las tres funciones fundamentales de la labor artesanal. Se observo igualmente un problema general de la artesanía en Colombia y es que a través de los años se ha manejado como un Sector Informal de la Economía.

En la producción se hace visible la escasa organización del taller estudiado, se observo la inexistencia de división funcional del trabajo, especialización en las etapas básicas del proceso productivo, materia prima de baja calidad y herramientas con bajo valor agregado tecnológico, Igualmente se observa una ausencia de conocimiento empresarial que no le ha permitido al artesano concebir su taller como una empresa productiva.

¹ MUÑOZ RODRÍGUEZ, Gabriela. *En: Diario del sur Pasto.: Artesanos entre el arte y el oficio por la vida. San Juan de Pasto. Vol 1, (19 de marzo de 2006); p 1B.*

En el proceso de elaboración de la artesanía se perciben problemas como: Inadecuada selección y preparación de la materia prima, Carencia de diseños y diversificación del producto, proceso de manipulación de la arcilla y cocción de la artesanía, selección de pintura, y materiales adicionales para decoración del producto. El amasamiento de la arcilla se hace de manera tradicional, utilizando las manos hasta conseguir una arcilla de fácil manipulación. Dicho tarea retrasa el proceso productivo y afecta la productividad del oficio.

La cocción de la artesanía suma otro problema que se presenta en el proceso productivo puesto que se hace en un pequeño horno improvisado de leña, el cual tarda varias horas para calentarse y conseguir la temperatura adecuada para la cocción agregando que la quema no se hace uniforme. Se identifica también en el oficio la vinculación del núcleo familiar a los procesos productivos que revisten una gran tendencia a la informalidad y a la inestabilidad es decir alta rotación de personal. Igualmente La vinculación de personal no familiar al oficio artesanal ha sido nula y por tanto no ha permitido una mayor producción artesanal.

La limitada producción artesanal del taller no le ha permitido comercializar sus productos a nivel nacional e internacional; la participación en ferias ha sido hasta ahora la mayor estrategia de ventas en Colombia porque de manera individual ha enviado artesanías a España, Estados Unidos, Alemania entre otros. La continuidad de dichos problemas para el taller artesanal, llevarán a este oficio a seguir considerado como una actividad de subsistencia, debido a la insuficiente producción que no permitirá elaborar volúmenes adecuados para comercializar, desperdiciando las oportunidades de proyección internacional que brinda el sector de artesanías, y a dejar relegado una vez más el talento innato de los maestros artesanos de Nariño. El oficio artesanal continuara entendiéndose como una actividad poco rentable que no genera mayores ingresos y que además no involucra mano de obra que estimule positivamente los índices de empleo, para éste sector.

La respuesta a los problemas del taller artesanal se citan de la siguiente manera: Reemplazar la arcilla tradicional utilizada de baja calidad por arcilla (Caolín) adecuada para trabajos en cerámica de calidad, Modelado de la artesanía, el diseño de moldes para la elaboración de figuras secundarias permitirá el ahorro de tiempo y el enfoque de energía hacia los detalles principales de la artesanía, estudios de diseño grafico del producto, utilización de yeso, resinas, porcelanicon madera alambre para el decorado de la artesanía, horno eléctrico para quemas en cerámica para disminuir el tiempo de producción y vinculación de mano de obra al proceso artesanal para incrementar los volúmenes de artesanías.

La división del proceso productivo en etapas permitirá incrementar la productividad y especializar a las personas. El diseño de estrategias de mercadeo estará enfocado en la búsqueda de mercados estables. La búsqueda de fuentes de financiación como la convocatoria del fondo emprender será una preocupación

fundamental, por lo que se hace necesario diseñar un plan de negocios para concursar.

El diseño de un plan de desarrollo estratégico para el proyecto empresarial ARTESCALA, surge como respuesta a la necesidad de lograr una organización formal del taller artesanal, que permita desarrollar la productividad del oficio disminuyendo el tiempo del proceso productivo implementando nueva tecnología que incremente la escala de producción con un sistema de elaboración eficiente y eficaz, para que la artesanía pueda establecerse como un producto importante y competitivo, se hace necesario igualmente buscar fuentes de financiación, a partir del desarrollo planteado acerca del objeto de estudio, se pretende por consiguiente, fortalecer la producción y comercialización de las artesanías, impulsar nuevos productos, elevar la competitividad de los artesanos y mejorar la calidad de vida de los trabajadores de dicho sector, fomentando el reconocimiento del trabajo artesanal como una actividad económica y productiva para el país.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué Características deben tener un plan de desarrollo estratégico para el desarrollo del proyecto empresarial de artesanías “ARTESCALA”, “ARTESANÍA COLOMBIANA”?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cómo afecta la ausencia de organización formal y funcional, dentro del oficio artesanal?
- ✓ ¿Qué incidencia tiene la concepción del trabajo artesanal únicamente como labor de subsistencia económica en la prospectiva del oficio artesanal?
- ✓ ¿Cuál será el direccionamiento estratégico adecuado para el desarrollo del proyecto de investigación?
- ✓ ¿Que variables tanto internas como externas se deben identificar y analizar para desarrollar el proyecto de investigación?
- ✓ ¿Qué estrategias permitirán encontrar fuentes de financiación para la creación de artesanías a base de arcilla en la ciudad de pasto?
- ✓ ¿Que estrategias permitirán encontrar un mercado estable para la comercialización de la artesanía a base de arcilla?
- ✓ ¿De que manera un plan de desarrollo estratégico, fortalecerá la calidad y la capacidad productiva artesanal?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de desarrollo estratégico para llevar a cabo el proyecto empresarial ARTESCALA. "ARTESANÍA COLOMBIANA", en la ciudad de Pasto en el año 2009.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Definir el horizonte de tiempo de la planeación efectuada para el proyecto empresarial ARTESCALA, de acuerdo a aspectos puntuales del mercado.
- ✓ Establecer los Principios corporativos y valores del proyecto empresarial ARTESCALA.
- ✓ Determinar el direccionamiento estratégico adecuado para el proyecto empresarial ARTESCALA.
- ✓ Identificar oportunidades y amenazas presentes en el entorno del proyecto empresarial ARTESCALA.
- ✓ Establecer fortalezas y debilidades que manifieste el proyecto empresarial ARTESCALA.
- ✓ Determinar la capacidad interna del proyecto empresarial de ARTESCALA.
- ✓ Realizar un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas detectadas, con el fin de formular estrategias de desarrollo para el proyecto empresarial ARTESCALA.
- ✓ Consolidar los planes y proyectos estratégicos.
- ✓ Diseñar el sistema de información estratégica que permita ejercer control al proyecto empresarial ARTESCALA.

4. JUSTIFICACIÓN

Muchas empresas pequeñas y medianas de más éxito en la actualidad sobreviven porque hace años lanzaron el producto (bien o servicio) adecuado en el momento apropiado, a un mercado de rápida expansión. Muchas decisiones críticas del pasado se tomaron sin razones ni planearse estratégicamente. Si se basaron en conocimientos o se debieron a la buena suerte no es importante, de cualquier modo dieron el impulso que ha llevado a éstas empresas hasta donde están hoy. No, obstante como administradores de empresas de la actualidad reconocemos que tanto los conocimientos como la intuición por si solos ya no son suficientes para guiar el destino de las nuevas empresas, que se enfrentan a un medio cambiante y por ello, están recurriendo cada vez más al uso de la planeación estratégica².

Desde la óptica de la utilidad que representa el ejercicio del proyecto empresarial ARTESCALA. "ARTESANÍA COLOMBIANA", se puede afirmar que éste es un instrumento que en su desarrollo ejecución y seguimiento le permitirá la estabilización y el posicionamiento de la empresa en el sector artesanal de Nariño, con proyección nacional e internacional, de tal forma que lo oriente hacia un adecuado manejo estratégico en aras de ser competitivo.

² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la mediana y pequeña Empresa. 5ª ed. México: Internacional Thomson Editores, 2005. p. 121.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La planeación estratégica³. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional. Tales niveles son:

a. A nivel de la empresa total:

- ✓ ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?
- ✓ ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
- ✓ ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

La planeación estratégica a nivel de empresa total responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa. Los capítulos siguientes examinarán en detalle las herramientas de análisis y de decisión que los dirigentes pueden utilizar en el desarrollo de la planeación estratégica a nivel de la empresa total, particularmente el análisis de portafolios y los métodos prospectivos de previsión.

b. A nivel de división: Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supongamos que una empresa decide invertir una parte de los recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; esta última tendrá que determinar cuáles con las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector. En técnicas distintas de las utilizadas a nivel de la planeación global; por ejemplo, análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

c. A nivel funcional: Supongamos, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de

³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – alineamiento y mapas estratégicos. 9ª ed. Bogotá: 3r Editores, 2003. p.19.

investigación, etc. Son ellos quienes al final se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.

5.1.2 Redireccionamiento estratégico:

a. Principios Corporativos⁴: Es el conjunto de principios, creencias, normas y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Permiten definir lo que es importante para la empresa, siendo el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa y la definición de la filosofía empresarial. Los principios corporativos enmarcan la misión y la visión de la empresa

b. Misión⁵: Denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que define nuestro negocio, revela lo que una empresa desea ser y a quien desea servir. La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para trabajos de gerencia y el diseño de estructuras de dirección.

La misión permite mantener claridad y consistencia de propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar.

c. Visión: Es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, señala el camino que permita a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. El grupo responsable de la toma de decisiones en la empresa será el encargado de establecer el estado deseado de la organización a largo plazo.

Su importancia radica en que las organizaciones prosperan en la medida en que se enfoquen claramente y garanticen la dedicación y la disciplina de los integrantes.

Una visión ambiciosa y deseable contribuye a la motivación para que los integrantes de la organización actúen en forma creativa, asuman nuevos riesgos, cuestionen viejos paradigmas y, en fin, se proyecten en dimensiones nunca antes

⁴ KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. México: Mc-Graw Hill, 1998. p.128.

⁵ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª ed. México: Prentice Hall, 2003. p.59.

exploradas. El desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de idear palabras con el fin de crear un lema agradable para la compañía: más bien es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de una compañía, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración esté profundamente comprometida.

d. Objetivos estratégicos: Son los resultados globales que una organización desea alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su Misión y Visión. Por ser globales debe cubrir e involucrar a toda la empresa y ser definidos por el más alto nivel de la organización, igualmente éstos deben ser medibles para llevar a cabo una monitoria mediante indicadores globales de gestión.

5.1.3 Diagnostico estratégico:

a. POAM (Perfil De Oportunidades Y Amenazas): Partiendo de la información externa recolectada, se obtiene oportunidades y amenazas potenciales presentes en el medio que afectan a la empresa; la metodología para la construcción de esta matriz inicia elaborando unos rangos de impacto de variables clasificadas en alto medio y bajo. Luego se toma las variables de mayor impacto, que posteriormente se necesitara para la elaboración de la matriz MEFE.

b. Matriz de evaluación factor externo MEFE (Diagnóstico de factor externo): Teniendo en cuenta que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, son escenarios turbulentos llenos de paradojas y contradicciones que pueden escapar al entendimiento como los fenómenos denominados globalización de la economía, regionalización y firma de tratados de libre comercio como parte de los procesos de integración regional, han generado cambios complejos que afectan a grandes, medianas y pequeñas empresas, se consideran supremamente importante conocer los factores desde afuera y que afectan el funcionamiento de una empresa, es el paso final la realización de una auditoria externa que consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo.

c. PCI (Perfil De Capacidad Interna): Es una herramienta que permite identificar y evaluar las variables internas como las fortalezas y debilidades que repercuten en el desempeño de la organización. Dichas variables pueden agruparse en: capacidad directiva, competitiva o de mercado, capacidad financiera, tecnológica o de producción y capacidad del talento humano.

d. Matriz de evaluación del factor interno MEFI (Diagnóstico interno): La matriz de factor interno es una herramienta analítica que resume y permite evaluar áreas descritas: la alta gerencia y los indicadores críticos de éxito, la producción, la logística, el talento humano, las finanzas, el mercadeo y la investigación y desarrollo. Se evalúan las Fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas.

e. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA): La matriz de la posición estratégica y la evaluación de acciones (PEEA), mediante su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

f. Matriz del perfil competitivo: La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

g. Matriz de Boston consulting group (BCG): La matriz desarrollada por “The Boston Consulting Group” o matriz de crecimiento participación se basa en dos dimensiones principales:

- ✓ El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- ✓ La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

h. Matriz interna – externa (IE): Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

i. Matriz de la gran estrategia: Es un instrumento popular para formular estrategias alternativas. la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación se debe considerar como la última instancia. La liquidación puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

5.1.4 Análisis estratégico:

a. Matriz DOFA: Consiste en identificar los factores externos e internos de la empresa a fin de realizar posteriormente un cruce entre las amenazas y oportunidades del medio ambiente externo, con las debilidades y fortalezas encontradas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la Organización.

La premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabora considerando de manera simultánea e interrelacional del entorno de la empresa con sus capacidades internas.

b. Análisis de vulnerabilidad: Técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre de escenarios excesivamente desfavorables para el desempeño de la organización.

5.1.5 Opciones estratégicas. Definido el direccionamiento estratégico y realizado el diagnóstico estratégico y análisis DOFA, deberán analizarse las opciones que la empresa tiene para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, potencializar las fortalezas y corregir las debilidades. *“La empresa deberá definir el comportamiento futuro en el mercado, analizar el portafolio de productos, definir objetivos globales, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que permitan lograr eficientemente y eficazmente su misión”⁶.*

a. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica: La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 (matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo) y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 (matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia), ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y

⁶ SERNA, Op.cit., p. 27.

una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

5.1.6 Formulación estratégica. Las opciones estratégicas tomadas del DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) así como también las cuatro opciones alternativas (DA, DO FA, FO) deberán convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables.

Los proyectos estratégicos seleccionados son el resultado de analizar las opciones estratégicas, haciendo énfasis en aquellas que se considere más trascendental para el alcanzar los objetivos de la empresa. Según Humberto Serna Gómez en su libro *Gerencia estratégica “los proyectos estratégicos deben ser pocos. Aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control”⁷*. En los proyectos estratégicos hay que considerar también que deben ser coherentes con la misión y los objetivos globales de la empresa. Para su formulación hay que considerar las palabras “debemos y necesitamos” para que conduzcan a la acción de los mismos.

5.1.7 Indicadores de gestión. Es elemental tener en cuenta que los indicadores de gestión son una herramienta de medición de las variables asociadas a las metas y además pueden ser cualitativos y cuantitativos, el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Análisis DOFA. Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. En otras palabras los puntos fuertes de una compañía son importantes porque pueden servir como los principales bloques de construcción para la estrategia; los puntos débiles son importantes porque pueden representar los puntos vulnerables que necesitan corregirse. Las oportunidades y amenazas externas intervienen porque una buena estrategia trata de capturar las

⁷ Ibid. p. 232

oportunidades atractivas y de defenderse contra las amenazas para el bienestar de la compañía.

Esta herramienta de formulación de estrategias está orientada a desarrollar cuatro tipos a saber:

- ✓ (FO) Fortaleza - Oportunidad. Significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
- ✓ (DO) Debilidad - Oportunidad. Significa aprovechar una oportunidad externa para atenuar una debilidad interna.
- ✓ (FA) Fortaleza - Amenaza. Significa aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.
- ✓ (DA) Debilidad - Amenaza. Significa que debe actuarse para contrarrestar la debilidad interna y la amenaza externa.

a. Debilidades. Son las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio externo en forma eficaz.

b. Diagnóstico empresarial. Consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), considera tanto el pasado, como el presente y el futuro ente, relacionándolo con su entorno, para intentar obtener un plan de mejora basándose en las fallas existentes en la organización, y tomar medidas correctivas para eliminar las causas y hacer desaparecer tanto el síntoma como problema detectado (efectos).

c. Dirección estratégica. La dirección estratégica debe crear e implantar una estrategia bien pensada y que debe ajustarse estrechamente a las condiciones competitivas e industriales, y como mete capturar las mejores oportunidades de crecimiento de una organización y defender a la empresa de las amenazas externas para que obtenga su bienestar y su rendimiento futuro.

d. División funcional del trabajo. La división funcional del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas; se pretende con ello, aumentar la producción a través de la eficiencia, por lo cual, se hace indispensable, cada vez más, lograr la especialización de las actividades. Existen varias características de la división del trabajo que permiten que, a través de ésta, se aumente la producción de la sociedad en general, al aprovechar todas las capacidades del trabajador y los recursos disponibles, que en muchos casos son escasos.

e. Estrategia. La estrategia esta relacionado con la competencia y sino la hubiera la empresa tendría planes, pero no estrategias, por lo tanto es el patrón que integra las principales directrices de la empresa y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar ajustadas a los medios y las capacidades internas de la empresa, sacando ventaja de las oportunidades haciendo uso de sus fuerzas, y que desvía las amenazas, corrigiendo o compensando sus debilidades.

f. Evaluación. Proceso mediante el cual se compara lo planeado con lo realizado, teniendo en cuenta que se puede hacer sobre el proceso en sí y sobre el resultado final. Generalmente incluye tres pasos a saber:

- ✓ Rendimiento de la empresa, es decir auditoria estratégica para determinar lo que esta aconteciendo dentro de la empresa.
- ✓ Comparación del rendimiento de la empresa con los objetivos y los estándares.
- ✓ Acciones correctivas.

g. Formulación de la estrategia. Es el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. El producto final de la formulación de la estrategia es un plan estratégico.

h. Fortalezas. Son los factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar en forma eficaz sus actividades. Son capacidades distintivas que muestra que la empresa es competente.

i. Metas. Se refiere a los resultados a corto plazo que la empresa plantea en un plan operativo. Deben ser mensurables, realistas y coherentes en los distintos niveles de gestión. Corresponden a las diferentes etapas para el cumplimiento de objetivos.

j. Objetivos. Son los resultados a largo y a corto plazo que una empresa espera lograr para hacer real la visión - misión de la empresa. Deben ser concretos, alcanzables, mensurables y operacionales. Son los fines y es el qué.

k. Plan estratégico. Consiste en un mapa que usa la empresa para que la guíe hacia metas y objetivos específicos de la empresa. Estos se manifiestan en forma de pronóstico que incluye el impacto esperado de todas las decisiones financieras y estratégicas de la empresa. Un buen plan cubre todas las áreas funcionales del negocio. Explora los puntos fuertes de la empresa y minimiza sus puntos débiles. Los puntos débiles se identifican abiertamente y se respaldan con planes de acción.

I. Proceso productivo artesanal. Se relaciona con el óptimo empleo de los materiales, la adecuada mano de obra, el diseño, el componente tecnológico y los acabados, como factores que garanticen un elevado valor cultural y unas condiciones favorables de uso y permanencia en el tiempo, donde se involucra cada uno de los procedimientos, el análisis y aplicación de las condiciones adecuadas a cada parte del proceso desde la consecución y adecuación de la materia prima, producción, hasta el empaque y embalaje, en el cual se debe establecer claramente las partes del proceso productivo y los mecanismos de aseguramiento y control de la calidad artesanal.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

La artesanía en Colombia, es una de las actividades económicas, en donde la organización para el trabajo en la gran mayoría de los casos no existe y figuran como famiempresas o talleres independientes.

Según datos del Censo Económico Nacional del Sector Artesanal de 1.998, de los 58.821 artesanos censados 29.494 no presentan ningún tipo de organización, lo cual representa el 50% del total de la población artesanal.

Las razones del anterior comportamiento, pueden asociarse con los bajos índices de ventas, la inconstancia en el trabajo que muchas veces se ve interrumpida por labores de tipo doméstico, agrícola o de orden público. La mayoría de los oficios u ocupaciones artesanales se debe al fenómeno del individualismo, donde se pretenden guardar los secretos celosamente, con el fin de mantener la privacidad sobre algunos aspectos de sus destrezas manual y artesanal⁸.

Los comercializadores la mayoría de las veces imponen el precio del producto, sobre el valor real del mismo, generando desánimo y falta de confianza en la labor creadora del artesano. De acuerdo al Censo Económico Nacional del Sector Artesanal y teniendo en cuenta los departamentos ceramistas y/o alfareros por excelencia (Tolima, Huila, Bogotá, Boyacá, Cesar, Atlántico, así como Boyacá, Cesar, Córdoba, Guainía, Sucre Huila, Nariño, Cauca), se tiene que el 59.3% de los 13 departamentos realizan su trabajo a mano y con herramientas manuales, el 26.3%. Solo a mano, el 13.3% con herramientas y máquinas y el 0.93% especialmente con máquinas. Es importante destacar que las arcillas del Norte de Santander y en especial las ubicadas en el Área Metropolitana de Cúcuta, están catalogadas como las mejores de América.

⁸ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. San José de Cúcuta. Mesa sector artesanal. Caracterización ocupacional del sector artesanal. agosto. 2003. Disponible en: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/Caracterizacion%20artesanias.pdf>

El taller urbanos de Bogotá y sus alrededores (Sopó, Cajicá) son los que más movimiento comercial y operativo registran a nivel nacional e internacional y por consiguiente mejor tecnología en cuanto al eslabón de la producción en los procesos de modelado (tornos de levante, tornos de tarraja), la cocción (hornos eléctricos y a gas) y los acabados (aplicación de esmaltes) se refiere.

Con respecto a las técnicas de cocción que en los principales núcleos cerámicos y alfareros del país (Ráquira Boyacá, Carmen de Vivalora en Antioquia y la Chamba en Tolima), en donde el 65.15% de los hornos se encuentran ubicados en Ráquira, el 19% en la Chamba y el 16% restante en Carmen de Vivalora. *“El tipo de horno más usual es el carbón mineral en un 95%. Para Bonilla Manuel (1990) la distribución general en su orden es de (carbón 30.7%, eléctrico 7.2%, mixto (leña y carbón) 6.8%, de petróleo y ACPM el 1.9% y leña 53.4%)”⁹.*

El departamento de Nariño se ha caracterizado en ser una región rica en tradición artesanal desde sus orígenes indígenas. Los Incas que poblaron estos territorios ya presentaban habilidades destacables en el trabajo de metales, cerámica, tejidos, talla en piedra y madera, las cuales hoy en día aún se conservan, actualmente existen empresas representativas que ofertan artesanías en cerámica, tal es el caso del taller artesanal Cuy Arte, que goza de un reconocimiento tanto regional como nacional, empresa que apoyará el desarrollo técnico del proyecto ARTESCALA. Y el producto CHIVAS EN CERÁMICA. Además la fuente suministrada por cámara de comercio de Pasto muestra 17 empresas de artesanías legalmente constituidas a 31 de diciembre de 2008 dedicadas al trabajo en cerámica; las cuales se encargan de elaborar y comercializar sus productos a nivel local regional y nacional.

Hay que agregar que Artesanías de Colombia formuló el proyecto Laboratorio Colombiano de Diseño para la artesanía, y gracias a la acogida de la Cámara de Comercio de Pasto, en el año de 1996 se creó el Laboratorio de Diseño con sede en Pasto.

Su existencia se concretó con el apoyo económico y técnico que entidades tales como Artesanías de Colombia, la Gobernación de Nariño, la Cámara de Comercio de Pasto, la Alcaldía de Pasto, Acopi, el Fondo Mixto para la Promoción de Nariño, la Fundación Centro de Investigaciones Económicas -Fucie-, la Asociación Escolar María Goretti, Contactar, Artemanos, la Federación de Artesanos de Nariño y Putumayo, la Universidad de Nariño y el Sena concretaron a través de un convenio interinstitucional.

Este laboratorio ejecuta en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo las políticas de diseño para el sector artesano y contribuye a su integración con los

⁹ BONILLA, Manuel A. Proyecto de investigación sobre la aplicación del carbón en el proceso Cerámico artesanal de Ráquira. s.n, 1992. p.40.

procesos actuales de desarrollo económico y social del país. Mediante su trabajo se consolidan mecanismos y estrategias prácticas de desarrollo, que permiten mejorar la calidad de vida de la población involucrada en dicho proceso.

El Laboratorio, durante sus cinco años de existencia, con el patrocinio de Artesanías de Colombia, ha prestado asesoría para el desarrollo de más de 300 nuevos productos en los oficios de barniz de pasto, enchapado en tamo, talla en madera, cerámica, cuero repujado, aplicaciones en tela, tejeduría en lana y tejeduría en fibras como fique, tetera y paja toquilla.

Entre los proyectos que ha adelantado se destacan: “Diversificación de artesanías en fique en el departamento de Nariño”, ejecutado en 1997 en siete municipios del departamento de Nariño y cofinanciado por el Ministerio de Agricultura, la Cámara de Comercio de Pasto, la Gobernación de Nariño, la Asociación de Fiqueros de Nariño y Artesanías de Colombia; “Innovación de diseño, mejoramiento de la calidad y comercialización de productos artesanales en fibras naturales”, que beneficia a 17 microempresas asociativas y 14 municipios, ejecutado con el apoyo de la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas -Proyecto Pademer-, Artesanías de Colombia y la Cámara de Comercio de Pasto; y *“Fortalecimiento del Laboratorio Colombiano de Diseño”, con financiación de la Unión Europea, para el desarrollo de actividades por un período de tres años*¹⁰.

¹⁰ SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN CULTURAL. Artesanías de Colombia. Laboratorio de diseño. San Juan de Pasto. Octubre.2008. Disponible en: <http://www.sinic.gov.co/OEI/paginas/informe/labdiseno.htm>

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta que existe un precedente de investigación que empezó hace dos (2) años, en el cual se tuvo un acercamiento al taller artesanal a base de arcilla, permitió observar el proceso productivo, al igual que: las herramientas utilizadas, lugar de trabajo, material empleado, las personas involucradas en el proceso, el producto final, mercado del producto y los aspectos concernientes a la comercialización de los mismos, por lo tanto el tipo de estudio que se ajusta a la consecución de los objetivos propuestos en el presente proyecto es el ESTUDIO DESCRIPTIVO.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Debido a la aplicación de la planeación estratégica a la empresa ARTESCALA. (ARTESANÍA COLOMBIANA); el método conveniente y acorde a lo planteado es el método deductivo, el cual parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general, aplicadas a una realidad concreta.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información necesaria para llevar a cabo el proyecto, serán las fuentes secundarias y primarias de información; entre las fuentes secundarias se utilizarán: Revistas especializadas, páginas de internet, libros, trabajos de grado, estudios especializados, prensa; televisión. Los cuales permitirán a la información actualizada presente en el sector económico, social, político y cultural. Entre las fuentes primarias a utilizar están: Observación directa, encuestas, entrevistas, que permitirán recolectar información particular y necesaria para la precisa elaboración del diagnóstico estratégico.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Población. En este proyecto la población estará constituida por el total del registro de empresas de artesanías legalmente constituidas en cámara de comercio que a 31 de diciembre de 2008. Que corresponde a 70 establecimientos. Ver anexo No 11. La información obtenida recibirá un tratamiento cuantitativo y cualitativo, permitiendo así, analizar, simplificar y ultimar los aspectos importantes para el desarrollo del proyecto, se utilizará las técnicas estadísticas como: medición, conteo, análisis, interpretación, utilización y organización del material que se juzgaran necesarias para comprender la problemática y que generen un orden en el curso de la investigación misma, la presentación será de manera escrita con ayuda de: gráficas, videos y fotografías.

7. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El taller artesanal ubicado en el Municipio de Berruecos Nariño, inicio sus actividades en el año de 1993, a raíz de la necesidad de solventar una estabilidad económica, y a la vez hacer uso del talento innato de las personas de la región, decidiendo empezar con un pequeño negocio de elaboración de artesanías a base de arcilla. Los diseños de las artesanías fueron inspirados en los vehículos de transporte de pasajeros como de mercancías que se utiliza en la región llamados chivas o buses escalera.

La materia prima utilizada es arcilla obtenida en ésta región, la cual se somete a un tratamiento especial con el fin de obtener una masa apropiada para su posterior manipulación en el proceso de elaboración de la chivas artesanales, las herramientas utilizadas son elaboradas de acuerdo a las necesidades del taller y con materiales en madera y de material reciclado (clavos, alambres, tapas de gaseosa, vasos, plásticos).

En la cocción de la artesanía se utiliza un horno tradicional que funciona con leña, esto permite el endurecimiento de la arcilla. Los insumos utilizados en el desarrollo del producto son vinilos, colbón, pegadit, cartón, acetatos, cuero y laca. Las personas involucradas en los procesos de elaboración de las artesanías se las convoca de acuerdo a la demanda del producto y usualmente éstas personas son familiares y vecinos de la región.

La artesanía ha tenido mucha acogida en las diferentes ferias nacionales en donde ha participado gracias al patrocinio de la Alcaldía municipal de Berruecos, aunque el volumen expuesto ha sido bajo; igualmente se han vendido algunas muestras de la artesanía a países de Europa.

El diseño del producto se hace de acuerdo al gusto y exigencias del comprador, quien elige el modelo de la cabina de la chiva, colores y detalles particulares de ésta, como publicidad de una empresa, equipo de futbol, Instituciones gubernamentales y asociaciones ; existen diseños preestablecidos de acuerdo al modelo y marca de la cabina del vehículo original. Desde el inicio de la empresa hasta hoy, los procesos de elaboración no han cambiado, y de igual forma la dirección y organización del taller ha sido de manera empírica, por lo cual un plan de desarrollo estratégico permitirá que el taller artesanal pase a ser una empresa organizada, y con un panorama más amplio de oportunidades.

7.1.1 Misión. La ASOCIACIÓN ARTESANAL EL OLIVO se dedica a la elaboración y comercialización de artesanías a base de arcilla con un importante componente de diseño, innovación y creatividad utilizando principalmente materias primas de la región y promoviendo la vinculación de las personas del municipio

7.1.2 Visión. Ser una empresa reconocida a nivel regional por sus diseños artesanales, vinculando personas con un alto grado de creatividad y talento que permitan satisfacer la creciente demanda, elaborando productos con creatividad y originalidad; proyectando una imagen de empresa competitiva en el sector artesanal.

7.1.3 Objetivos:

- ✓ Fomentar la producción y comercialización de productos artesanales.
- ✓ Aprovechar los recursos naturales de la región.
- ✓ Incentivar a las personas de la región a vincularse al sector artesanal.
- ✓ Concientizar al cliente sobre la importancia del cliente sobre el diseño de los productos artesanales.

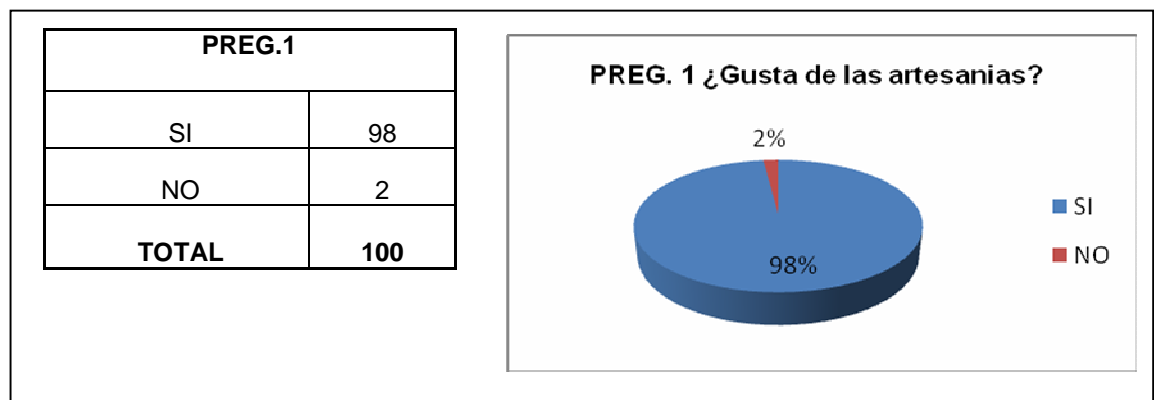
8. ESTUDIO DE MERCADO

Uno de los factores importantes para conocer la situación de la empresa es saber la percepción que el cliente tiene de la misma; en este caso la realización de una investigación de mercados permitirá la obtención de información verídica que contribuirá a cumplir con el objetivo de saber cuál es la expectativa de los clientes potenciales de la empresa y si lo que ofrece el mercado es lo que realmente este necesita.

La investigación se realizara con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%, permitiendo de esta manera obtener una información directa de los clientes.

8.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

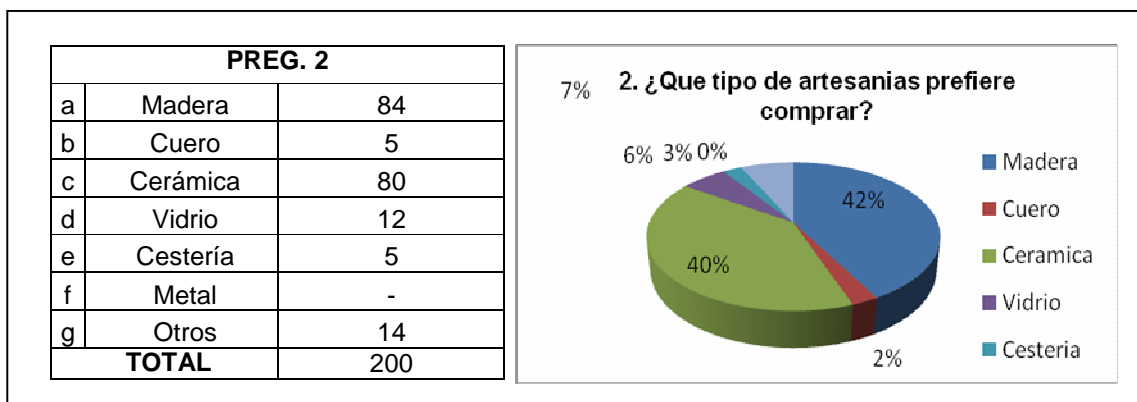
Figura 1. ¿Gusta usted de las artesanías?



Fuente. Este estudio

Con respecto al estudio de mercado realizado en la ciudad de Pasto, a los estratos 4, 5 y 6 de esta ciudad, podemos determinar que las personas gustan de las artesanías, de tal forma que el 98% afirmo su gusto por las artesanías y solo el 2% dijo que no gustaba de ellas. Debemos recordar que Nariño es un Departamento muy rico en tradición artesanal en donde hay cientos de familias que tienen habilidades destacables en el trabajo de metales, cerámica, tejidos, talla en piedra y madera, de el barniz de Pasto, trabajos en madera, cuero repujado, paja toquilla, talla en miniaturas, obras en tamo, ebanistería y filigrana en oro, entre otros.

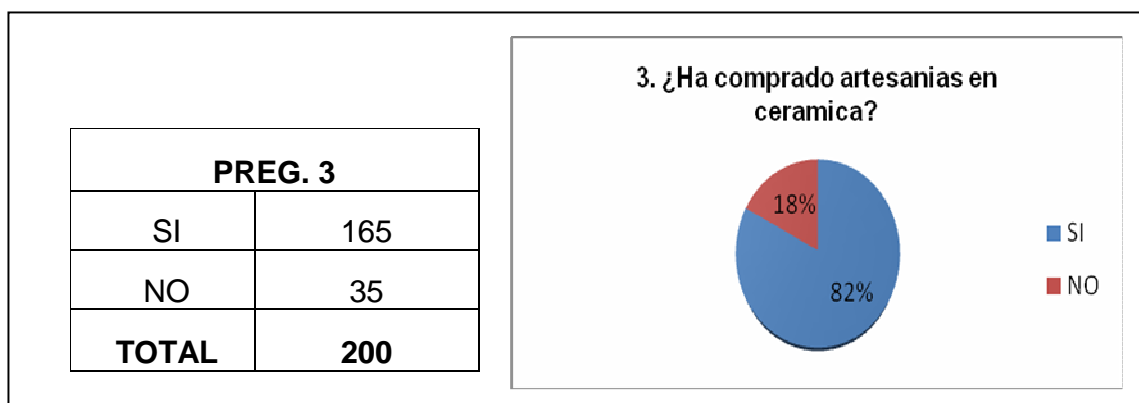
Figura 2. ¿Usted, qué tipo de artesanías prefiere comprar?



Fuente. Este estudio

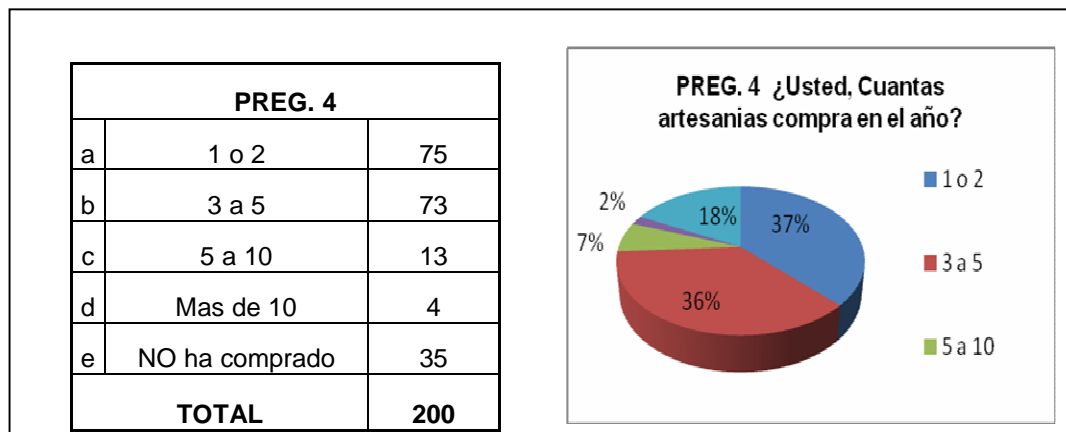
De acuerdo al estudio realizado las artesanías elaboradas en madera y cerámica, son las de mayor preferencia a la hora de comprar con una aprobación del 42% y 40% respectivamente, el 6% de la población encuestada respondió que preferían las artesanías en vidrio; mientras que otras artesanías como las de cuero y Barniz de Pasto, también gustan al momento de comprar.

Figura 3. ¿Ha comprado artesanías en cerámica?



De acuerdo a la población encuestada el 82% contesto haber comparado artesanías en cerámica, lo cual muestra una gran aceptabilidad a las artesanías elaboradas en este material, ya sea para decoración del hogar, la oficina o para obsequiar. El 18% de la población encuestada, respondió nunca haber comprado artesanías en este material.

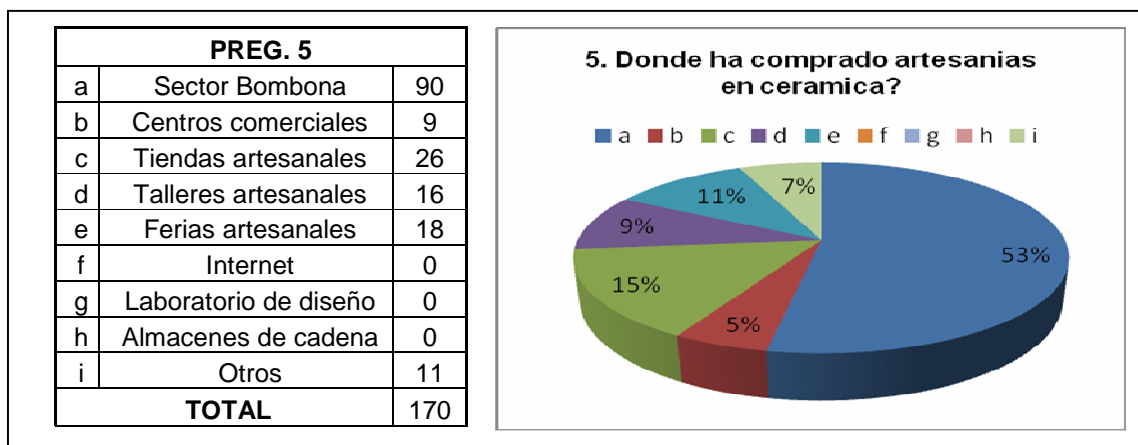
Figura 4. ¿Usted cuantas artesanías en cerámica compra en el año?



Fuente. Este estudio

De acuerdo a la población encuestada, el 37% aseguro comprar artesanías entre 1 y 2 máximo, el 36% afirmo comprar en cantidades de 3 a 5; mientras que una menor proporción afirmaron comprar entre 5 y 10 y más de 10 artesanías al año, sus valores fueron de 7% y 2% respectivamente. Por otro lado el 18% aseguro no comprar ninguna artesanía en el año.

Figura 5. Si su respuesta fue si, ¿usted donde ha comprado artesanías en cerámica?



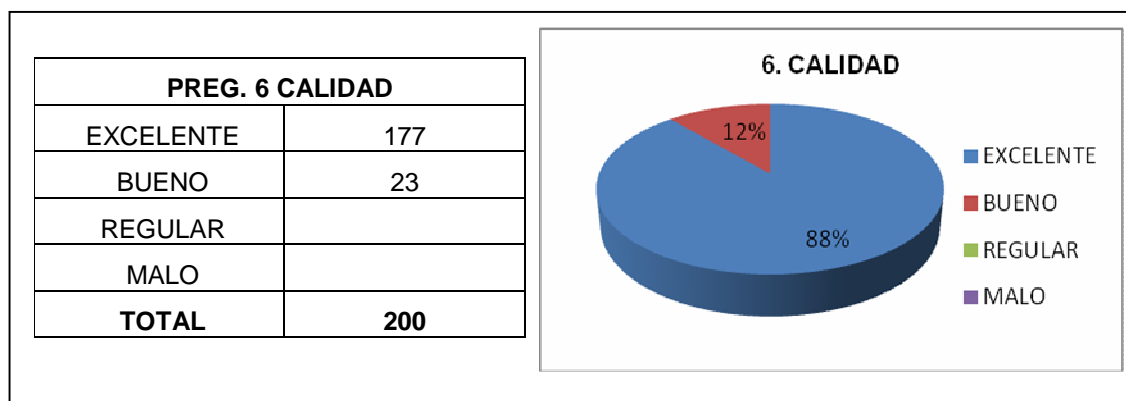
Fuente. Este estudio

Del total de la población encuestada, el 53% afirmo que tienen preferencia en comprar artesanías en cerámica en el sector de Bombona debido a las múltiples tiendas que existen y a la variedad de productos artesanales que ofrecen. Otros dos sitios de mayor preferencia a la hora de comprar artesanías en cerámica son

en las tiendas de artesanías diferentes al sector de Bombona, que corresponde al 15%. Y en las ferias artesanales; esta opción corresponde al 11%.

8.2 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

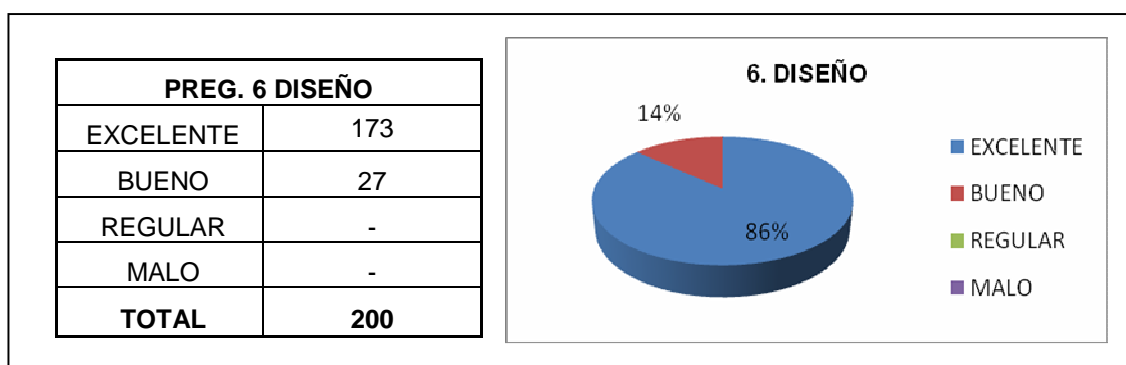
Figura 6. Calidad



Fuente. Este estudio

Del total de la población encuestada, el 88% de las personas consideran que la artesanía presentada es de excelente calidad, mientras que el 12% restante considera que la calidad es buena, por tal motivo se puede afirmar que la chiva artesanal en cerámica tuvo gran aceptabilidad para este factor.

Figura 7. Diseño

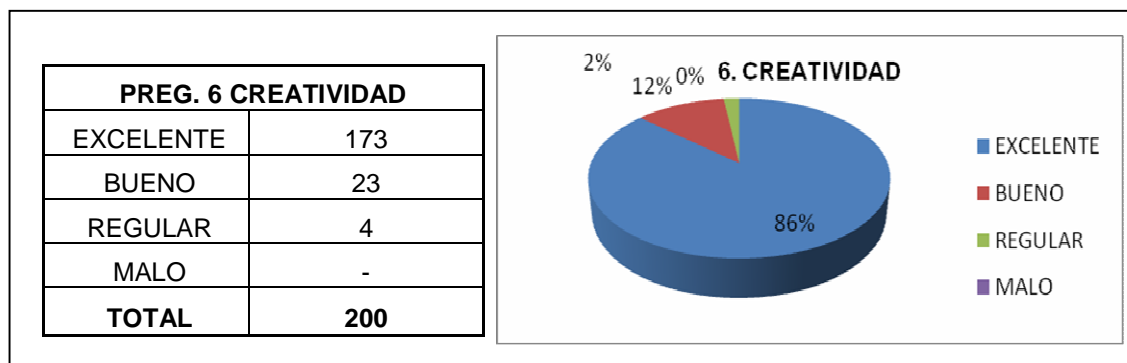


Fuente. Este estudio

Del total de la población encuestada, el 86% de las personas al observar la artesanía presentada consideraron que tiene un excelente diseño; el 14% restante considero que el diseño era bueno. Sin ninguna duda que el diseño realizado a la artesanía tuvo gran acogida entre los encuestados, el modelo del vehículo corresponde a FORD 76 al cual se lo decoro de acuerdo a las chivas tradicionales

de transporte que se ubican en las plazas de mercado de la ciudad de Pasto, provenientes de distintos municipios de Nariño.

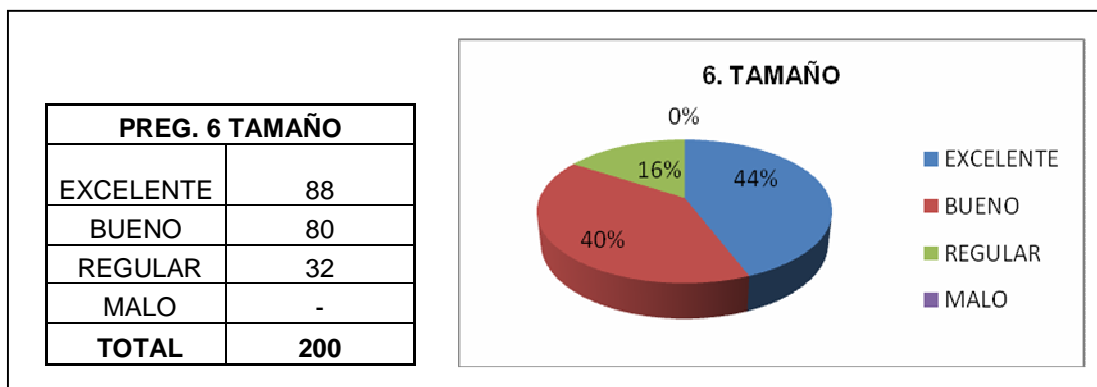
Figura 8. Creatividad



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas en la ciudad de Pasto, el 86% considero que la creatividad de los autores para plasmar la artesanía con el factor excelente; mientras que el 12% considero que era buena y solo el 2% la considero regular. Esto nos permite asegurar que la creatividad de las personas en la elaboración de la artesanía en cerámica y en la decoración de la misma fue exitosa.

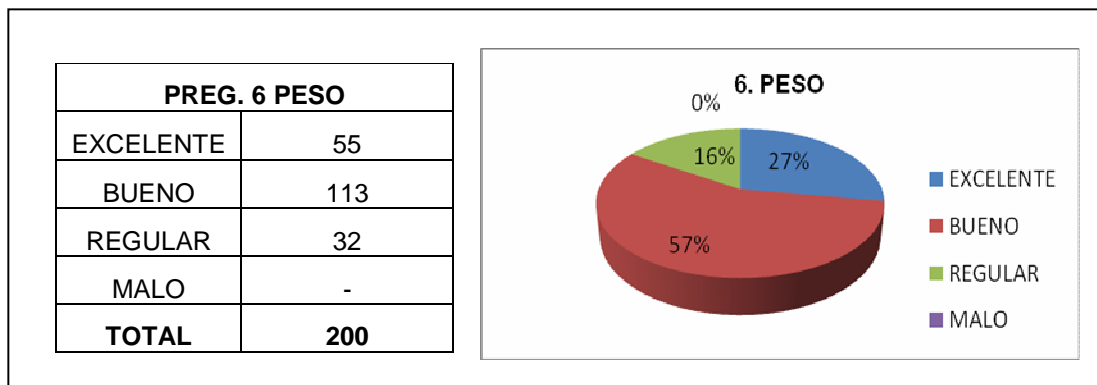
Figura 9. Tamaño



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 44% califico el tamaño como excelente, mientras que el 40% lo considero bueno y un 16% lo califico como regular. Teniendo en cuenta la apreciación de las personas se identifico que una disminución del tamaño permitiría mayor predisposición para la compra, debido a que tuvieron en cuenta el factor económico, transporte de la artesanía y ubicación de la artesanía en el hogar y oficina.

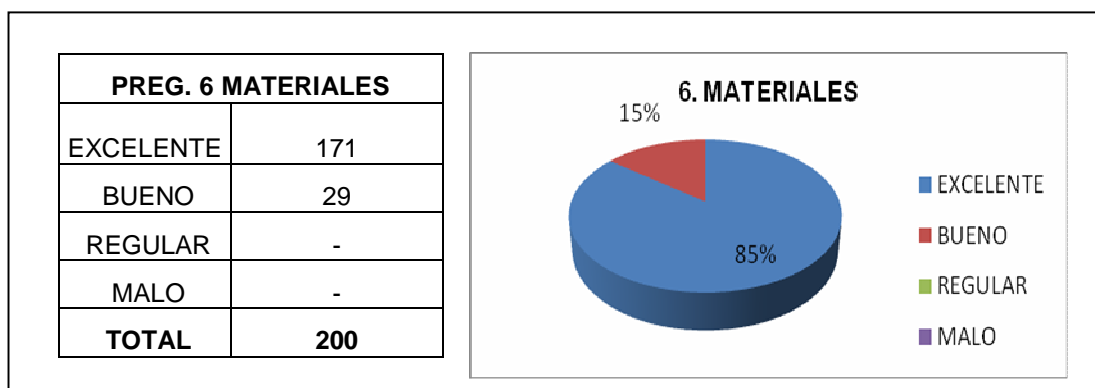
Figura 10. Peso



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 57% considero el peso como bueno, un 27% lo consideraron como excelente mientras que un 16% lo considero como regular. Las personas encuestadas al tomar el producto en sus manos coincidieron que el peso es relativo al tamaño; por tanto, afirmaron que al momento de comprar les gustaría adquirir un producto de tamaño menor, con un menor peso. Algunas observaciones fueron también el cambio de algunos materiales en la chiva artesanal para la disminución del peso.

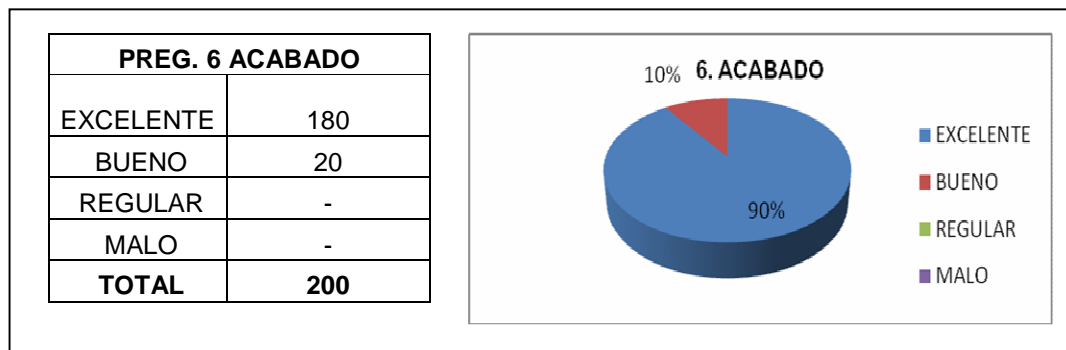
Figura 11. Materiales



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas el 85% respondió que los materiales utilizados en la elaboración de la artesanía son excelentes, mientras un 15% respondió que eran buenos: Por tanto podemos decir que los materiales utilizados también fueron un acierto de sus creadores. Los materiales principales utilizados para esta artesanía fueron: caolín, resina promovida, porcelanicon, otros materiales: aserrín, icopor, alambre dulce, papel, bambuza.

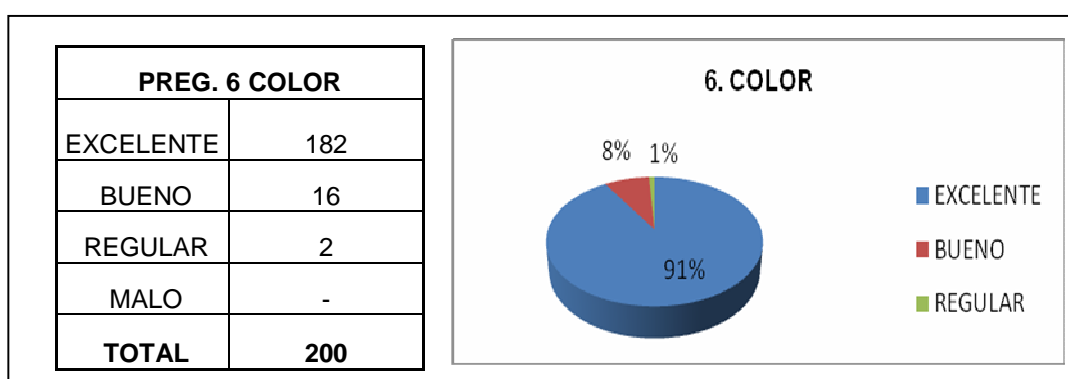
Figura 12. Acabado



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 90% considero que la artesanía presentada es excelente y el 10% la califico como buena; resultados que nos afirman que la artesanía tiene también fortaleza en el acabado tanto en la chiva, como en los personajes, la base de madera y los accesorios que la adornan.

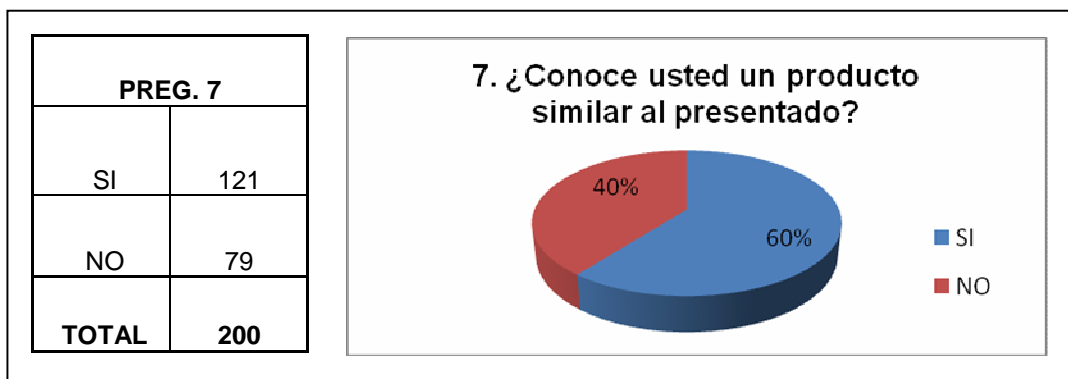
Figura 13. Color



Fuente. Este estudio

Del total de la población encuestada, el 91% considera que los colores apreciados en la chiva artesanal, como en los personajes que la decoran son excelentes mientras que un 8% lo considera como buenos. Cabe decir que los colores utilizados fueron tomados de las chivas de transporte tradicionales de los municipios de Nariño que se ubican en las plazas de mercado de nuestra ciudad.

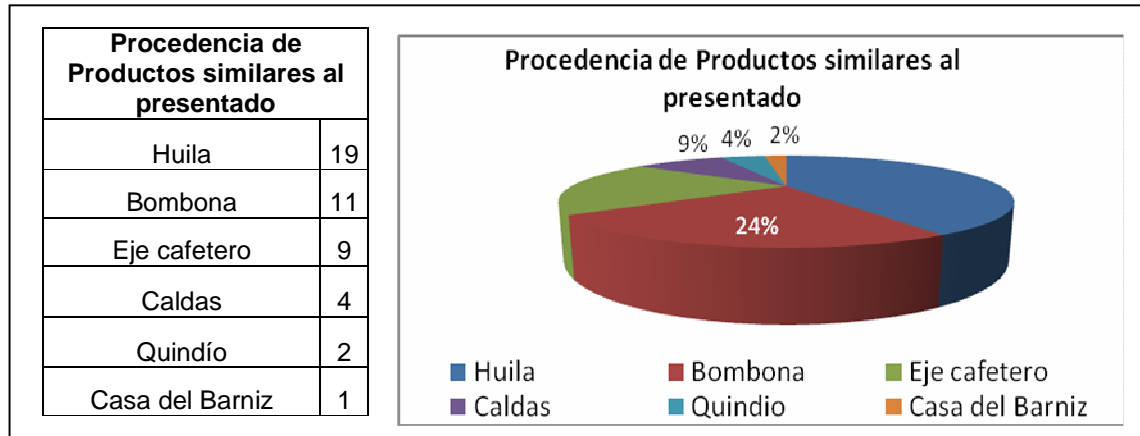
Figura 14. ¿Conoce usted un producto similar?



Fuente. Este estudio

El 60% de las personas encuestadas contestó afirmativamente al preguntarles si conocen algún producto similar al presentado, y el 40% que contestó negativamente sustentó su respuesta afirmado que los detalles y acabados del producto observado, no lo poseen los otros productos.

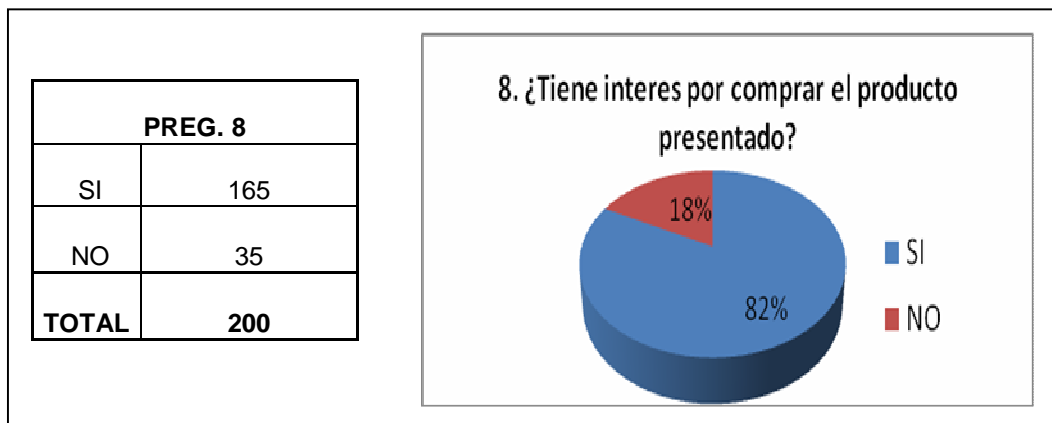
Figura 15. Procedencia de Productos similares al presentado



Fuente. Este estudio

Las personas que afirman conocer productos similares, manifiestan que dichos productos se los encuentra representativamente en las localidades de Huila con un 41% y en el Eje cafetero con un 20%; además el 24% de las personas dicen encontrar productos similares en Bombona.

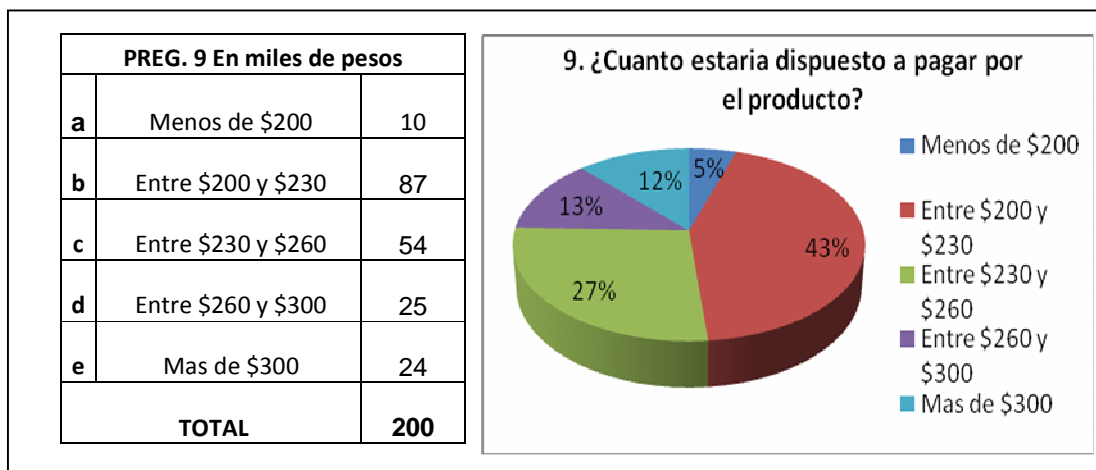
Figura 16. ¿Tiene interés por comprar el producto presentado?



Fuente. Este estudio

El producto presentado gusto mucho entre las personas encuestadas, el 82% estaría dispuesto a comprar el producto mientras que solo el 18 no le gustaría comprarlo, la razón que manifiestan muchos de ellos es porque la cerámica es delicada y se fractura y rompe fácilmente además de que el producto es muy grande y pesado.

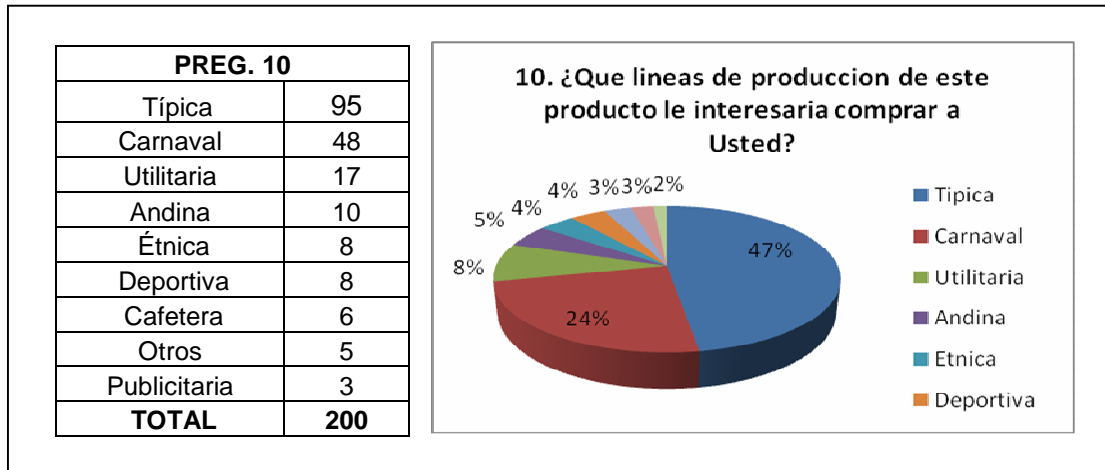
Figura 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?



Fuente. Este estudio

El 43% de las personas encuestadas respondió que estaría dispuesto a pagar entre \$200.000 y \$230.000, por producto presentado, seguido con 27%, quienes respondieron que pagarían entre \$230.000 y \$260.000, y respectivamente con porcentajes el 13% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$260.000 y \$300.000, y el 12% pagarían mas de \$300.000

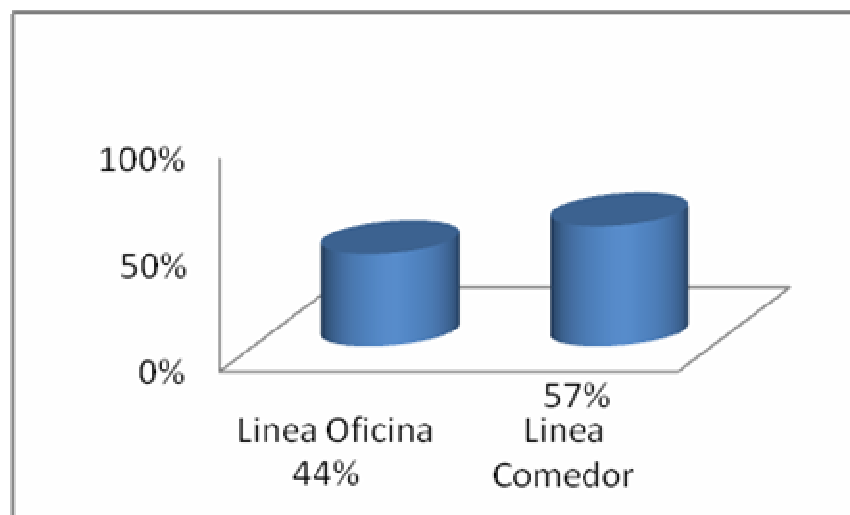
Figura 18. ¿Que líneas de producción de este producto le interesaría comprar a Usted?



Fuente. Este estudio

Las líneas de producción que más gustaron y de las cuales los encuestados estarían dispuestos a comprarla son: La línea típica con un 47%, seguida de la línea de carnaval con un 24% y la línea Utilitaria con un 8%, siendo éstas las más representativas.

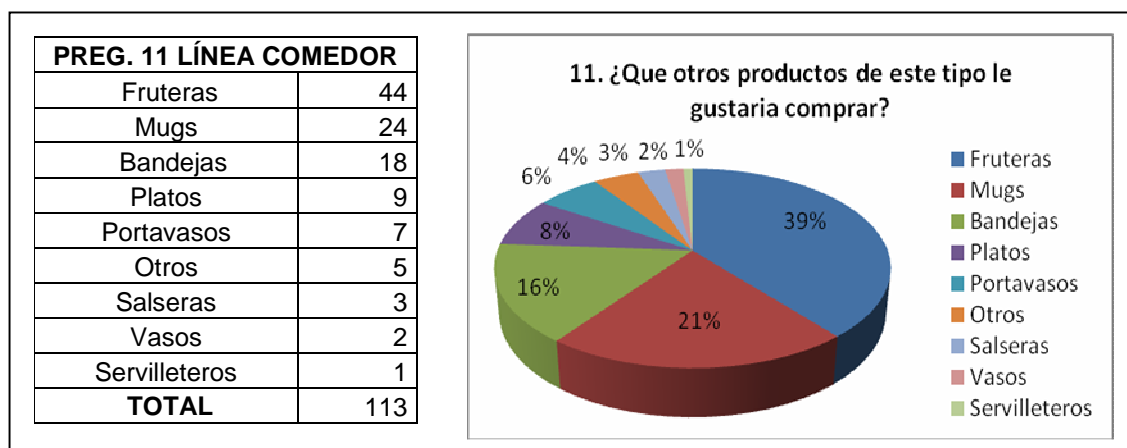
Figura 19. ¿Que otros productos de este tipo le gustaría comprar?



Fuente. Este estudio

Del total de los encuestados al preguntarles sobre otros productos que les gustaría comprar, el 44% escogió la línea de Oficina de productos, mientras que el 57% escogió la línea de productos para comedor, que se describen a continuación.

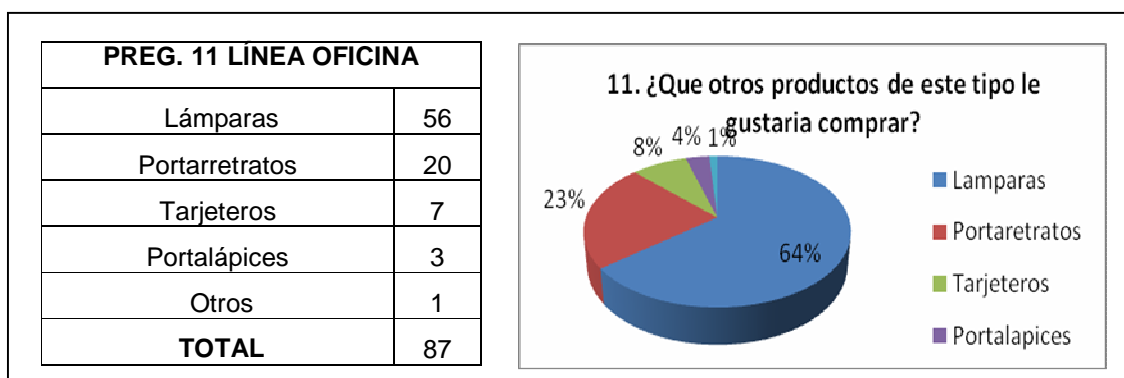
Figura 20. Línea comedor



Fuente. Este estudio

Del total de los encuestados que se inclino hacia los productos de la línea de comedor el 39% es cogió las fruteras, seguido de los Mugs con un 21% de representatividad y el 16% escogió las bandejas, los productos menos representativos son los servilleteros, vasos, y salseras, con porcentajes del 1%, 2%, y 3% respectivamente.

Figura 21. Línea oficina

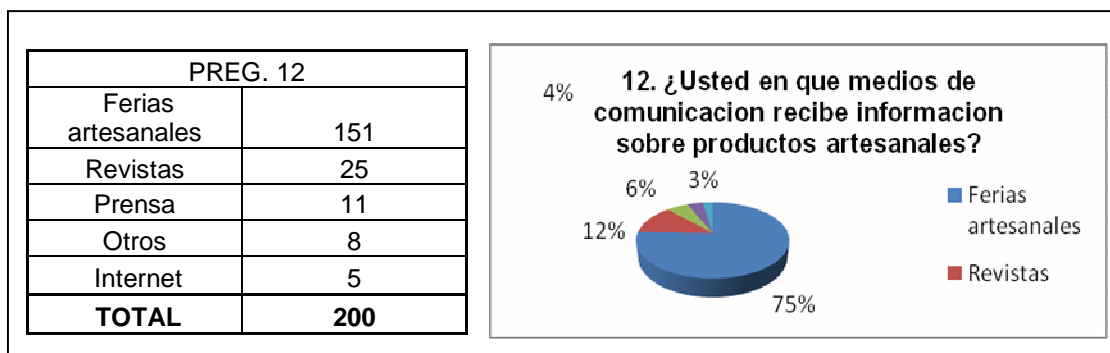


Fuente. Este estudio

Del total de los encuestados que escogió la línea de oficina, el 64% escogió como producto que preferiría comprar las lámparas, seguido de un 23% que escogieron

los portarretratos, y con menos representatividad los tarjeteros y portalápices con porcentajes de 8% y 4% respectivamente.

Figura 22. ¿Usted en que medios de comunicación recibe información sobre productos artesanales?



Fuente. Este estudio

De acuerdo con el presente estudio de mercado, la mejor forma de publicitar los productos artesanales son las ferias artesanales ya que el 75% de las personas recibe información por éste medio, seguido con un 12% quienes reciben información por medio de revistas, un 6% por medio de la Prensa un 5% por medio del Internet y un 5% por medio de otros medios de comunicación como la radio, los volantes publicitarios y flyers.

9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

9.1 DIAGNOSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (PCI)

9.1.1 Guía cultura organizacional. Dentro de la organización:

- ¿Quiénes tienen contacto permanente con el entorno? ¿Cómo influye este contacto en la determinación del rumbo de la empresa?

En el taller artesanal, el que tiene contacto y conocimiento del entorno es el gerente del taller; quien es la persona idónea para tomar decisiones puesto que la experiencia de más de dos décadas en el campo artesanal le ha dado el conocimiento para darle buen rumbo al taller.

- ¿Qué uso se da a la información externa o proveniente de otras dependencias de la organización, en relación con la definición de planes y programas?

La información obtenida y pertinente se refleja en el proceso productivo artesanal, modificando procesos de: técnicas de pinturas, colores, diseños y tamaños; igualmente se añaden o se quitan materiales del proceso.

- Las prioridades. ¿Cuáles son las decisiones importantes y cuales las no importantes y por que?

Las decisiones importantes hacen referencia al proceso productivo: al proceso de modelado, secado, cocción, pintura, acabados y comercialización. No considera aspectos no importantes en la empresa.

- El tiempo ¿que significa demorado y que significa a tiempo?

Demorado es retrasar el proceso productivo, por algún inconveniente durante horas, días o semanas; a tiempo significa cumplir con los compromisos propuestos, ser eficaz en las tareas, ser cumplido.

- ¿Cuál es la manera correcta de hacer las cosas? ¿Cuál es la manera incorrecta?

Es aplicar las técnicas enseñadas en la inducción en el trabajo, es realizar el trabajo cumpliendo con las normas del taller y realizando un trabajo honesto y a tiempo. La manera incorrecta es no cumplir con los compromisos adquiridos y no acatar las ordenes del jefe superior.

- ¿Qué constituye un buen desempeño de las personas? ¿Qué constituye un mal desempeño?

Un buen desempeño se refiere a aquellas personas que cumple con el trabajo encomendado, haciendo correctamente las cosas y a su debido tiempo, un mal desempeño en el trabajo corresponda a aquellas personas que hacen un trabajo mediocre o que se retrasan más de lo presupuestado.

- Que hay que hacer para tener éxito y que para fracasar.

Para alcanzar el éxito hay que ser perseverante y realizar un trabajo cada día con mayor perfección, la experiencia permite mejorar los procesos y dar un terminado al producto de mayor de calidad; factor que permite diferenciar el producto y hacerlo exitoso.

- La capacidad que tienen los colaboradores. ¿Sobre que tienen autonomía y sobre que no?

Los trabajadores tienen autonomía sobre su trabajo, en el taller artesanal cada persona se hace responsable de la obra o pieza encomendada, cada persona debe entregar el producto totalmente terminado. Los trabajadores no tienen autonomía sobre la manera de hacer las cosas, cada persona debe realizar su tarea conforme se le ha enseñado.

- La comunicación en la organización. ¿Qué es una comunicación efectiva y que no lo es? ¿Qué es legitimo comunicar y que no lo es?

La comunicación efectiva hace referencia a un mensaje entregado de manera original sin modificaciones, se debe comunicar temas relacionados con el trabajo propio de la empresa.

- El papel del conflicto y de la cooperación. ¿Cuáles son comportamientos conflictivos y cuales cooperativos?

Aquellos comportamientos que inhiben la capacidad del trabajador en el desarrollo de sus actividades normales en la empresa, los comportamientos cooperativos hacen referencia a la práctica del valor de la solidaridad.

- El proceso de evaluación ¿Cuales son comportamientos policivos y cuales no?

Comportamientos que vayan en contra del desarrollo normal de las actividades de la empresa, comportamientos que vayan en contra de integridad física, moral y espiritual de las personas.

- ¿Qué rol juegan los clientes externos, sus necesidades y expectativas?

El cliente es la razón de la empresa, tratamos de no perder nuestros clientes, elaborando exactamente la artesanía que ellos gustan. Esperamos que nuestro trabajo cada día sea mejor elaborando una artesanía de gran calidad.

- El liderazgo ¿Qué características debe tener un buen líder y que comportamientos son indeseados en los líderes?

Un buen líder es aquella persona que logra impulsar a su empleado de buena manera ayudándolo a mejorar su desempeño en el trabajo, y alcanzando los objetivos propuestos.

- Las relaciones interpersonales y el ambiente interno de trabajo. ¿Cuál es un AIO sano y cual es un malsano?

Un AIO sano es una fortaleza de la empresa que posee y que facilita el libre desarrollo de las actividades de la empresa, además permite mejorar la autoestima, la productividad, la creatividad, las habilidades y las aptitudes de las personas. Con un AIO los objetivos de la empresa tienen más opción de alcanzarse. Un ambiente malsano por consiguiente, obstaculiza los objetivos de la empresa, genera malestar e improductividad en las personas.

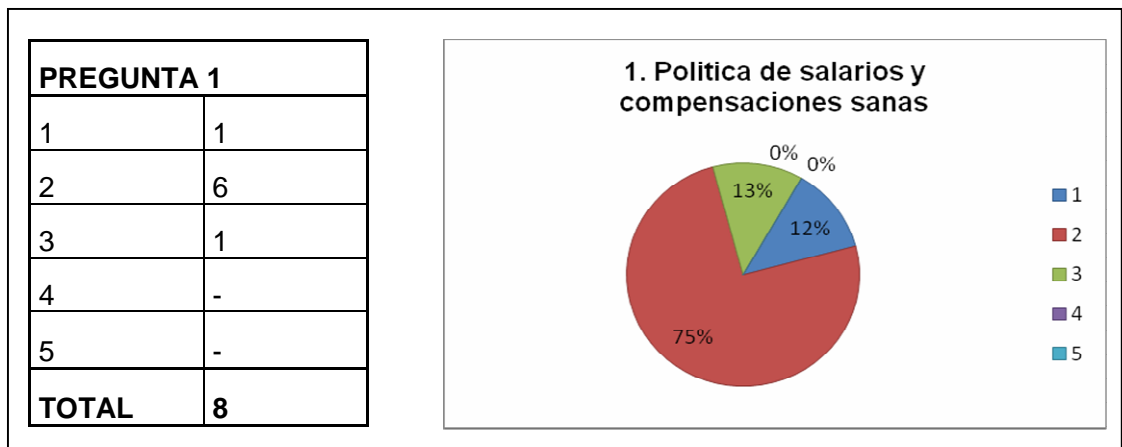
- La motivación. ¿Cuáles son elementos motivacionales y cuales desmotivan?

Son aquellos elementos que permiten que el trabajador aumente su rendimiento en el trabajo y la predisposición para compartir con sus compañeros de trabajo. Los elementos desmotivantes hacen relación a cualquier tipo de agresión físico o verbal o también puede ser a una calamidad personal familiar o de pareja.

9.2 GUÍA AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL

MENOS FRECUENTE **MAS FRECUENTE**
 1 2 3 4 5

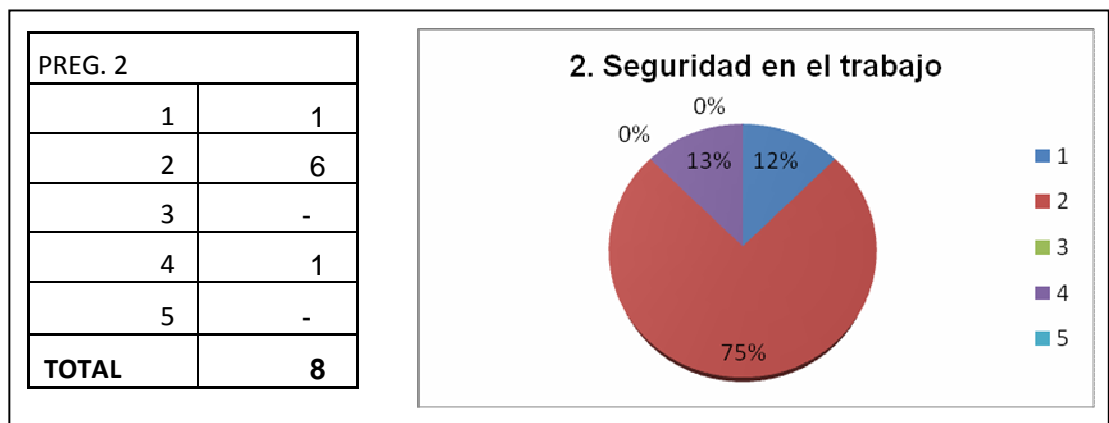
Figura 23. Existen políticas de salarios y compensaciones sanas



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas en el taller, observamos que el 75% de los encuestados consideran que en el taller no existen políticas serias de salarios y además opinan que no están siendo bien remunerados. Esto sin lugar a dudas respecto a la observación realizada se debe básicamente a la demora en el proceso de producción actual.

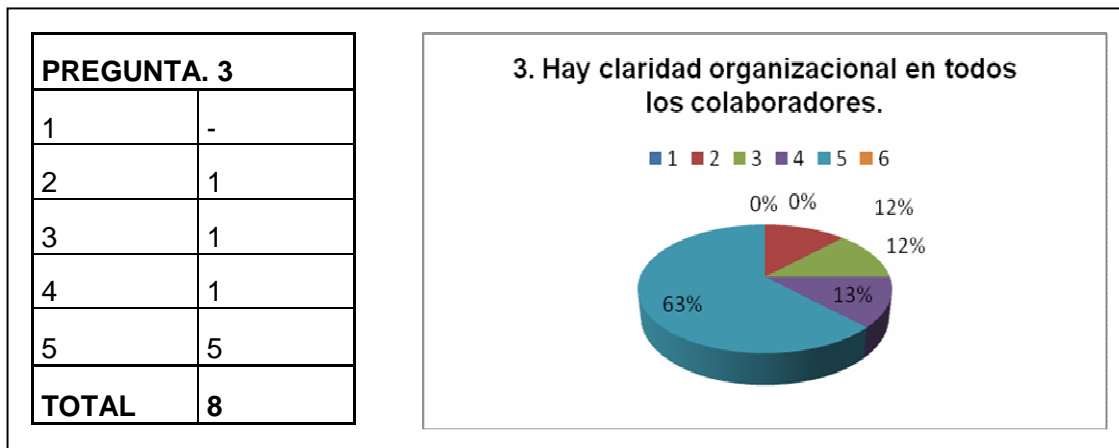
Figura 24. La organización recompensa el logro y éxito de los empleados



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, podemos decir que el 87% opina que en el taller artesanal, no recompensa el logro de sus empleados, como también el éxito obtenido.

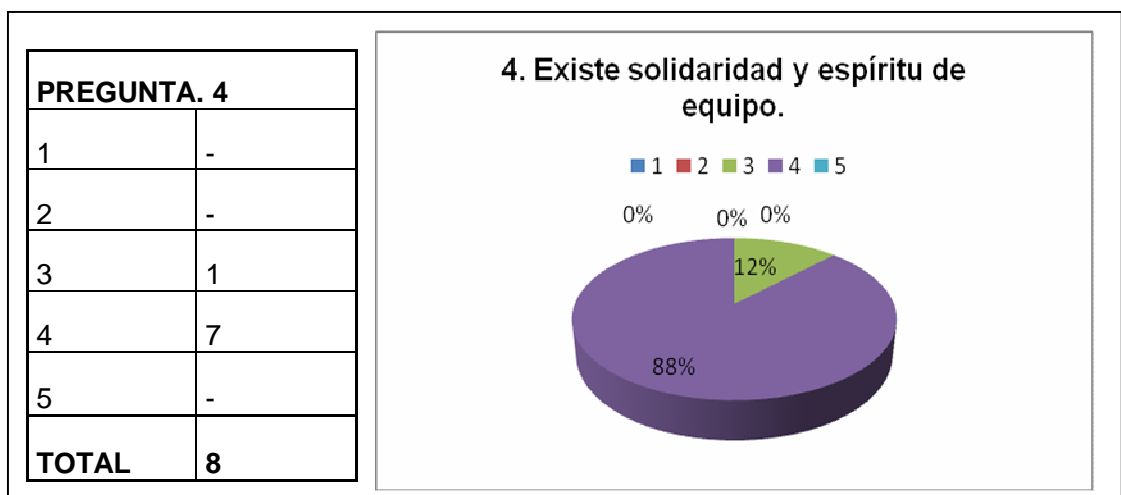
Figura 25. Hay claridad organizacional en todos los colaboradores



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas en el taller, los resultados obtenidos demuestran que no existe claridad dentro del taller con respecto a la función que debe tener cada persona este resultado fue del 76%, que resulta de la suma de la apreciación 4 y 5.

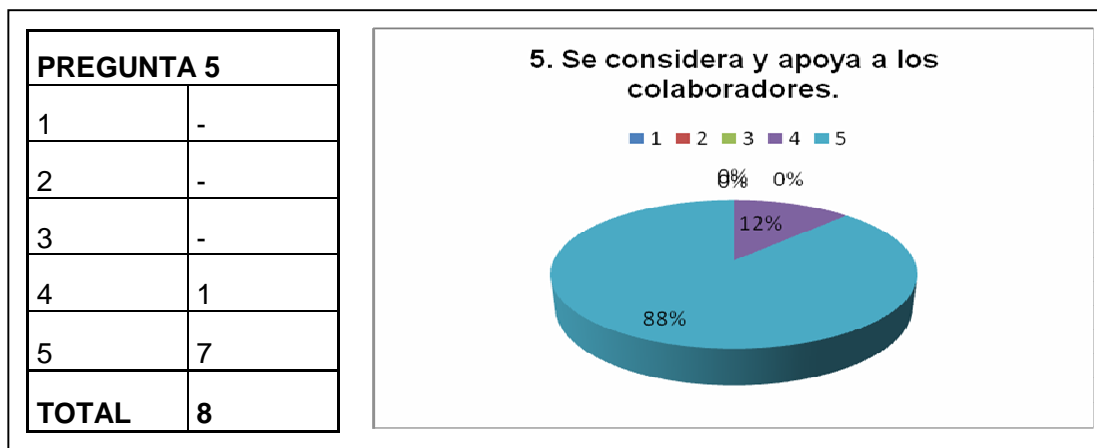
Figura 26. Existe solidaridad y espíritu de equipo



Fuente. Este estudio

De acuerdo al total de encuestados, observamos que existe un gran espíritu de solidaridad, las personas se apoyan mutuamente y los resultados lo demuestran con un 7% de aprobación a la solidaridad dentro de la empresa y al trabajo en equipo.

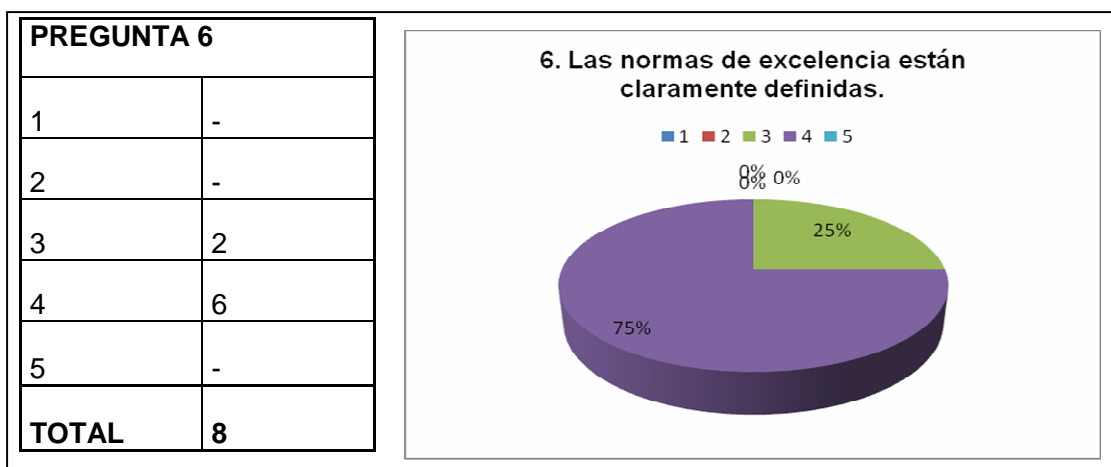
Figura 27. Se considera y apoya a los colaboradores



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, observamos que el compañerismo prevalece entre las personas dentro del taller con una probación del 100% sumando la apreciación 4 y 5.

Figura 28. Las normas de excelencia están claramente definidas

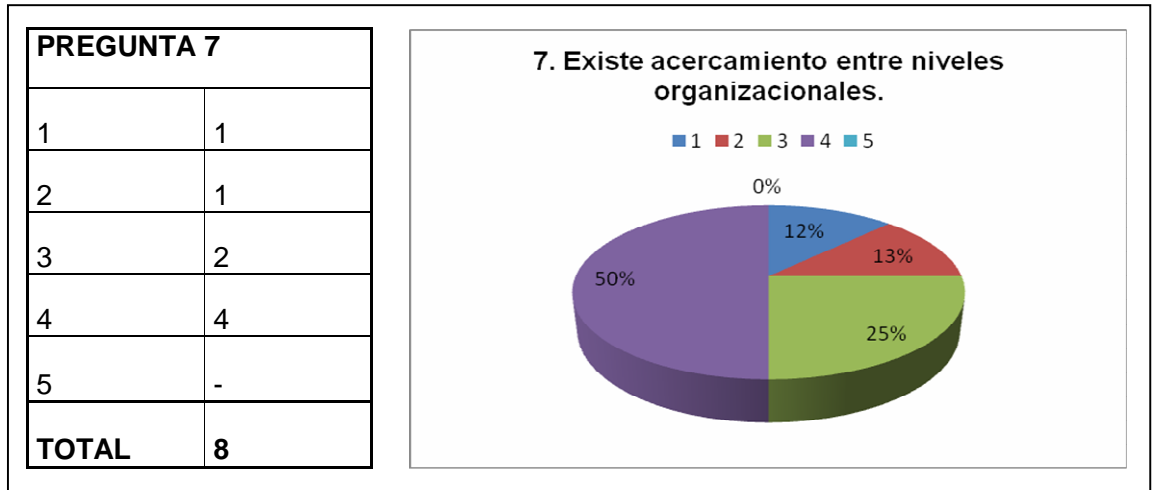


Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, opinaron 75% que en EL TALLER ARTESANAL, las normas de excelencia no están claramente definidas, situación

que se convierte como una fortaleza debido a que no sale una artesanía sin la previa calificación de excelencia.

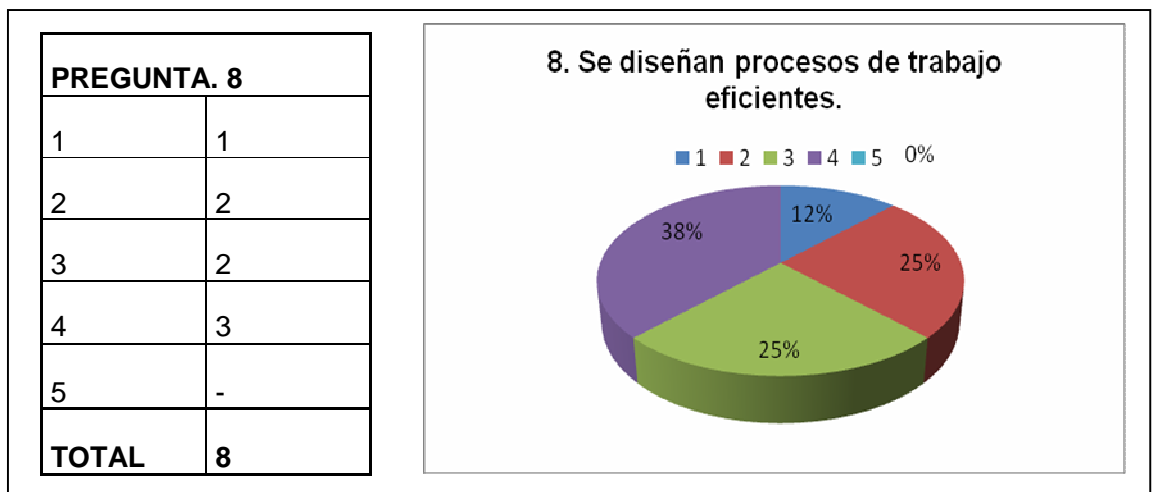
Figura 29. Existe acercamiento entre niveles organizacionales.



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 50% considera que existe acercamiento entre nivel organizacional, el 25% está en duda quizá sea porque no existe una estructura organizacional formal clara. El restante opina que no hay un acercamiento entre los niveles organizacionales.

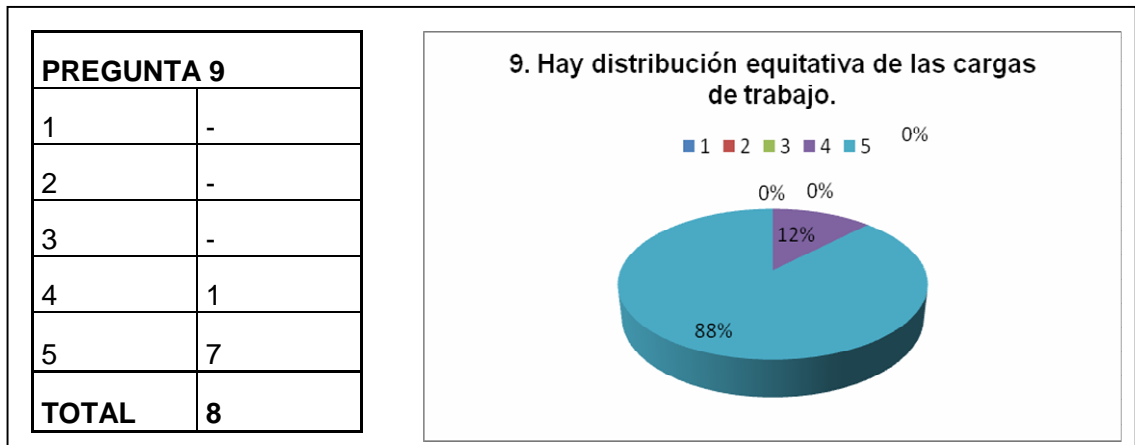
Figura 30. Se diseñan procesos de trabajo eficientes



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, podemos decir que solo el 25% considera que los actuales procesos de trabajos son eficientes. El restante de opiniones pone en duda esta afirmación; confirmando que el actual proceso productivo no es el adecuado.

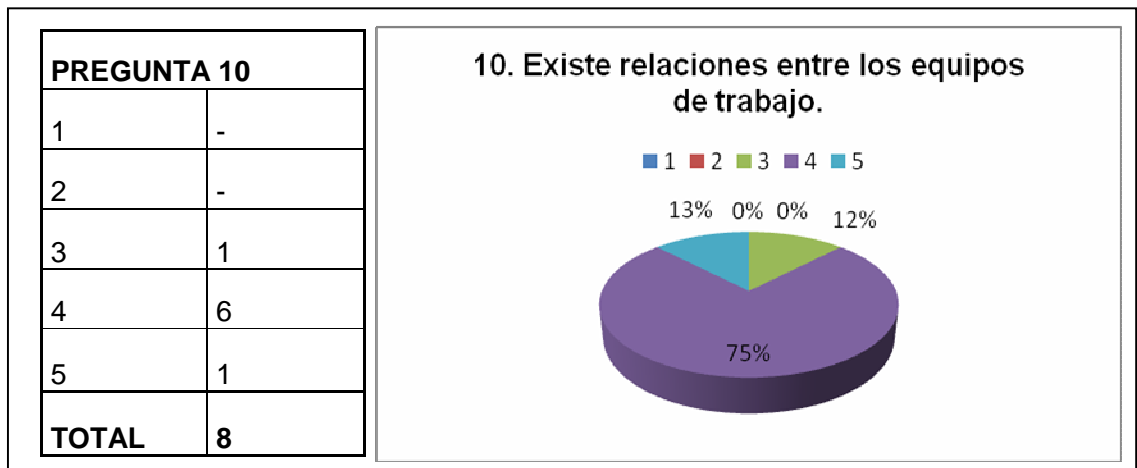
Figura 31. Hay distribución equitativa de las cargas de trabajo



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, en el taller artesanal el 100% de encuestados consideran que las cargas de trabajo son iguales para todos.

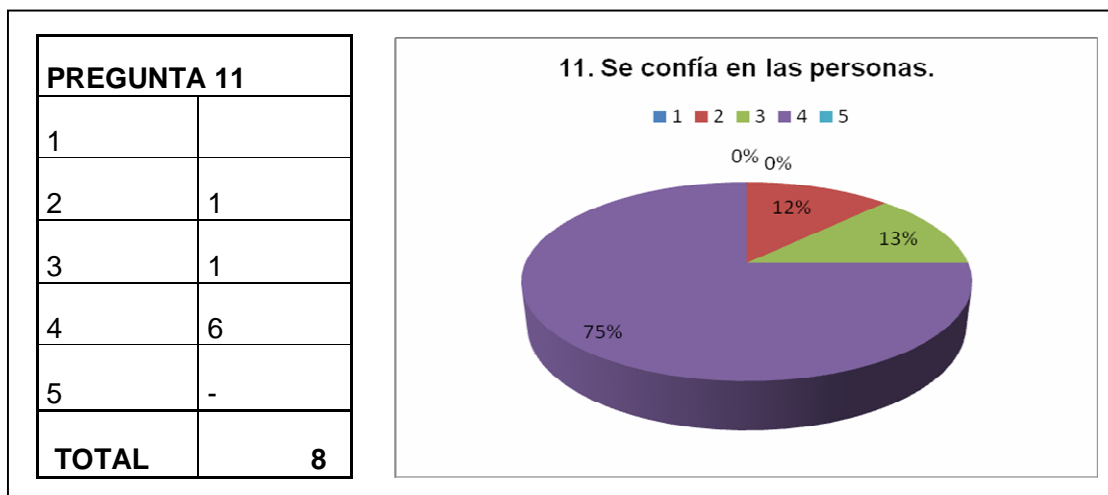
Figura 32. Existe relaciones entre los equipos de trabajo



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 87% opino que en EL TALLER, existe una relación entre los equipos de trabajo en la empresa este resultado se basa en la sumatoria de la calificación 4 y 5.

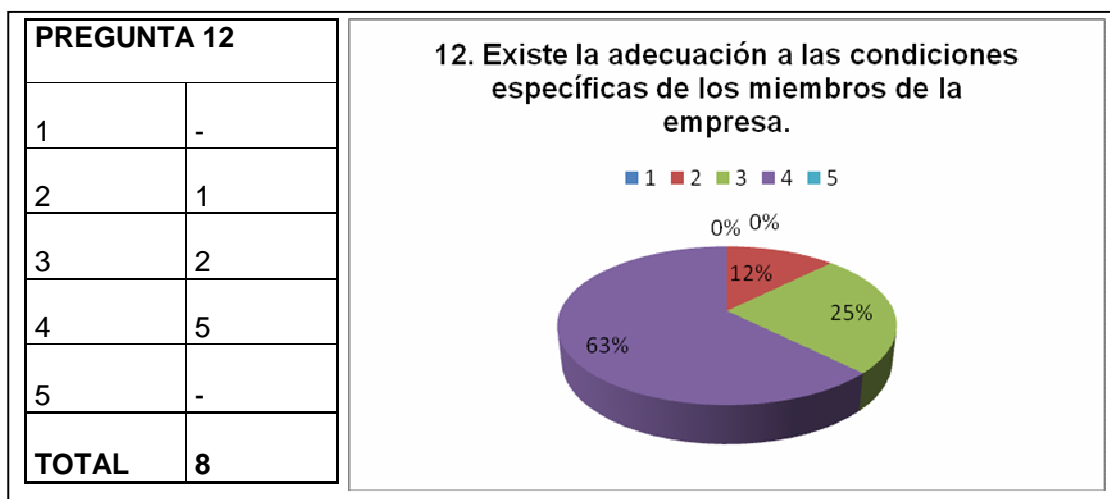
Figura 33. Se confía en las personas



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 75% de las personas contestaron que hay confianza dentro de la empresa tanto con jefes con compañeros y viceversa

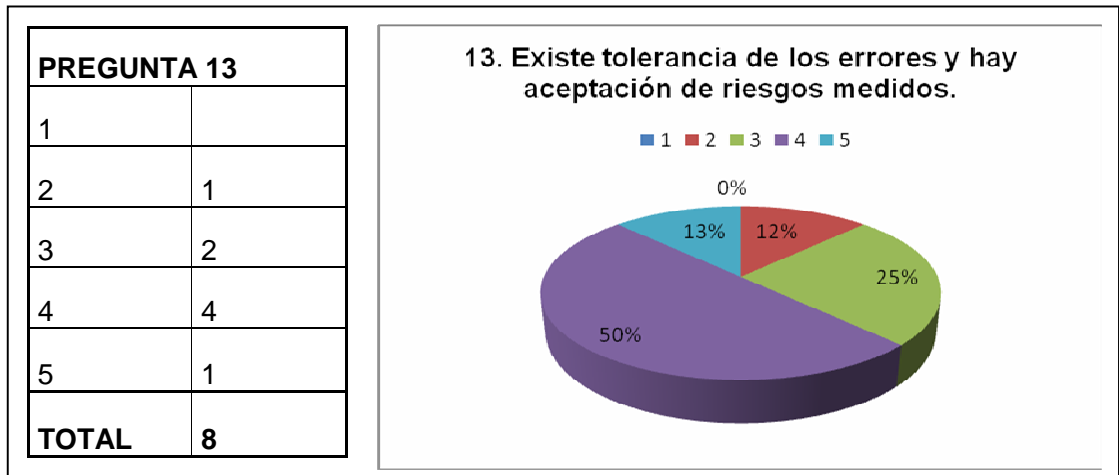
Figura 34. Existe la adecuación a las condiciones específicas de los miembros del taller



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 65% afirmó que está bien ubicado con en el lugar de trabajo actual, el restante porcentaje corresponde a las personas que tienen duda y los que consideran lo contrario con 25% y 12% respectivamente.

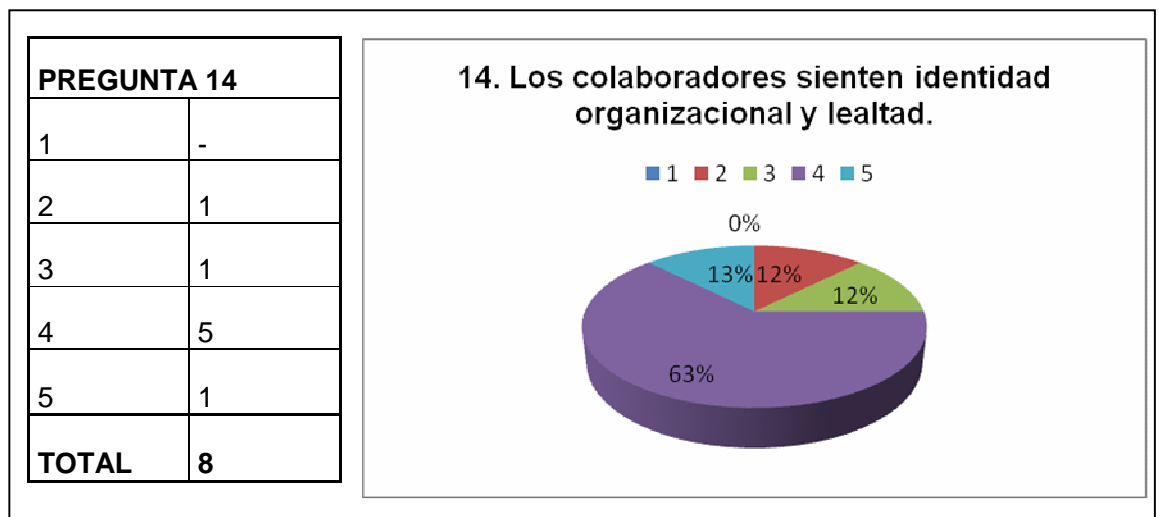
Figura 35. Existe tolerancia de los errores y hay aceptación de riesgos medidos.



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 75% respondió que en el taller si hay una tolerancia con los errores cometidos en el proceso productivo.

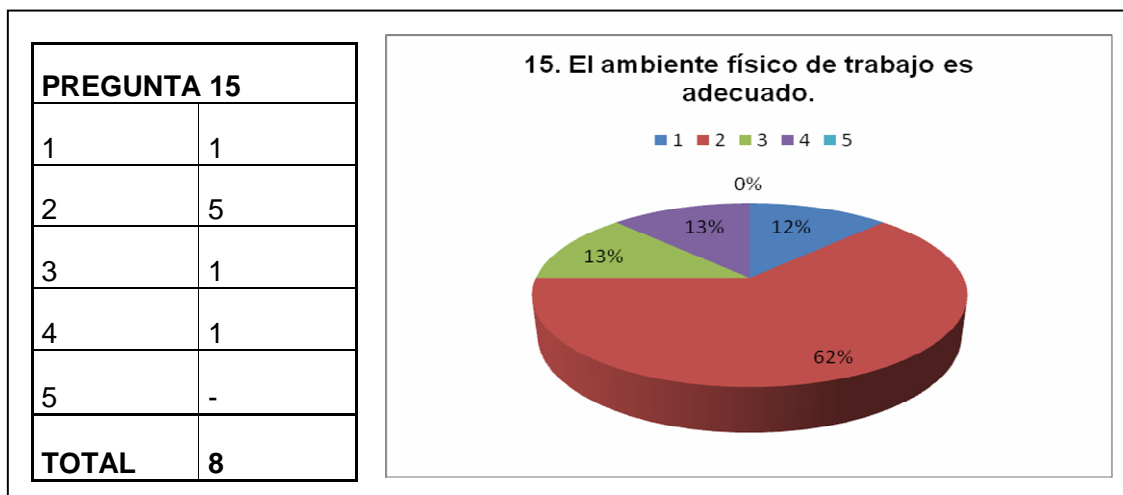
Figura 36. Los colaboradores sienten identidad organizacional y lealtad



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas en el taller el 75% respondió que se sienten con identidad del taller lo cual es muy favorable para el buen funcionamiento de la empresa y el sentido de compromiso con los objetivos de la empresa.

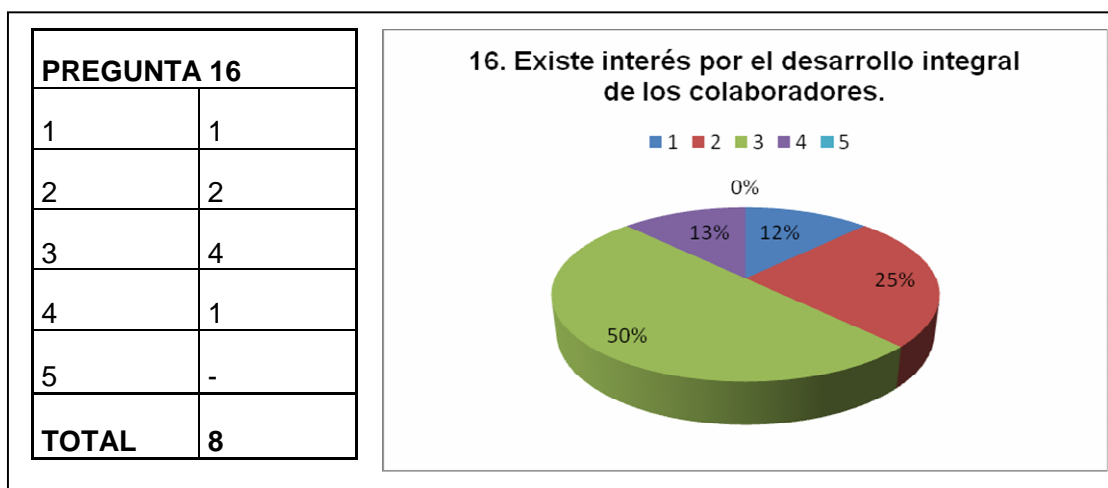
Figura 37. El ambiente físico de trabajo es adecuado



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, respondió el 88% que la locación del taller no es la adecuada para desempeñar su trabajo correctamente, destacando la variable espacio e iluminación como los problemas principales.

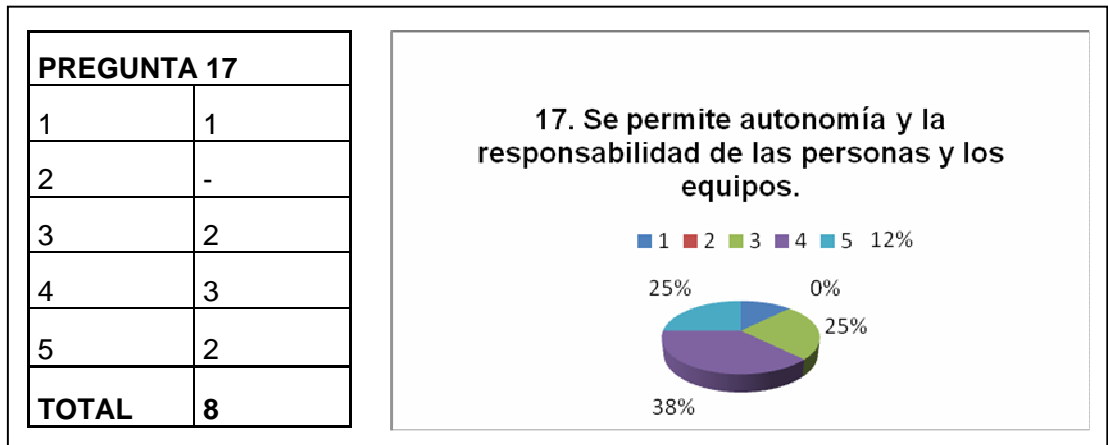
Figura 38. Existe interés por el desarrollo integral de los colaboradores



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 87% respondió que no sienten que haya un interés por el desarrollo integral por los empleados que laboran en el taller; situación que preocupa puesto que se evidencia una debilidad importante del taller.

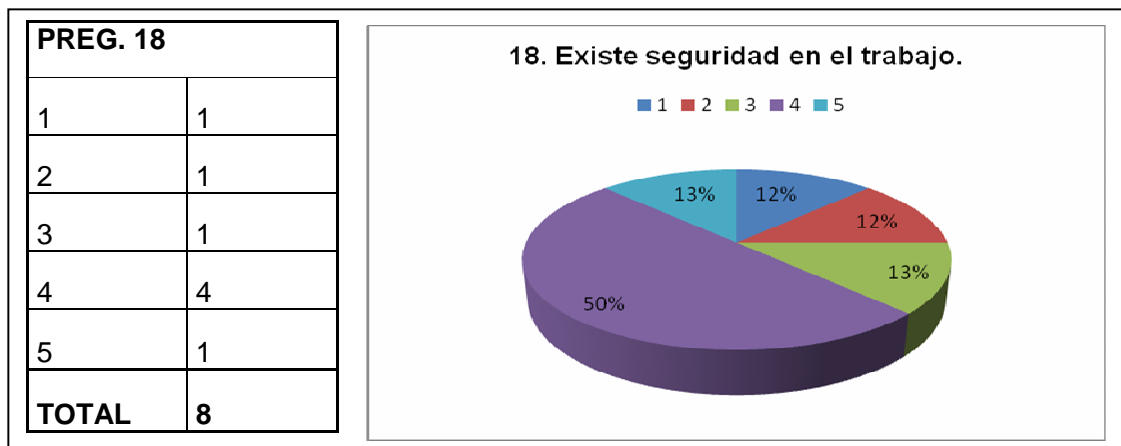
Figura 39. Se permite autonomía y la responsabilidad de las personas y los equipos.



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 63% respondió que se permite tener un buen grado de autonomía en los procesos que llevan a cabo mientras que el 37% restante respondió lo contrario.

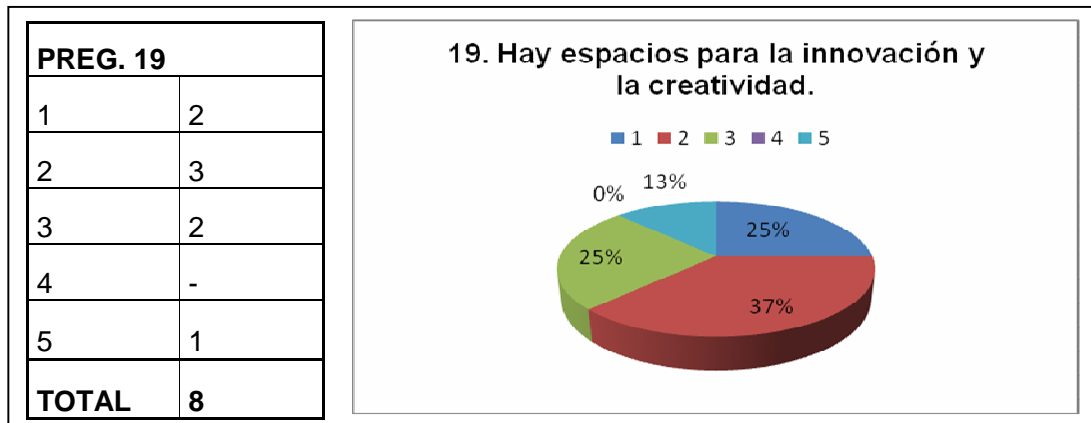
Figura 40. Existe seguridad en el trabajo



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 63% considera que hay seguridad en el trabajo y esto claramente puede verse reflejado debido a que no se ha observado ningún accidente de los empleados.

Figura 41. Hay espacios para la innovación y la creatividad



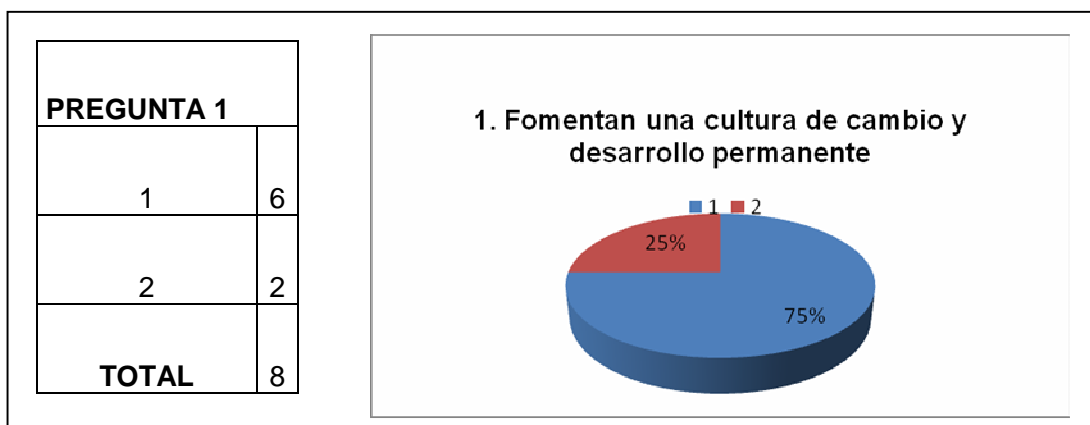
Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 62% respondió que no existe espacio para mostrar su creatividad y su capacidad de innovación para mejorar el proceso productivo, debido a que el proceso productivo que se está manejando ha sido inmodificable durante varios años.

9.3 GUÍA ESTILOS DE LIDERAZGO

1	FALSO
2	VERDADERO

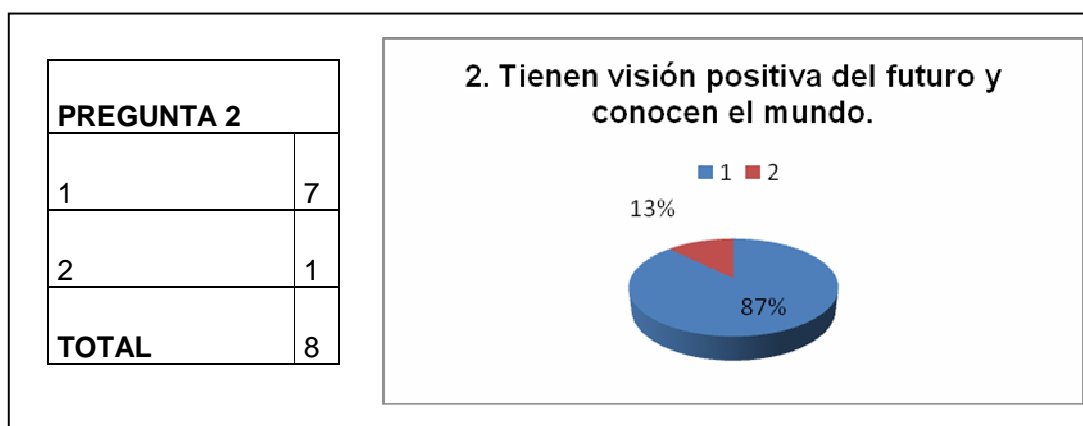
Figura 42. Fomentan una cultura de cambio y desarrollo permanente



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, podemos observar que la tercera parte, es decir el 75% opino que en EL TALLER ARTESANAL, si existe una cultura de cambio día a día; sin embargo el otro 25% opino que no la percibe.

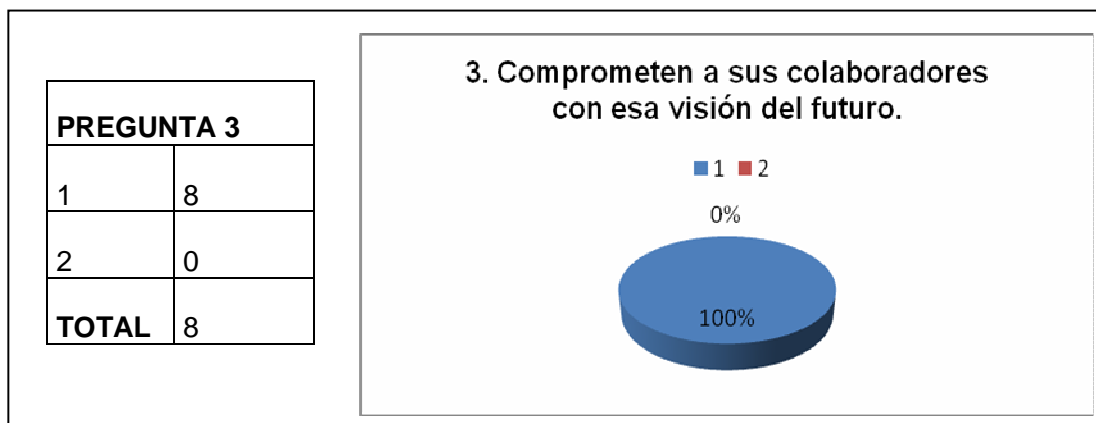
Figura 43. Tienen visión positiva del futuro y conocen el mundo



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, podemos observar que el 87% del personal considera que el gerente propietario del taller conoce el mundo y lo consideran que tiene una visión positiva que la transmite día a día.

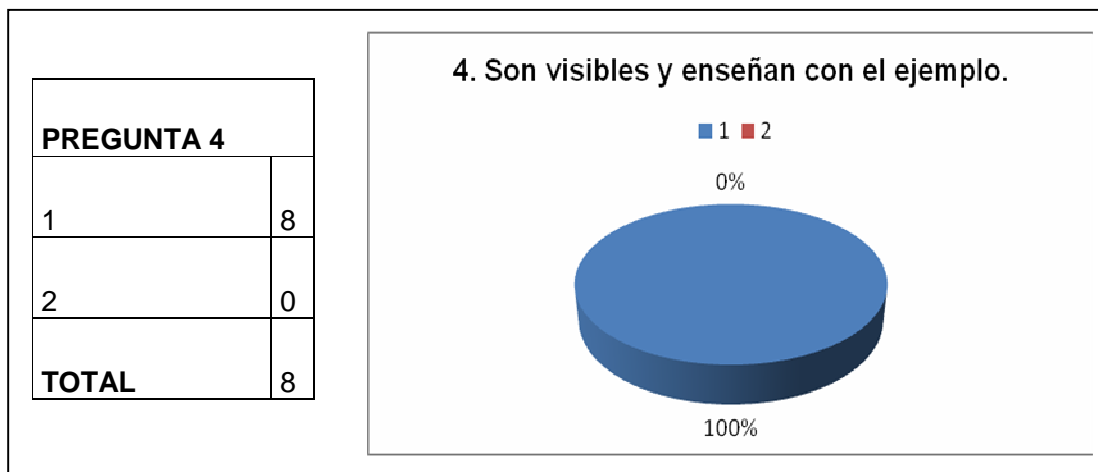
Figura 44. Comprometen a sus colaboradores con esa visión del futuro



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, el 100%, es decir todos los miembros del taller consideran que se sienten comprometidos con la visión de la empresa del futuro; Situación que convierte como fortaleza para el taller porque permite dar sentido de pertenencia a las personas y por ende a una mejor labor en su actividad diaria.

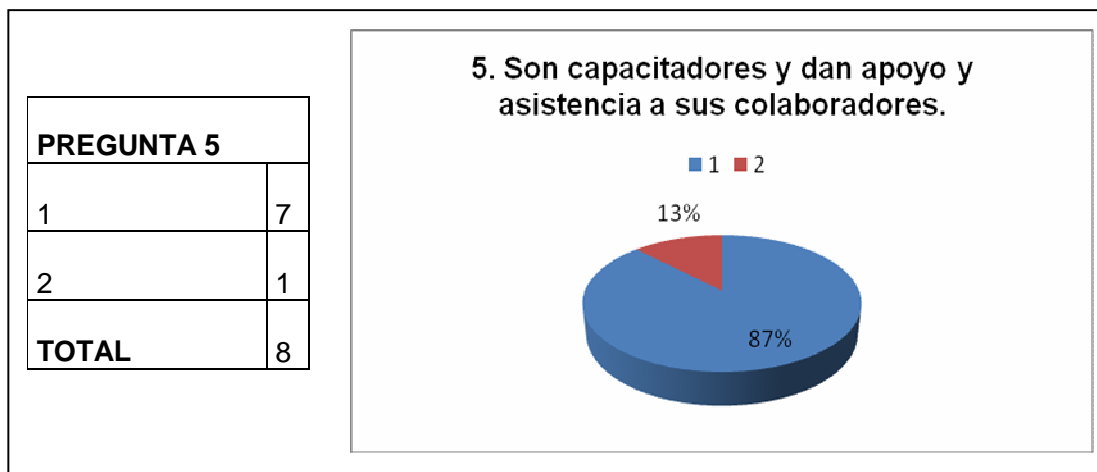
Figura 45. Son visibles y enseñan con el ejemplo



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, la totalidad de los miembros respondió que el gerente propietario cada día les enseña algo nuevo y sienten tenerlo como referencia para su crecimiento personal.

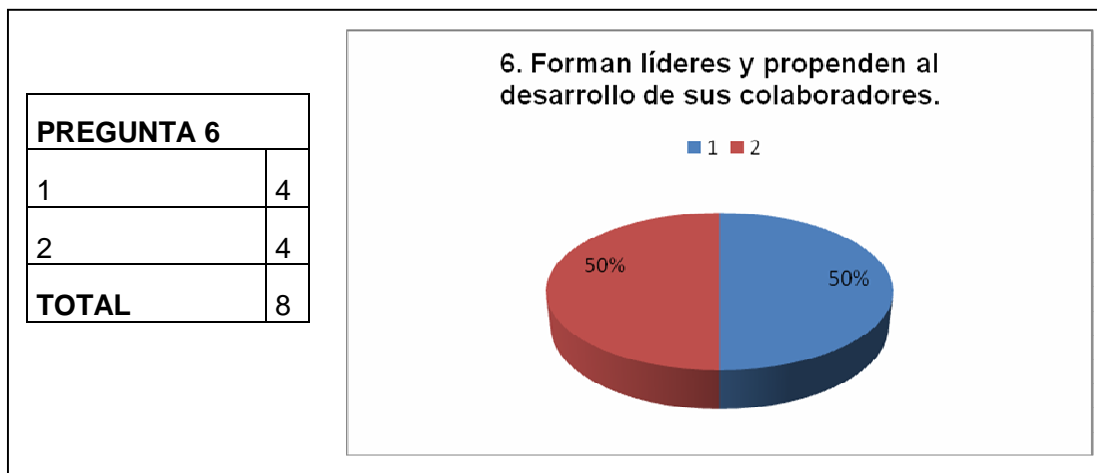
Figura 46. Son capacitadores y dan apoyo y asistencia a sus colaboradores



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, El 87% opino que es verdadero acerca de las capacitaciones que reciben dentro del taller cada vez que se inicia un proceso nuevo o se modifica algún existente.

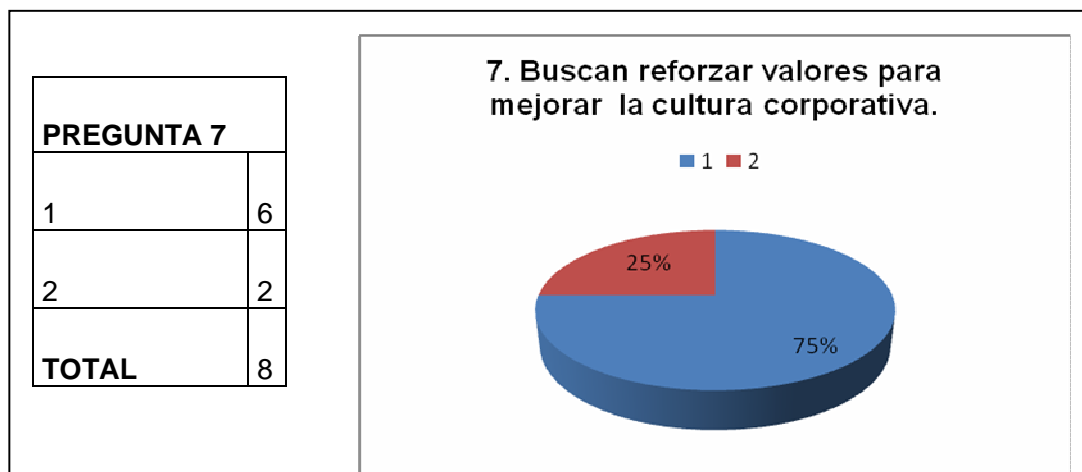
Figura 47. Forman líderes y propenden al desarrollo de sus colaboradores.



Fuente. Este estudio

Existe una igualdad con respecto al enunciado anterior entre los que creen que dentro de la empresa se forman líderes y propenden al desarrollo de sus colaboradores y los que piensan que no hay líder además del gerente propietario.

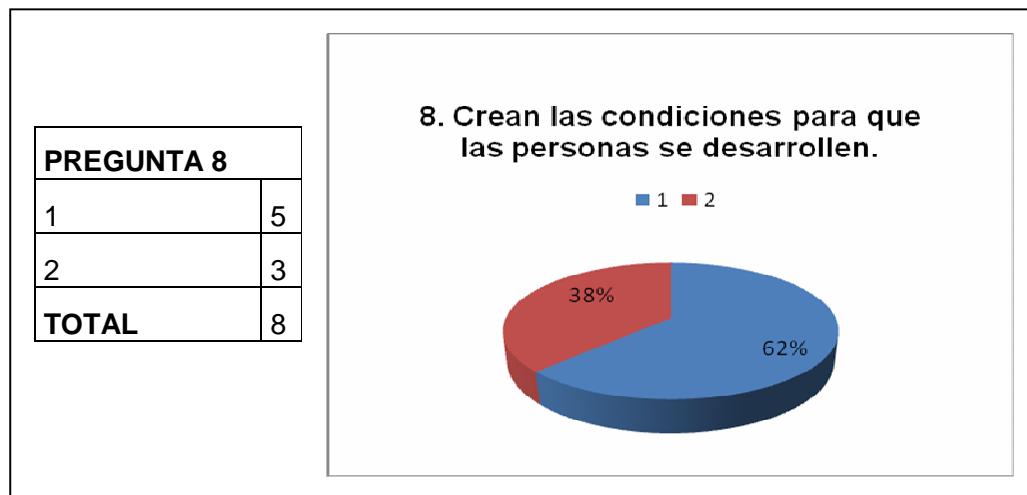
Figura 48. Buscan reforzar valores para mejorar la cultura corporativa



Fuente. Este estudio

El 75% del total de personas encuestadas considera que dentro del taller se promueven y se refuerzan valores como el respeto la honestidad y la responsabilidad.

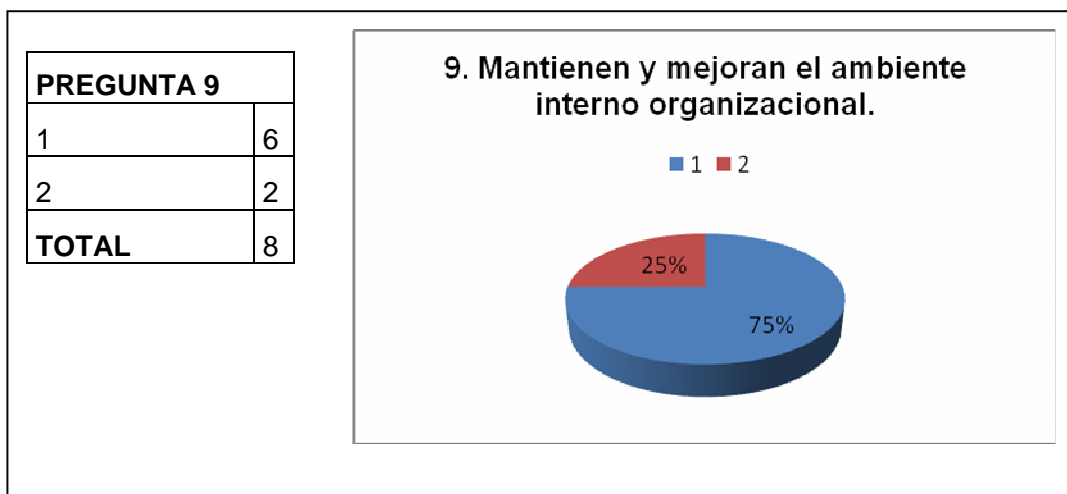
Figura 49. Crean las condiciones para que las personas se desarrollen



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, podemos darnos cuenta que del líder del TALLER ARTESANAL, crea condiciones para que se promueva el desarrollo de las habilidades y talento del personal.

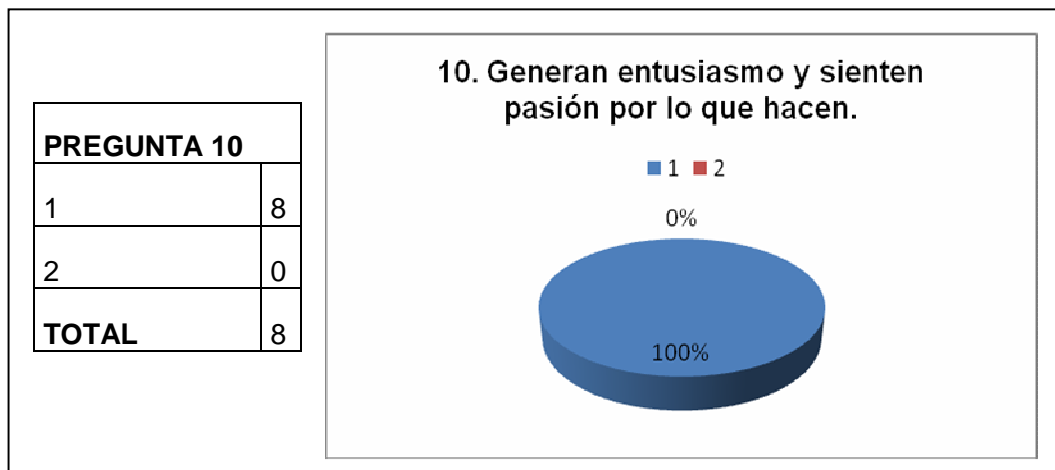
Figura 50. Mantienen y mejoran el ambiente interno organizacional



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, El 75% respondió que del líder del taller artesanal se preocupan por mantener y mejorar las condiciones internas del taller para que el personal trabaje adecuadamente y rinda en su labor.

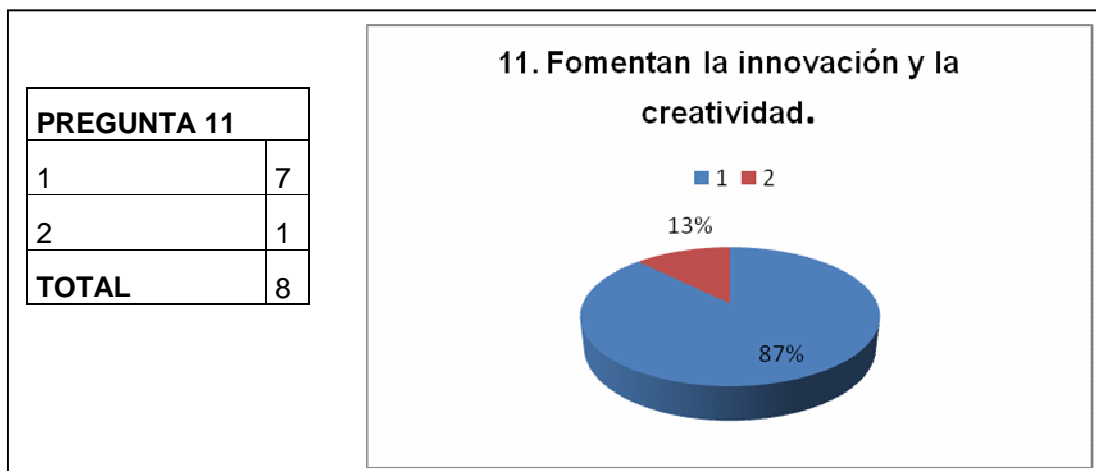
Figura 51. Generan entusiasmo y sienten pasión por lo que hacen



Fuente. Este estudio

Todo el personal del taller artesanal esta convencido de que el carisma y el positivismo de su jefe hacen que ellos se sientan comprometidos con la causa de la empresa.

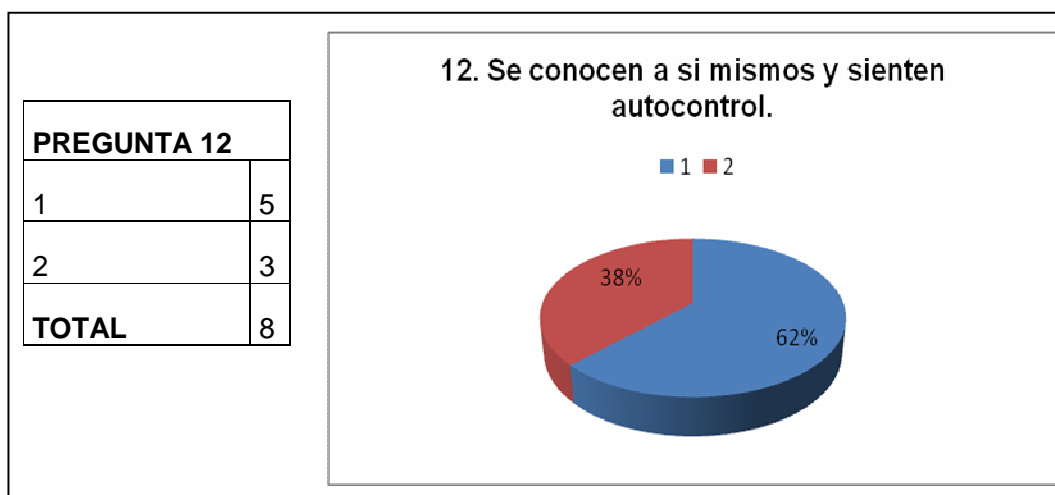
Figura 52. Fomentan la innovación y la creatividad



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas, El 87% opinaron que en el taller artesanal es un lugar donde pueden laborar y aumentar su capacidad creativa e incoativa en los diseños de los trabajos artesanales y en los colores a utilizar.

Figura 53. Se conocen a si mismos y sienten autocontrol



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas el 62% opino que se conocen a si mismos y sienten autocontrol en el trabajo; lo cual es una fortaleza para el taller artesanal; puesto que permite el normal desarrollo de las actividades diarias del proceso productivo sin necesidad de excesivos controles.

Figura 54. Se autovaloran y se sienten seguros de si mismos.



Fuente. Este estudio

Del total de personas encuestadas el 62% consideraron conocerse a si mismos y tener autocontrol situación que favorece la productividad de un empleado en cualquier organización y se considera una fortaleza del taller artesanal.

10. REFLEXIÓN ORGANIZACIONAL

- ¿Cómo es el proceso de formulación, administración y seguimiento de la visión, la misión las políticas, los objetivos y las estrategias en su organización?

Se busco a las personas especializadas en la parte administrativa de una empresa para solicitar el servicio de asesoría y formular la visión y la misión de la empresa del taller. Igualmente hubo reuniones con las personas que trabajan con el taller para que puedan opinar sobre el tema

- Con base en su propia experiencia, identifique los aspectos positivos de ese proceso.

Quizá la colaboración y la integración de las personas del taller al proceso de formulación permitió definir un horizonte común, lo cual ha permitido desarrollara las actividades propias del taller con gran compromiso y responsabilidad.

Sin embargo la no continuidad de las personas en el cargo, debido a la búsqueda de mayores ingresos para su sustento no ha permitido que prime un buen sentido de pertenencia con respecto al taller.

- ¿Qué cambios propondría usted al proceso de dirección con base en su propia experiencia?

Quizá se deba escuchar al trabajador con más frecuencia que lo acostumbrado, debido a que la mayoría de las veces solo se hacen reuniones cuando hay problemas. Además sería recomendable buscar una forma que incentive al trabajador a laborar cada día con mayor productividad.

11. MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONALES

- ¿A que se dedica la organización global? ¿Cuáles son los productos/servicios/funciones principales?

Elaboramos artesanías a base de arcilla las cuales representan la cultura de nuestros pueblos a través de la representación en miniatura de las chivas o bases escalera, con nuestras manos elaboramos el medio de transporte por tradición de los municipios de Nariño; además elaboramos pesebres en arcillas y otros materiales como la madera y el cartón.

- ¿Cómo contribuyen estos productos/servicios/funciones a la razón de ser de la organización?

Es lo que nosotros sabemos hacer, es el oficio al cual se dedicado mucho años de nuestras vidas además se le ha agregado bastante paciencia y por el cual hemos sacrificado muchas oportunidades para hacer realidad este sueño.

- ¿Quiénes son los usuarios primarios y secundarios de la organización global? ¿Dónde están ubicados?

Son personas interesadas en las artesanías de Nariño, elaboradas en arcilla, también son personas interesadas en comprar para obsequiar a algún familiar o amigo.

- ¿Cuál es la tecnología básica de la organización?

Utilizamos un horno de leña, para el proceso de cocción de la artesanía, mesas de trabajo y herramientas de trabajo elaboradas en madera o metal.

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas claves de la organización?

Elaborar un producto 100% a mano, dedicamos nuestro tiempo completamente a elaborar una sola pieza a la vez por persona.

Es un producto original en cuanto a los detalles de su figura que plasma totalmente en la arcilla al objeto original.

- ¿Cuáles son los valores, las creencias y las aspiraciones fundamentales de la organización y su filosofía básica?

✓ Respeto: Es la actitud de comprensión del ser de los demás, que nos permite entender su actuación y comportarnos con cordura y tolerancia frente a ellos. Como esencia de la relación interpersonal armónica, se expresa al no rebasar

la libertad de los demás; al acatar las normas de convivencia y reconociendo que los demás pueden tener concepciones diferentes a las propias.

- ✓ Vocación de servicio: Es la entrega diligente, el empeño individual y el esfuerzo continuo ser útil siempre a los demás en lo que sea necesario; de dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos, apertura y receptividad para atenderlos cortésmente y de satisfacer la necesidades a lo interno de la empresa, cliente externo y personas en general.
- ✓ Honestidad: Entendemos que el trato justo y correcto hacia nuestros clientes es clave para fomentar relaciones duraderas con ellos.
- ✓ Cumplimiento: Nuestra compañía está siempre preparada para cumplir con todos los compromisos adquiridos con nuestros clientes, aún en las situaciones más difíciles.
- ✓ Entrega: Todos los que hacemos parte de esta compañía nos sentimos orgullosos de pertenecer a ella y desarrollamos nuestras funciones con entrega total.

- ¿Qué diferencias centrales considera usted que existirán entre las actividades de la organización global actualmente y dentro de un año?

El taller artesanal deberá adaptarse a la nueva tendencias del mañana, esperamos poder adaptarnos rápidamente, sin perder nuestra identidad, dentro de un año, agilizaremos el proceso de producción de las artesanías, utilizando un nuevo proceso de producción con moldes y el reemplazo de horno de leña por un eléctrico.

- ¿Qué deberá hacer la organización global durante los próximos años para adaptarse a la nueva situación?

Buscar nuevos mercados para vender el producto, incorporan mas personas al proceso de producción, capacitar al personal con las nuevas técnicas para los distintos procesos del taller, fortalecerse económicamente a través de un préstamo o para adquirir nuevos equipos y herramientas que permitan agilizar los procesos.

- Con base en las anteriores respuestas, escriba lo que usted considera que son las atribuciones esenciales y la misión de la organización global.

Elaborar artesanías de mayor consumo en el mercado como las artesanías utilitarias, buscar nuevos y más clientes a nivel local, regional, nacional y buscar asesoría con respecto a las ventas en el exterior.

- ¿Cuáles serán los productos/clientes/servicios dentro de 1, 3, y 5 años?

Elaborar artesanías decorativas y utilitarias en cerámica de gran calidad, originalidad y estética; se buscare clientes mayoritarios como las tiendas artesanales especializadas.

- ¿Cuáles serán las bases de la competencia en los próximos 1, 3 y 5 años?

Agilizar los procesos de producción, reemplazo del horno de leña por un horno eléctrico o a gas, selección del personal, capacitación permanente del personal, búsqueda nuevos mercados.

- ¿Cuál será la base tecnológica en su empresa y en el sector al cabo de 1, 3 y 5 años?

Utilizar materia prima de gran calidad, utilización de moldería, horno eléctrico o gas, compresor, aerógrafo, mototul.

- ¿Cuál será la situación económica y competitiva la empresa dentro de 1, 3 y 5 años?

Buscaremos apoyo financiero a través de las entidades bancarias, familiares, alianzas, y apoyo gubernamental para fortalecer económicamente la empresa y realizar su objeto social a gran escala.

- Con base en las anteriores respuestas, escriba lo que usted considera que debería ser la visión de la organización global.

Queremos que nuestra empresa sea un referente de la región en el sector de artesanías, proyectando gran imagen hacia el mercado nacional, ser una opción de generación de empleo y de mejorar la calidad del personal vinculado.

12. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Cuadro 1. Diagnostico Estratégico Interno - Perfil de capacidad interna

VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa, responsabilidad social				X			X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
velocidad de respuestas a condiciones cambiantes				X			X		
Orientación empresarial			X				X		
Habilidad para atraer y retener gente creativa				X			X		
Comunicación y control gerencial						X	X		
Sistema de toma decisiones				X			X		
Gestión administrativa				X			X		
Organización interna y logística			X				X		
Experiencia laboral acumulada por los actores internos de la empresa	X						X		
Estilo gerencial participativo	X						X		
Selección del personal			X				X		
Desarrollo de programas de formación y capacitación				X			X		
Sistema de control				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
Capacidad de innovación			X				X		
Equipo de computación				X			X		
Nivel de tecnología utilizada en los productos				X			X		
Fuerza de patentes y procesos				X			X		
Efectividad de la producción y programas de entrega				X			X		
Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra agregado al producto			X					X	
Nivel tecnológico				X			X		
Aplicación de tecnología en los computadores				X			X		
Flexibilidad de la producción	X						X		

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiere				X			X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento							X		
Capacidad de obtención de crédito									
Facilidad para salir del mercado				X			X		
Manejo de tesorería			X				X		
Rentabilidad, retorno de la inversión									
Elaboración de presupuesto				X			X		
Administración del presupuesto				X			X		
Comunicación y control gerencial			X				X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
Habilidad para competir con precios			X				X		
Inversión de capital capacidad para satisfacer la demanda				X			X		
Estabilidad de costos	X						X		
Solidez financiera									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento						X	X		
Experiencia técnica	X						X		
Capacitación interna del personal						X	X		
Estabilidad			X				X		
Rotación									
absentismo									
Pertenencia	X						X		
Motivación	X						X		
Incentivos al personal						X	X		
Accidentalidad	X						X		
Nivel de remuneración			X				X		
Retiros	X						X		
Índices de desempeño	X						X		
Comunicación interna	X						X		

CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado					X		X		
Bajos costos de distribución y ventas	X						X		
Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos				X			X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
Administración de clientes			X				X		
Programas de servicio al cliente					X		X		
Objetivos publicitarios definidos, programas publicitarios				X			X		
Evaluación de costos de mercadeo					X		X		
Medición del potencial del mercado				X			X		
Sistema de planificación de mercados				X			X		
Portafolio de productos						X	X		
Programas posventa				X			X		

Fuente. Este estudio

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos “MEFI”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “MEFI”			
	Ponderado	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Capacidad Directiva			
Desarrollo de programas de formación y capacitación	0,05	4	0,20
Experiencia laboral acumulada por los actores internos de la empresa	0,05	3	0,15
Capacidad tecnológica			
Valor agregado al producto	0,05	4	0,20
Habilidad técnica y de manufactura	0,10	4	0,40
Capacidad del Talento Humano			
Experiencia técnica	0,10	4	0,40
capacidad competitiva y de mercados			
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Capacidad Directiva			
Orientación empresarial	0,05	1	0,05
Gestión administrativa	0,10	1	0,10
Capacidad Tecnológica			
Nivel de tecnología utilizada en los productos	0,10	1	0,10
Efectividad de la producción y programas de entrega	0,05	1	0,05
Capacidad Financiera			
Solidez financiera	0,10	1	0,10
Capacidad de obtención de crédito	0,05	1	0,05
Capacidad Competitiva y de Mercados			
Portafolio de productos	0,05	2	0,10
Objetivos publicitarios definidos, programas publicitarios	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,25

Fuente. Este estudio

La calificación de la empresa fue de 2.25. En la capacidad directiva, un factor clave que sobresale como fortaleza es la experiencia laboral de las personas; debido a que el maestro artesano lleva en el sector alrededor de 20 años, lo que le permite conocer la técnica a la perfección.

Dicho conocimiento también le permite innovar en cuanto a la adaptación de nuevos materiales al proceso artesanal.

Se resalta además que el taller tiene los problemas de la mayoría de los artesanos en cuanto a gestión administrativa y orientación empresarial; estos dos factores se consideran como debilidad, se identificó que se lleva una administración empírica con desconocimiento total de prácticas administrativas, sin organización en el desarrollo de las actividades.

En el factor tecnológico se destaca la habilidad técnica y de manufactura; debido a que las personas que intervienen en el proceso se adaptan rápidamente a la técnica previamente enseñada por el maestro artesano en un tiempo no menor a 30 días. Dicho tiempo depende básicamente de las habilidades artísticas de la persona. La debilidad relevante hace relación al factor de nivel de tecnología utilizada en los productos, por motivo de que existe ausencia de equipos, como el horno para cocción de artesanías y herramientas no apropiadas para el proceso artesanal. Actualmente se utiliza un horno en leña, pero se hace necesario un horno de mayor rendimiento como un horno a gas o eléctrico.

En la capacidad financiera, existen diversas debilidades en el tema financiero de la empresa, como la solidez financiera, capacidad de obtención de crédito y lo cual se podría explicar debido a que su capacidad de producción es baja, por tanto no genera los ingresos suficientes para fortalecer su capacidad financiera.

En La capacidad del talento humano, la experiencia técnica juega un papel muy importante en las fortalezas de la empresa, debido a que las personas del taller dominan de buena manera la técnica artesanal por la antigüedad que llevan vinculados al oficio, sin embargo el actual proceso de producción y la falta de algunas herramientas y equipos no le permiten a la empresa ser mas competitiva. Las debilidades que se observa en el talento humano, se refiere a unos de los más problemas mas habituales en el sector artesanal en Colombia y es el nivel académico de las personas, los índices de desempeño se consideran además también como debilidad puesto a que no existe un monitores sistemático y permanente en el proceso productivo debido a la informalidad de las tareas.

En el taller artesanal se observa uno de los problemas mayúsculos del sector artesanal en general y es el factor de capacidad competitiva y de mercados, debido a que es uno de los temas de menor dominio para los artesanos no solo de Nariño sino también de Colombia. Y por tal motivo se consideran una debilidad la variable Portafolio de productos y objetivos publicitarios definidos. De las fortalezas que se pueden nombrar se rescata la fuerza del producto y calidad; debido a que es un producto diferenciado con respecto a sus similares. si bien este producto se puede observar en otros Departamentos e incluso en esta ciudad, ya sea en cerámica, madera u otro material; este producto resalta los detalles de cada elemento de una chiva real de transporte con medidas a escala real con buen manejo de colores y diseñando figuras representativas. Además destaca la cultura de nuestros municipios, los cuales por tradición se transportan en este medio.

13. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EXTERNO

13.1 DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES DEL MEDIO POAM

13.1.1 Entorno demográfico. *“Se realiza estudios en donde se relaciona la población del municipio de Pasto donde se puede contar con un mercado inicial o suficientemente amplio para su cobertura de un aproximado de 399.723 habitantes”¹¹, Según el censo de 2005 del total de la población de Pasto el 46,9% son hombres y el 53,1% mujeres, la tasa de crecimiento de la población por año es de 4.11%.*

El 92,1% de la población de 5 años y más de Pasto sabe leer y escribir. El 58,0% de la población de 3 a 5 años asiste a un establecimiento educativo formal; el 95,8% de la población de 6 a 10 años y el 80,5% de la población de 11 a 17 años. El 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%.¹²

13.1.2 Entorno económico. *“La actividad económica que mayor participación tiene en el PIB de Pasto es la agropecuaria con 28.8%, seguida de servicios del estado con 28% y el comercio, hoteles y restaurantes con 21.9%; con una menor participación la actividad financiera (13.6%) y con un preocupante 4.5% y 3.2% la actividad industrial y construcción”¹³.*

La balanza comercial nariñense fue deficitaria en el periodo 2002 a 2008. Al finalizar 2008, el saldo comercial deficitario cerró USD \$ 216 millones.

En el periodo 2002 – 2008, las exportaciones pasaron de USD \$ 25 millones a USD \$ 111 millones. El crecimiento más importante se observó en 2005 el valor exportado aumentó en 109.08%; respecto a 2004 (US\$ 44 millones).

En lo corrido del año 2009 se registró el mayor incremento en los precios con 0,62 por ciento, el grupo alimentos con 1,46 por ciento registró el mayor crecimiento en los precios.

¹¹ DANE. Proyecciones Municipales de población 2005-2011

¹² DANE. Boletín. Censo General 2005. Perfil Pasto – Nariño. Página 2.

¹³ PLAN VISIÓN NARIÑO. 2030

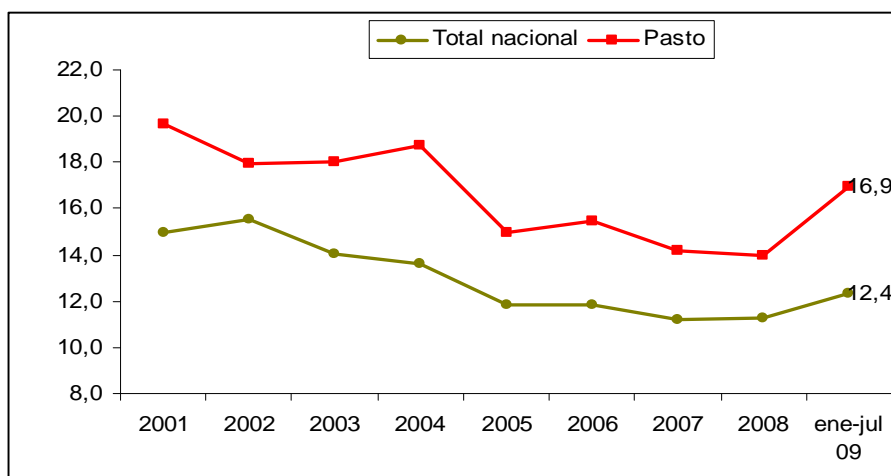
En contraste, diversión registró el menor crecimiento en los precios durante el cuarto mes de 2009, con una variación de -1,53 por ciento¹⁴.

Las tasas de interés que se manejan son las siguientes

- ✓ Tasa de interés D.T.F. efectiva anual 4.77
- ✓ Tasa de interés D.T.F. trimestre anticipado 4.63
- ✓ Tasa de interés D.T.F. trimestre vencido 4.69
- ✓ Tasa de interés D.T.F. semestre anticipado 4.61
- ✓ Tasa de interés D.T.F. semestre vencido 4.71
- ✓ Tasa de interés T.C.C. efectiva anual. 4.83¹⁵

13.1.3 Entorno Social. “La población en edad de trabajar es de 261.000 que representa 79,5% del total de la población”¹⁶ “En lo referente a las principales estadísticas del mercado laboral en la ciudad de Pasto indican que durante el 2007, su principal indicador, la tasa de desempleo de Pasto a julio de 2009 es una de las más bajas del período en estudio, 16,9%, junto con la de 2008 que fue de 14,3%, sin embargo para mantener esta tasa es importante promover la creación de nuevas fuentes de empleo e incentivar el emprendimiento en los habitantes de la ciudad”¹⁷.

Figura 55. Tasa de desempleo (2001-2009)



Fuente. DANE – Gran Encuesta de Hogares, agosto 2009

¹⁴ DANE – Índice de Precios al Consumidor, base 2008, septiembre de 2009

¹⁵ BANCO DE LA REPÚBLICA. Subgerencia de Estudios Económicos, Septiembre de 2009.

¹⁶ DANE – Gran Encuesta de Hogares, agosto 2009

¹⁷ *Ibid.*

13.1.4 Entorno político, gubernamental y legal. Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura, que de acuerdo con el mandato constitucional, estableció los roles de actuación del Estado frente a la cultura, a partir de la función social del patrimonio, su reconocimiento, aprovechamiento y protección, en coordinación con las entidades territoriales, estableciendo como principios, entre otros, la difusión del patrimonio cultural de la Nación. Esta norma señala, en su artículo 18, a la artesanía como una —expresión cultural tradicionalll objeto de estímulos por parte del Estado, en desarrollo de los artículos 70, 71, y 72 de la Constitución Política de Colombia.

Leyes 590 de 2000 y su reforma a través de la Ley 205 de 2004, donde se dictan disposiciones para la promoción y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se establece su clasificación según sus activos y número de trabajadores, la cual regula las principales actuaciones de las empresas artesanales

*Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 —“Estado Comunitario: desarrollo para todos”, que da especial trascendencia al turismo, como sector exportador y de gran importancia para la recuperación de la economía y la confianza de las regiones. Así mismo destaca al sector artesanal como fundamental para la productividad y la generación de empleo en las comunidades. Este plan establece los lineamientos para la política de desarrollo empresarial, donde se contempla el diseño e implementación de estrategias específicas de productividad y competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas, para el sector artesanal, para el turismo y la producción de energías alternativas.*¹⁸

Política de Turismo Cultural, “Identidad y desarrollo competitivo del patrimonio”, que traza unos lineamientos estratégicos para articular las iniciativas de los sectores turístico y cultural de manera sostenible, fortaleciendo la gestión y promoción turística cultural; así como la organización y mejora de la oferta, diseñando productos de turismo cultural atractivos y diferenciados, que sean el mejor vehículo de comunicación de la enorme riqueza cultural del país. Una de las estrategias que promueve esta política se enuncia como “*Fortalecimiento de la cadena productiva artesanal en destinos turísticos culturales*”.¹⁹

¹⁸ DNP. Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010. Departamento Nacional de Planeación.

¹⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Ministerio de Cultura. Política de Turismo Cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio, 2007.

13.1.5 Entorno tecnológico. Trabajo artesanal manual de elaboración de objetos en arcilla transformados por quema a diferentes temperaturas. Las técnicas empleadas son: modelado (construcción por rollo en espiral, por placas, por apretón, pellizco) moldeado (por presión, por vaciado, por tarraja) torneado (torno de levante y de tarraja).

Su decoración se realiza a través del calado, grabado, bruñido, apliques, engobes, vidriado y a pincel.

La especialidad técnica que caracteriza a la cerámica es El vidriado y consiste en la aplicación de mezclas químicas, que al impregnar total o parcialmente los objetos con ellas y someterlos a una segunda cocción crean una capa vítrea con características de impermeabilidad, resistencia al rayado y al ataque químico.

Los equipos requeridos para ejecutar esta técnica son los hornos, hornos (de levante o de tarraja) y herramientas de mano como desbastadores, espátulas, esponjas, alambre etc. Es una producción artesanal de objetos de alta calidad y excelente acabado, hechos en pasta cerámica, cuyos componentes físico - químicos son establecidos previamente mediante análisis y mezclados con precisión, desgrasantes e insumos minerales y químicos.

Para la elaboración de objetos utilitarios, decorativos o artísticos, el ceramista aplica diferentes técnicas de modelado (construcción por rollo en espiral, placas, presión, pellizco y torno de levante) y de moldeado (apretón, vaciado y torno de tarraja).

Decora las piezas utilizando técnicas de calado, grabado, bruñido, aplicación, incisión, incrustación y esmaltado, entre otras.

Las piezas elaboradas son cocidas, en hornos eléctricos o a gas, a temperaturas controladas, de 900°C a 1.210°C, en una o dos cocciones, para otorgarles características que las hacen aptas para su uso (impermeabilización, resistencias térmica y al choque). La maquinaria, equipos y herramientas requeridos en la cerámica son: molinos, dispersores mecánicos, amasadoras, extrusoras, tornetas, tornos y hornos; mesones, tinas, baldes, estanterías; herramientas de mano como desbastadores, espátulas, esponjas, alambre, entre otros.

Entre las principales tecnologías utilizadas en los diferentes procesos de la cerámica sin inferir en el enfoque de lo hecho a mano se pueden enunciar:

Horno Eléctrico, Espátulas, Horno de tarraja, Mesones, Batidoras de pala Alambres, Batidoras – licuadoras, Telas, Balanza de precisión Químicos, Tinas para vaciado, Moldes de yeso, Pistolas y compresores.

13.1.6 Factores de Competencia. El departamento de Nariño es un Centro de Cultores y Maestros de los oficios artesanales

Al interior del sector artesanal nariñense existen tres cadenas productivas debidamente organizadas y estructuradas (iraca, mopa-mopa y fique). Estas cuentan con acuerdos de competitividad. Los productos artesanales nariñenses son reconocidos a nivel nacional e internacional. El sector artesanal nariñense genera más de 10.000 empleos directos e indirectos.

Un número significativo de mujeres encuentra en el sector artesanal una fuente de empleo. La artesanía es altamente intensiva en mano de obra. . Las fuentes de materias primas en su mayoría son de origen regional.

Gracias al apoyo brindado por Artesanías de Colombia, 3.468 millones de pesos han sido invertidos en el departamento de Nariño entre 2002 y 2006, beneficiando a 2.622 artesanos de la región, gracias a la alianza estratégica con 22 socios cofinanciadores. Así mismo, 7.866 personas también se han favorecido de manera indirecta. Para el grupo estratégico de las artesanías el interés estratégico que mas se destaca es el incremento de la rentabilidad, mas que interesarse por la participación en el mercado, se interesan por el reconocimiento del producto en cuanto a la calidad, y a las innovaciones que se le hacen constantemente. Como es sabido varios de los sectores artesanales de la ciudad han tenido serias dificultades en cuanto a asociatividad, se observa un claro egoísmo en cuanto a realizar y desarrollar pedidos conjuntos, préstamo de maquinaria, entrenamiento conjunto, procesos de maquila, venta y compra conjunta e intercambio de información y experiencia. Por lo cual dichas actividades dentro del grupo estratégico se realizan muy esporádicamente.

Se puede afirmar que no existen barreras de salida, cuando alguno de los competidores directos quisiera abandonar el sector, el grupo estratégico no posee activos especializados que sean difíciles de vender, de costos elevados y activos duraderos,

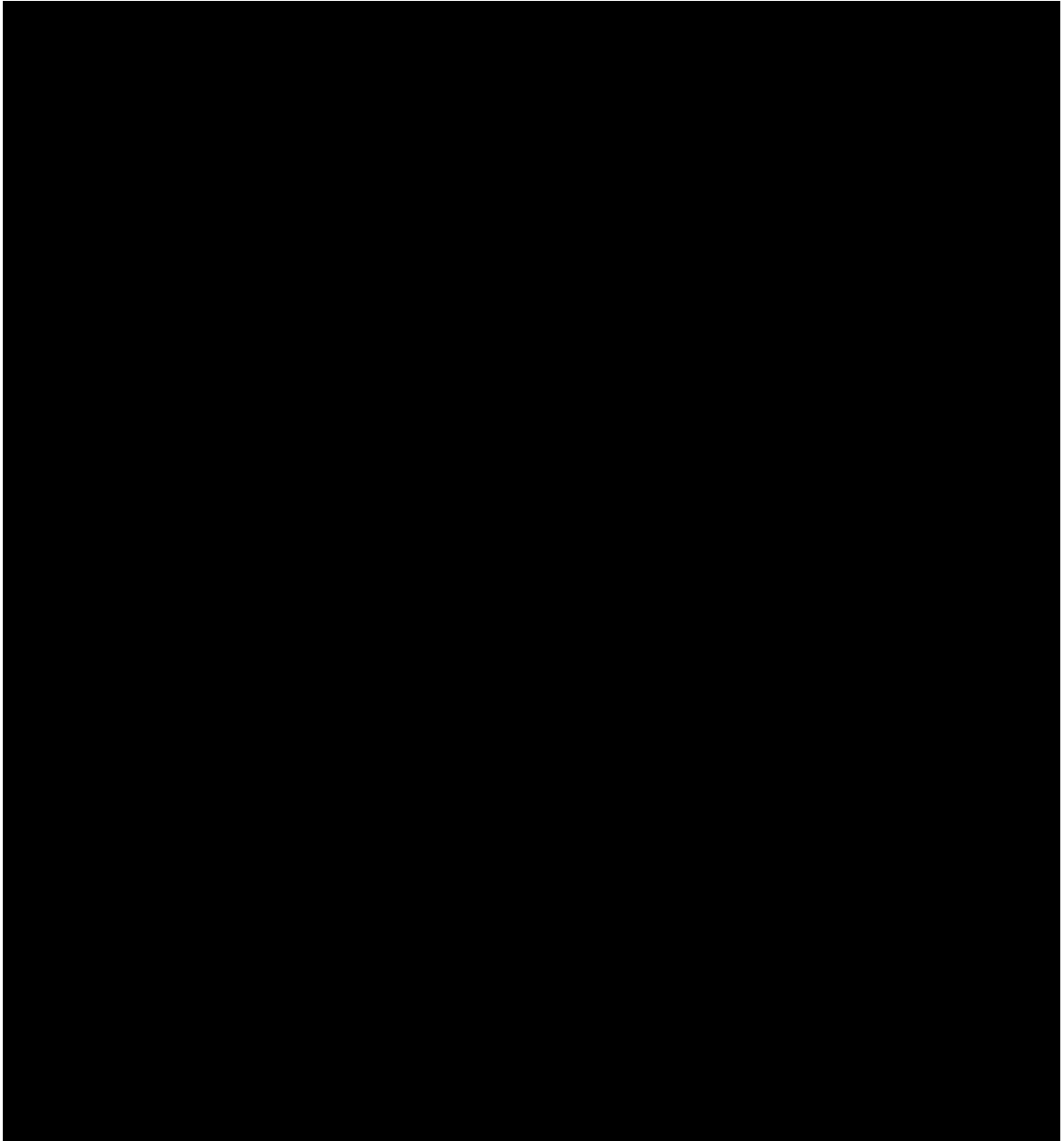
Cuadro 3. Matriz del perfil de oportunidades del medio POAM

VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES ECONOMICOS									
Crecimiento del PIB					X		X		
Disponibilidad de crédito	X							X	
Importaciones, exportaciones		X					X		
Nivel de devaluación			X				X		
Nivel de inflación			X				X		
Nivel de tasas de interés			X				X		
FACTORES SOCIALES									
Actitud frente a la calidad y el servicio	X							X	
Actitud general frente al trabajo				X			X		
Actitud hacia el ahorro				X				X	
Aumento de las tasas de desempleo					X		X		
Conflictos de orden público en la región					X				X
Crecimiento de la población			X						X
El narcotráfico					X			X	
El terrorismo				X			X		
Hábitos de consumo y estilos de vida	X						X		
Salud y bienestar social	X						X		
FACTORES POLITICOS /GUBERNAMENTALES Y LEGALES									
Las reformas constitucionales y políticas		X					X		
Plan económico del Gobierno		X					X		
Regulaciones del Gobierno en el sector financiero					X			X	
Relación con otros países					X			X	
Situación política del país				X			X		

VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Adecuación de tecnología para la empresa				X			X		
Cambio tecnológico futuro	X						X		
Capacidad tecnológica de la empresa				X			X		
Disponibilidad de sistemas de información				X			X		
Herramientas de gestión administrativa				X			X		
Nivel de inversión en tecnología				X			X		
Tecnología básica de la empresa				X			X		
FACTORES DE COMPETENCIA									
Disponibilidad de fuerza laboral		X					X		
Estrategias de mercadeo frente a la competencia					X		X		
Estrategias y orientaciones de la competencia			X				X		
Fidelidad de los clientes del sector					X		X		
La buena imagen proyectada por la empresa a través de los años			X				X		
Los productos sustitutos del sector						X		X	
Movilidad del sector(entrada y salida de empresas)		X						X	
Posición competitiva y la intensidad de la competencia			X				X		
Situación administrativa de la empresa				X			X		
Variedad de proveedores en el sector y disponibilidad de productos	X						X		

Fuente. Este estudio

Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores externos MEFE



Fuente. Este estudio

13.1.7 Criterios de calificación. Se asigna un peso a las variables estipuladas como oportunidades o amenazas. Este peso debe sumar 1 para el total de estas.

Luego se asigna una puntuación con base en lo siguiente:

- 1 = Si la capacidad de respuesta de la empresa es mala
- 2= Si la capacidad de respuesta es promedio
- 3= Si la capacidad de respuesta es buena
- 4= Si la capacidad de respuesta es superior

La puntuación se multiplica por el peso y los resultados se suman. El valor total para la empresa es de 2,41 lo que indica que la empresa no es efectiva capitalizando las oportunidades y contrarrestando las amenazas.

Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos para el Éxito	CENTRO ARTESANAL CUYARTE			TALLER DE CERÁMICA URCUNINA		ARTESANIAS ARTESCALA	
	Ponderacion	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el Mercado	0,11	4	0,44	1	0,11	1	0,11
Competitividad de Precios	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Calidad de Productos	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Promoción y Publicidad	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Posicionamiento	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1
Posición Financiera	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Talento Humano	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Lealtad del Cliente	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1
Canales de Distribución	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Variedad en los productos	0,12	4	0,48	4	0,48	1	0,12
Políticas y Practicas de calidad	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
TOTAL	1		3,28		2,49		2,29

Fuente. Este estudio

13.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Los factores críticos o de mayor importancia al realizar la ponderación en orden decreciente son, Calidad de productos, variedad de productos, participación en el mercado y posición financiera, obteniendo calificación de 4, 1, 1, 2 respectivamente, indicando una gran fortaleza en calidad de los productos, a su

vez se obtuvo buena puntuación en calidad de los productos y talento humano, cada uno con puntajes de 4.

Hay que resaltar que el ponderado total es inferior a las empresas en comparación, indicándonos que se necesita aplicar estrategias tanto en la diversificación de productos, posicionamiento de la empresa, marca y productos aumentado de ésta manera la participación en el mercado.

13.3 APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS SEGÚN MICHAEL PORTER

Para determinar la posición en la que se encuentra ARTESCALA con respecto al entorno, se utilizará la metodología y el modelo de Michael Porter ya que se dice que la unidad básica del análisis para comprender la competencia es el sector.

13.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES:

Existen en la ciudad de pasto, competidores que están dedicados al trabajo en cerámica pero en otra área como es la utilitaria, o con productos muy diferentes al ofrecido por ARTESCALA. De esta manera la rivalidad existente en la ciudad de pasto es baja, con respecto al producto, pero alta con respecto al la artesanía en general, ya que el crecimiento del grupo estratégico es alto ya que actualmente existen programas del gobierno enfocados al fortalecimiento del sector artesanal de Nariño.

Así mismo en Colombia existen competidores en el área de cerámica, muchos de ellos están dedicados a los collares, aretes, pulsera, y cerámica utilitaria, que son considerados competencia pero no directa, a diferencia la chiva típica del Huila

Si bien se dice que el crecimiento del grupo estratégico es alto, actualmente en la ciudad de Pasto se considera que el sector artesanal lo conforman pocos actores, y que tamaño de los talleres en la mayoría de los casos difieren, ya que existen talleres, que se han fortalecido y que en este momento sus productos están llegando a mercados internacionales por su calidad e innovación, como es el caso del taller artesanal Jaramillo.

Por otra parte existen talleres que por falta de liderazgo e iniciativa han quedado rezagados, por su capacidad productiva, sus niveles de facturación y por el numero de personas que emplean además, estos pequeños talleres están enfocados únicamente a satisfacer la demanda regional, sí mismo los recursos con los que cuentan los diferentes integrantes del grupo estratégico es diferente, por la capacidad productiva y por la capacidad financiera.

Así mismo los costos fijos en promedio del grupo estratégico se consideran altos, ya que se tiene sobrecostos en el servicio de energía, para el grupo estratégico de

las artesanías en cerámica el interés estratégico que más se destaca es el incremento de la rentabilidad, más que interesarse por la participación en el mercado, se interesan por el reconocimiento del producto en cuanto a la calidad, y a las innovaciones que se le hacen constantemente. Como es sabido varios de los sectores artesanales de la ciudad han tenido serias dificultades en cuanto a asociatividad, se observa un claro egoísmo en cuanto a realizar y desarrollar pedidos conjuntos, préstamo de maquinaria, entrenamiento conjunto, procesos de maquila, venta y compra conjunta e intercambio de información y experiencia. Por lo cual dichas actividades dentro del grupo estratégico se realizan muy esporádicamente. En conclusión aunque la empresa actualmente no tiene un buen grado de posicionamiento en el mercado, no se puede desconocer que existen muchas empresas que realizan la misma actividad económica, por lo tanto ARTESCALA debe buscar cada día nuevas estrategias que le permitan ganar mayor posicionamiento.

13.5 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

La amenaza de sustitutos depende de:

- ✓ Calidad, un sustituto es mejor que el producto actual.
- ✓ Buena voluntad de los compradores para substituir.
- ✓ Precio y desempeño relativos de los sustitutos.
- ✓ Costos o facilidad de cambiar al uso de sustitutos.

Teniendo en cuenta lo anterior la entrada de productos sustitutos es alta ya que es muy fácil la imitación del producto en particular el que maneja la empresa, por tanto el posicionamiento del producto y la marca es vital para la diferenciación.

13.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los productos de ARTESCALA son considerados artesanales, el mercado, la demanda o los compradores no tienen un alto poder de negociación. Ya que en primer lugar es un producto que tiene mucha diferenciación con el resto de artesanías de la región, además por el alto costo de algunas de las artesanías, se da una alta segmentación del mercado.

Así mismo se considera que los compradores tienen alta dependencia, por la escasez de proveedores. Aunque los datos anteriores no tienen bases sólidas ya que dentro del centro artesanal no se tienen datos estadísticos de los clientes.

Debido a que la artesanía en cerámica en particular la chiva típica de Pasto requiere mucho conocimiento en el área de la cerámica, además de gran habilidad artística mezclada con mucha experiencia es poco probable que los clientes, se integren hacia atrás, o es poco factible que el cliente coloque un taller de artesanías y le haga la competencia.

13.7 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

El proveedor de caolín, cuarzo, feldespato y silicato para la empresa ARTESCALA es, Pirámide, de la ciudad de Bogotá, empresa que es productora de dicha materia prima, la dependencia del proveedor es alta, ya que en Colombia es la única empresa dedicada a la venta de este producto. Se considera poco probable que esta empresa aplique la estrategia de integración hacia delante, por el monopolio que tiene en Colombia; así como también la empresa Casa Vieja, proveedora de resina, de la ciudad de Cali.

Las empresas proveedoras en la ciudad de Pasto son: De pinturas y pinceles, Rumipámbo; de pinturas y yeso, Javier Benavides; y de madera para las bases de las figuras es La Casa del Carpintero. La dependencia de estos proveedores es poca, ya que en la ciudad existen varias empresas que venden también dichos insumos. Aceptación del distribuidor Javier Benavides que provee yeso de marca “la Roca” a todos los talleres de cerámica de la ciudad, este insumo es clave en la fabricación de la artesanía del cuy, este material es considerado de excelente calidad y es utilizado para sacar los moldes de las figuras, del cual depende en gran medida la calidad de las mismas.

13.8 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de entrada de nuevos competidores, en algunos aspectos como el posicionamiento de marca, lealtad de los clientes, se los califica como muy bajos a diferencia de curva de experiencia o aprendizaje que se la califica como alta, debido a que actualmente el taller maneja calidad en innovación en el producto; por tanto es una amenaza la entrada de nuevos competidores, ya que este sector no requiere de grandes inversiones iniciales y no se requiere de normas ambientales y legales particulares que retrasen su constitución empresarial.

La dificultad a la cual se enfrentan los talleres que deseen ingresar al sector, es que se requiere de gran experiencia y creatividad para elaborar artesanías, por lo general este sector depende del conocimiento transmitido de generación en generación, que se transforma y mejora cada día, de acuerdo a las exigencias del mercado.

Cuadro 6. Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1		1	
DOFA		1	Ingreso a nuevos mercados nacional e internacional.	1	Cambio de hábitos de consumo
		2	Posibilidad de alianzas estratégicas.	2	Ingreso de productos sustitutos al mercado regional a bajos costos.
		3	Venta de la artesanía en las comercializadoras de la ciudad de Pasto.	3	La competencia no es solo por artesanías, sino por productos sustitutos del arte decorativo.
		4	Fácil ingreso en el mercado regional por la acogida positiva del producto.	4	Imitación y copia de productos y diseños
		5	La imagen proyectada a través de los años por parte de las diferentes artesanías de Nariño.	5	Disponibilidad de fuerza laboral capacitada
		6	Múltiples proveedores y disponibilidad de insumos	6	Escaza información de precios y mercados
		7	Las diferentes ferias artesanales a nivel nacional e internacional, y ruedas de negocios que permiten el contacto con intermediarios.		
FORTALEZAS					
1	Desarrollo de programas de formación y capacitación	1	F2F4F5O6	1	F1F5A3
2	Experiencia laboral acumulada por los actores internos de la empresa	2	F3F5O1O5	2	F1F6 A1A10
3	Valor agregado al producto	3	F2F4F5O1O2	3	F3F4A5
4	Habilidad técnica y de manufactura	4	F2F4F5O3O7	4	F4F6A1A2A5
5	Experiencia técnica			5	F4F5A2
6	Fuerza de producto, calidad, exclusividad				
DEBILIDADES					
1	Orientación empresarial	1	D1D7O5	1	O1O2O3A1A4
2	Gestión administrativa	2	D5D6O1O4	2	O1O2A3
3	Nivel de tecnología utilizada en los productos	3	D1D2O2	3	O2A1A4A6
4	Efectividad de la producción y programas de entrega	4	D2D8O1O7		
5	Solidez financiera				
6	Capacidad de obtención de crédito				
7	Portafolio de productos				
8	Objetivos publicitarios definidos, programas publicitarios				

Fuente. Este estudio

Cuadro 7. Estrategias Matriz DOFA

ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA				
No	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Sustituir la arcilla tradicional utilizada por una arcilla de mejores propiedades físico químicas como el caolín.	Ofrecer cursos de capacitación en la elaboración de artesanías y posteriormente estimular la futura vinculación de las personas al proceso productivo de la empresa.	Realizar capacitaciones referentes a técnicas de Moldeo, producción en serie, manejo de pinturas y materiales alternativos, para agilizar el proceso productivo artesanal.	Adecuar un Taller artesanal con mayor capacidad de producción con amplias instalaciones apropiadas para el desarrollo de las actividades, para vincular a mayor numero de personas.
2	Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector encaminadas al desarrollo de nuevos productos	Disminuir al máximo la cantidad de intermediarios en la venta del producto al consumidor final.	Asistir a las diferentes ferias locales y nacionales de artesanías	Realizar sondeos periódicos con el animo de recolectar información sobre tendencias, modas, materiales, y nuevos mercados para la empresa
3	Desarrollar productos artesanales decorativos y utilitarios para oficina y hogar.	Producir extraer y procesar, materias primas diferentes a la arcilla para elaboración de pastas de acuerdo a las tendencias del sector.		

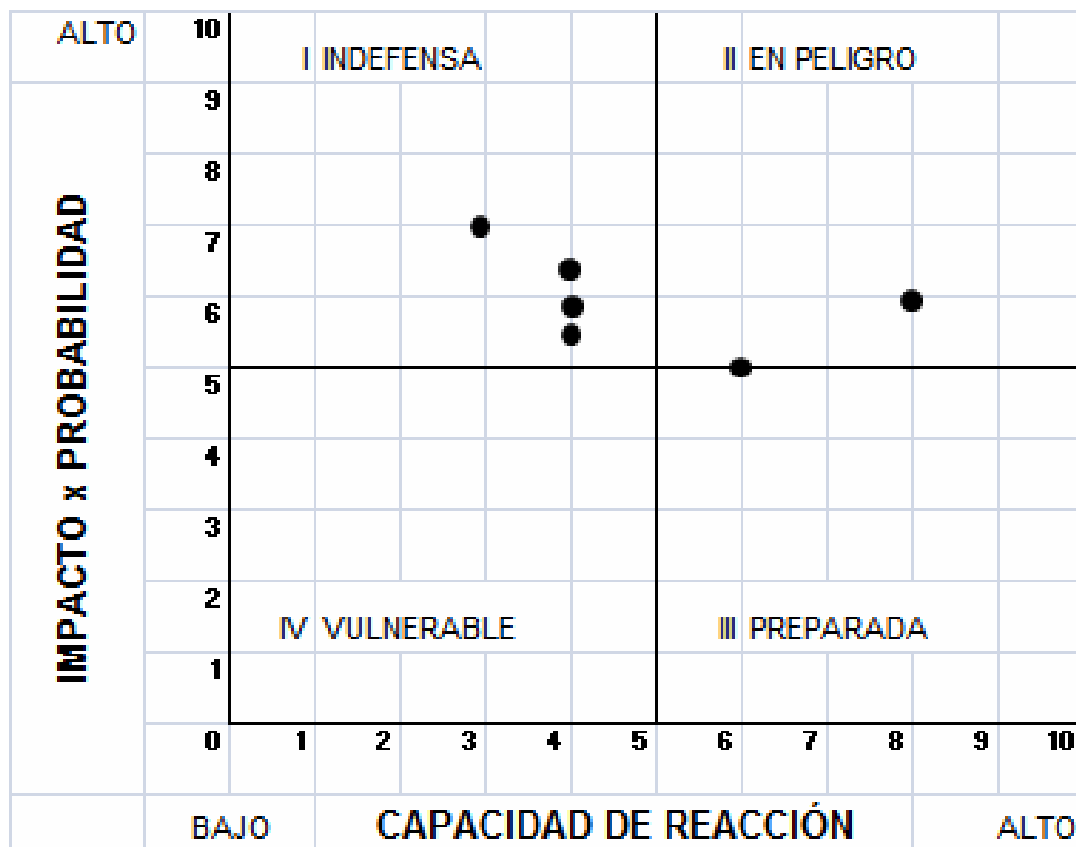
Fuente. Este estudio

Cuadro 8. Análisis de vulnerabilidad

IDENTIFICACIÓN DE PUNTALES								
No	Puntales	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0 - 10	Probabilidad 0 - 1	Capacidad de reacción	Impacto x probab	Grado de vulnerabilidad
1	Gestión administrativa	Administración sin objetivos, ausencia de planeación, coordinación y ejecución de actividades de la empresa en aras de alcanzar los objetivos	Baja productividad, por ende pérdida de competitividad en el mercado, empresa a la deriva que puede terminar en la liquidación.	10	0,7	3	7	I
2	Habilidad y experiencia técnica y de manufactura	Renuncia del personal calificado	Retraso en los tiempos de entrega de las artesanías debido al tiempo que se debe estimar en capacitar al nuevo personal	9	0,6	4	5,4	I
3	Nivel de tecnología utilizada en los productos	Baja capacidad de producción	Bajo nivel de ingresos en ventas y pérdida de compromisos mayores con los clientes	9	0,7	4	6,3	I
4	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	Perdida de originalidad, creatividad e innovación	Producto no diferenciado en el mercado, disminución de ventas	10	0,6	8	6	II
5	Participación del mercado	Baja participación en el mercado	Declinación de la empresa	10	0,5	6	5	III
6	Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos	Ausencia de capacitaciones en nuevas técnicas y procesos artesanales	Perdida de competitividad de la empresa	10	0,6	4	6	I

Fuente. Este estudio

Grafico 1. Grafico de vulnerabilidad



Fuente. Este estudio

13.9 ESTRATEGIAS VULNERABILIDAD

El taller artesanal se encuentra en su gran mayoría en el cuadrante No I. Lo que demuestra que la empresa se encuentra INDEFENSA, y por tal motivo debe reaccionar inmediatamente, para evitar el hundimiento económico y posteriormente la liquidación. Por tal razón, para contrarrestar las amenazas se plantean las siguientes estrategias.

Reemplazo de la materia prima principal actual por una arcilla de mejor calidad como el CAOLÍN BALL CLAYS que se caracteriza por: blanca, inercia ante agentes químicos, inodoro, aislante eléctrico, moldeable y de fácil extrusión, resistente a altas temperaturas, no es tóxico ni abrasivo y tiene elevada refractariedad y facilidad de dispersión. *“Es compacto, suave al tacto y difícilmente*

*fusible. Tiene gran poder cubriente y absorbente y baja viscosidad en altos porcentajes de sólidos*²⁰.

Se centraran esfuerzos en la identidad corporativa de la empresa para lo cual se destinara recursos para diseño del logotipo de la empresa, portafolio de productos físico, portafolio de productos Electrónico (E – catalogo) Diseño de papelería corporativa (impresión de tarjetas, flyers membrete etc.) diseño de papelería fiscal (facturas)

Se destinaran esfuerzos por publicar los productos en el internet diseñando para ello una página web, adquiriendo un sitio web, hosting y el dominio; así como también unas cuentas de correo electrónicas. De igual forma se registrara la empresa en páginas web especializadas en artesanías. Incorporación de distribuidores del producto a nivel local, que permita incrementar los volúmenes de venta de la empresa, Para lo cual es indispensable delimitar las áreas de venta para evitar que haya 2 o más distribuidor en la misma zona.

Se gestionara un crédito para las MYPIMES en las entidades financieras de la ciudad de Pasto como en la fundación MUNDO MUJER, o gestionar créditos especializados en la ayuda al sector artesanal como el que ofrece el Banco Agrario.

²⁰ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, San José de Cúcuta, 2003, Caracterización ocupacional del sector artesanal, pag. 38. Disponible en: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/Caracterizacion%20artesanias.pdf>

14. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

14.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El plan de desarrollo estratégico dirigido a al proyecto ARTESCALA, se ha diseñado para ser desarrollado en un periodo de 5 años (2009 – 2014), teniendo en cuenta las estrategias propuestas y analizando el entorno cambiante en el cual esta sujeta la empresa.

Figura 56. Logo empresarial



Fuente. Este estudio

14.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS PARA ARTESCALA

- ✓ **Respeto:** Es la actitud de comprensión del ser de los demás, que nos permite entender su actuación y comportarnos con cordura y tolerancia frente a ellos. Como esencia de la relación interpersonal armónica, se expresa al no rebasar la libertad de los demás; al acatar las normas de convivencia y reconociendo que los demás pueden tener concepciones diferentes a las propias.
- ✓ **Vocación de servicio:** Es la entrega diligente, el empeño individual y el esfuerzo continuo ser útil siempre a los demás en lo que sea necesario; de dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos, apertura y receptividad para atenderlos cortésmente y de satisfacer la necesidades a lo interno de la empresa, cliente externo y personas en general.

- ✓ **Trabajo en equipo:** Nos permite coordinar las acciones de la empresa en equipo, desarrollando un trabajo más productivo, enfocados en alcanzar el objetivo global de la empresa.
- ✓ **Honestidad:** entendemos que el comportamiento de las personas de nuestra empresa, debe ser coherente y sincero de acuerdo con los valores de verdad y justicia y reafirmando en cada acto nuestra misión empresarial.
- ✓ **Cumplimiento:** nuestra compañía está siempre preparada para cumplir con todos los compromisos adquiridos con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y sociedad en general.
- ✓ **Entrega:** todos los que hacemos parte de esta compañía nos sentimos orgullosos de pertenecer a ella y desarrollamos nuestras funciones con entrega total.

15. ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA

Para el año 2014, nos vemos como la mejor opción del sector artesanal en Nariño, ofreciendo obras artesanales con alto grado de originalidad, creatividad y desarrollando nuevos productos de acuerdo a las tendencias del mercado y adoptando nuevas técnicas, procesos y materiales, que permitan maximizar la satisfacción del cliente, la rentabilidad del socio, el bienestar de nuestro equipo, la comunidad y la sociedad en general.

15.1 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA

ARTESCALA, es una empresa Nariñense, dedicada al diseño, elaboración y comercialización de artesanías tipo decoración y utilitaria que representa la cultura de nuestros pueblos en sus creaciones artesanales, Aplicamos técnicas que nos permiten ofrecer diferenciación, estética, creatividad y calidad.

Desarrollamos un proceso productivo artesanal eficiente y eficaz, gracias al compromiso constante de nuestro equipo de trabajo por capacitarse día a día; por tanto estamos en la capacidad de ofrecer obras artesanales únicas a nuestros clientes.

Nuestro compromiso, es con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y sociedad en general.

15.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

15.2.1 Objetivos de Crecimiento:

ARTESCALA, debe crecer en los próximos 5 años, por tal motivo todos los socios deben comprometerse con los objetivos propuestos.

- ✓ Consolidación en el mercado actual: Seleccionar y establecer una relación comercial con las comercializadoras de artesanías de la ciudad para exponer nuestros productos en sus vitrinas.
- ✓ Crecimiento de nuevas líneas de productos: Fundamentalmente productos para oficina y hogar tipo utilitarios y la chiva artesanal temática.
- ✓ Apertura de tienda artesanal: de acuerdo a un estudio previo minucioso, se determinara el lugar adecuado para abrir una tienda expositora de nuestros diferentes productos.

- ✓ Ampliación y adecuación de la infraestructura: Se destinara recursos para ampliar el espacio de trabajo de ARTESCALA.
- ✓ Apertura de nuevos mercados: Mediante el establecimiento de acuerdos comerciales con comercializadoras de otras ciudades del país y la venta a distribuidores de artesanías de esas ciudades.
- ✓ Participación en ferias artesanales: ARTESCALA. reservara recursos para la participación en ferias del sector y exponer sus productos en tales eventos con el fin de obtener nuevos clientes y relaciones comerciales.
- ✓ PRODUCTIVIDAD LABORAL: Realizar capacitaciones sobre las nuevas técnicas, procesos y materiales para mejorar el proceso productivo artesanal.
- ✓ DESARROLLO HUMANO: ARTESCALA Realizara minuciosamente el proceso de selección de personal, para encontrar las personas adecuadas para integrar el equipo ARTESCALA; igualmente se preocupara por capacitar al personal de la empresa para que sea capaz de diseñar programas enfocados al mejoramiento del ambiente laboral del trabajador.
- ✓ DESARROLLO COMERCIAL: ARTESCALA Tendrá una preocupación permanente por buscar el canal de ventas adecuado para llevar el producto hasta el consumidor final.
- ✓ ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE: ARTESCALA Siempre tendrá claro que el cliente es el principal recurso de nuestra actividad social, por tal motivo ARTESCALA realizara un estudio permanente de la postventa atendiendo reclamos y sugerencias en el menor tiempo posible.
- ✓ RENTABILIDAD: ARTESCALA Obtendrá niveles de rentabilidad que le aseguren su permanencia, crecimiento y expansión del mercado, generando utilidades significativas, disminuyendo los costos de producción, aumentando los índices de productividad, y manteniendo un alto nivel de ventas.
- ✓ RESPONSABILIDAD SOCIAL: ARTESCALA realizara actividades comunitarias que propendan el bien común como brindar capacitaciones a jóvenes y adultos sobre técnicas artesanales.
- ✓ INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: ARTESCALA. Constantemente trabajara en: desarrollo de nuevos productos, investigación y desarrollo de materia prima, técnicas y procesos artesanales.

✓ **POLÍTICAS ORGANIZACIONALES:**

- La administración de la empresa ARTESCALA. ejecutará las siguientes estrategias organizacionales.
- Creer en la capacidad innata de los colaboradores para realizarse, considerando que su papel es fijar una meta de excelencia.
- La administración debe proporcionar a sus colaboradores todas las herramientas necesarias para el éxito y promover una conducta de liderazgo en toda la organización.
- Tener fe en las personas que trabajan para la empresa teniendo como prioridad la comunicación con ellos.
- Eliminar los obstáculos que impiden mejorar, comunicando la misión y la visión de la empresa.
- Enseñar a sus colaboradores a trabajar con perseverancia y sentido de pertenencia por la empresa, esto se logra a través del entusiasmo y el compromiso personal que proyecte.
- Mantener un clima organizacional sano, diseñar un sistema expícito de premios y reconocimiento.
- Indicar a los colaboradores como está diseñada y estructurada la organización.

15.3 ASPECTOS LEGALES

La empresa encamina sus actividades como una sociedad de tipo privado con responsabilidad limitada, la cual se adopta a la representación y responsabilidad legal de los socios; se forma con la participación de equipos de trabajo para cada una de las áreas de la empresa que pretende generar un desarrollo integral a partir de la autogestión.

Actualmente el proyecto se encuentra en el proceso legal de preinscripción en Cámara de Comercio para su posterior registro. La empresa se rige por el ordenamiento señalado en:

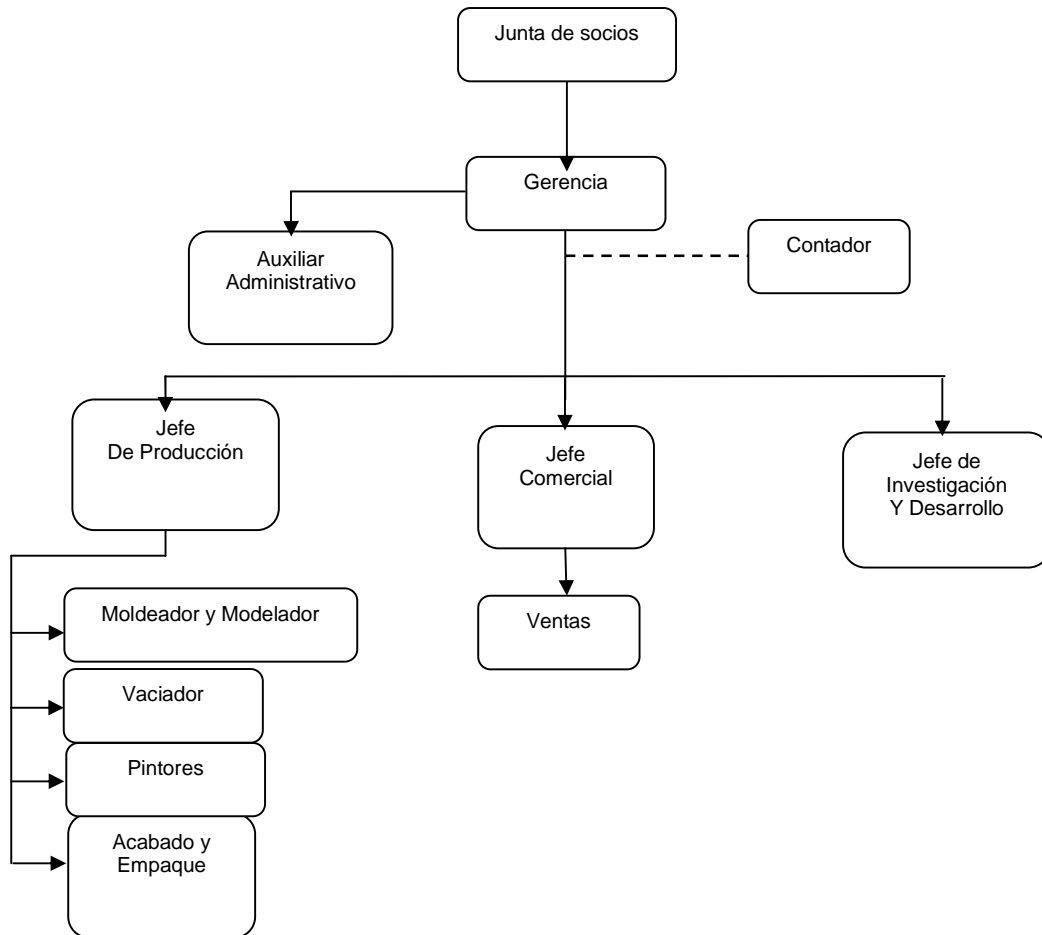
- ✓ La Constitución Política de Colombia
- ✓ El Código de Comercio Colombiano
- ✓ La Ley 10 de 1991
- ✓ Otras Leyes, Normas, Decretos y Resoluciones que le atañen

15.3.1 Organismos de apoyo:

- ✓ Dentro de los organismos de apoyo para el proyecto encontramos a Artesanías de Colombia, la cual contribuye al mejoramiento integral del sector artesanal para elevar su competitividad, adaptar procesos de mejoramiento tecnológico de investigación y desarrollo de los productos, impulsar la comercialización de artesanías dentro y fuera del país para asegurar la participación creciente del sector en la economía, estimular el desarrollo profesional del recurso humano, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y preservar el patrimonio cultural vivo.
- ✓ Consideramos a la Universidad de Nariño como organismo de apoyo por la capacitación técnica, administrativa y contable mediante la Unidad de Emprendimiento.
- ✓ El Centro Artesanal CUYARTE como empresa privada que además de producir y comercializar productos artesanales en cerámica promueve proyectos micro empresarial y social generadores de empleo que brinden solidaridad y bienestar.

15.3.2 Estructura organizacional:

Figura 57. Propuesta Organigrama de la Empresa



Fuente. Este estudio

15.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro 9. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

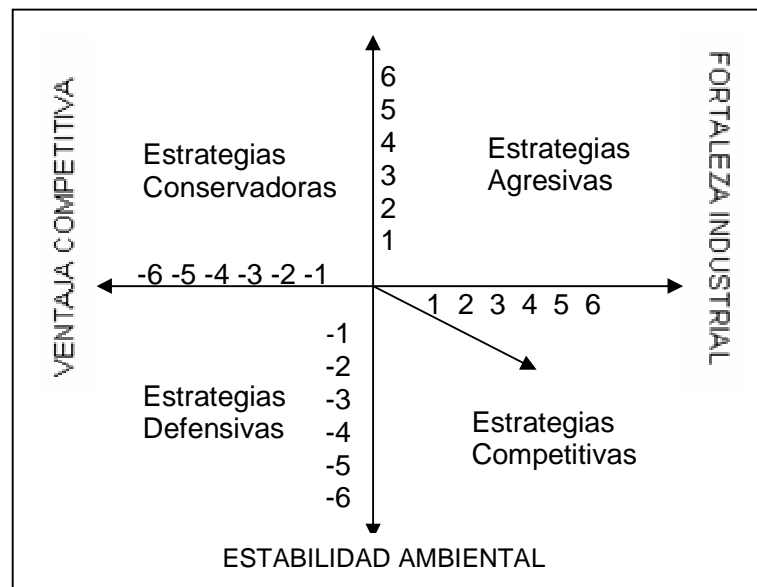
Fortalezas Financieras F.F.	Cal. 1,6	Ventaja Competitiva V.C.	Cal. -1,-6
* Liquidez Financiera	1	* Participación en el Mercado.	-3
* Rentabilidad del Negocio	4	* Asesoría Personalizada	-2
* Capital de Trabajo	3	* Distribución Directa	-3
* Flujo de Caja	2	* Calidad del producto	-1
		* Ubicación Estratégica	-3
Promedio	2,5	Promedio	-2,4
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. -1,-6	Fortaleza Industrial F.I.	Cal. 1,6
* Cliente Satisfecho	-2	* Facilidad de entrada al Mercado.	3
* Presión Competitiva	-4	* Utilización de Recursos Disponibles	4
* Rango de Precios	-3	* Estabilidad Financiera	2
* Cambios Tecnológicos	-2	* Crecimiento del mercado.	3
Promedio	-2,75	Promedio	3

Fuente. Este estudio

$$\text{Eje X} = \text{V.C.} + \text{F.I.} \quad 0,6$$

$$\text{Eje Y} = \text{F.F.} + \text{E.A.} \quad - 0,25$$

Grafico 2. Fortaleza financiera



Fuente. Este estudio


El perfil de la empresa es competitivo, lo que significa que la empresa ha tenido una fuerza financiera baja y que no está creciendo, además tiene ventajas competitivas significativas como son participación en el mercado y ubicación estratégica.

Según este perfil, las estrategias a seguir incluyen: penetración en el mercado, y diversificación, además se debe establecer con claridad la estructura organizativa para asumir claramente funciones y responsabilidades

15.4.1 Estrategias:

- ✓ Diseñar un plan de mercados acorde con la situación actual y oportunidades el negocio con el fin de ampliar el mercado a nivel Regional, Departamental y Nacional
- ✓ Identificar y plantear la estructura organizacional
- ✓ Diseñar parámetros de selección, contratación e inducción para el personal, además de manuales de funciones
- ✓ Diseñar un plan de Capacitación
- ✓ Diseñar manuales de funciones

Cuadro 10. Matriz del Boston consulting group (BCG)

		POSICION DE LA PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCADO EN LA INDUSTRIA			
		ALTA	MEDIA	BAJA	
		Alta +20	1	0,5	0
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE LA INDUSTRIA (Porcentaje)	Media		ESTRELLA II	INTERROGANTES I	
	Baja		VACA LECHERA III	PERRO RABIOSO IV	

NEGOCIO	INGRESOS	% INGRESOS	UTILIDADES	% UTILIDADES	% PARTICIPACION EN EL MERCADO	% TASA DE CRECIMIENTO
Elaboracion y comercializacion de artesanias en ceramica	\$ 16.000.000	100	\$ 7.500.000	100%	7%	7%
TOTAL	\$ 16.000.000	100	\$ 7.500.000	100%	7%	10%

Fuente. Este estudio

Análisis. La empresa ARTESCALA tiene su producto artesanal elaborado en cerámica situado en el cuadrante I llamado de Interrogantes, debido a que ocupa una participación relativamente pequeña en un mercado de gran crecimiento.

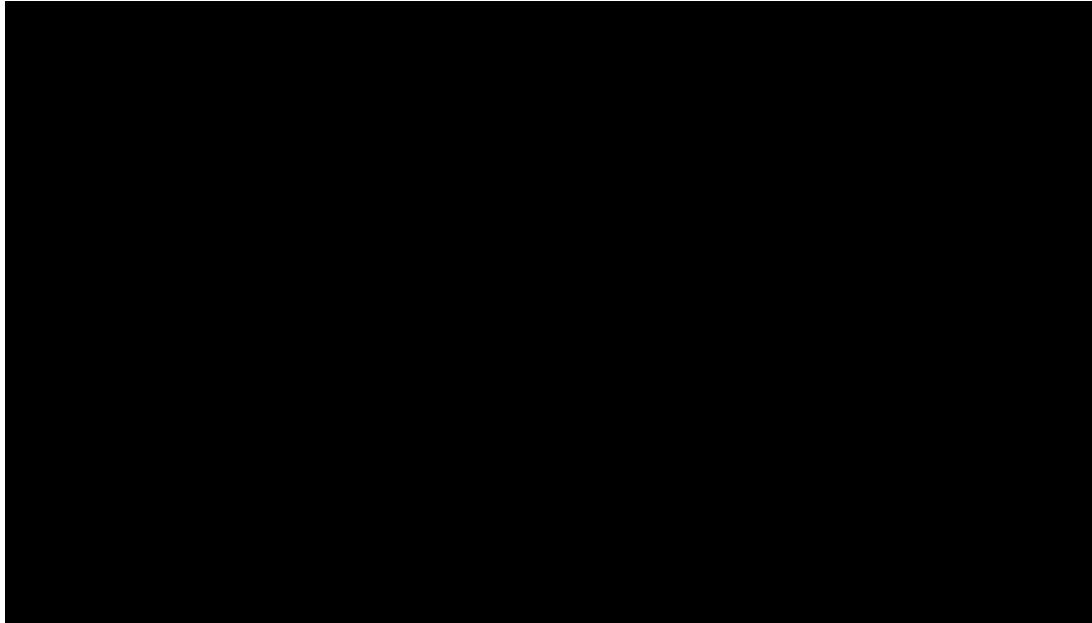
Por tal motivo ARTESCALA necesita realizar una inversión en:

- ✓ MAQUINARIA Y EQUIPOS: horno para cerámica, pistola para soldar estaño, aerógrafo profesional, esmeril eléctrico, Gramera, Mototul, compresor de bandas, Aerógrafo de gravedad, tamizadora manual, cornetas, prensa de banco, taladro, Cortafrío, Brocas, Segueta, Prensa de rodillos.
- ✓ MATERIAS PRIMAS E INSUMOS UNIDAD DE MEDIDA CANTIDAD REQUERIDA: Caolín, esina promovida, cuarzo, feldespatos, carbonato de calcio, porcelanocrón, alambre dulce, Blanco de sink , Catalizador MEK, resina gemelos, laca mate, vitraceta, pegadit, Soda cáustica, colbón, palillos, Bambuza, Pátinas, silicona líquida, estaño, Insumos para pintura, moldería en silicona, moldería en resina, moldería en yeso, Icopor, Lámina, Empaque, Oleos.

Esta inversión le permitirá desarrollar un producto caracterizado por su innovación, creatividad y calidad, plasmando de tal manera en la pieza artística, el talento de los artesanos. Permitirá además; colocar el producto a la altura de las mejores obras artísticas de nuestro departamento, e incrementar su valor agregado.

Otra curso de acción para la empresa será realizar una capacitación a todo el personal vinculado al proceso artesanal que permita adaptar a la empresa a las tendencias actuales del sector, los temas que mas interesan son los de técnicas nuevas de artesanías, técnicas en pintura, técnicas en manejo de nuevas materias primas. La capacitación tendrá mayor peso para la empresa si se realiza periódicamente, lo cual le permitirá tener una mano de obra suficientemente capacitada para los retos actuales de las empresas.

Cuadro 11. Matriz IE



Fuente. Este estudio

Análisis: Gracias a la matriz de Factores internos MEFI, como también de la matriz de Factores externos MEFI y la correspondiente ponderación total de los factores claves de cada matriz, ha sido posible la construcción de la Matriz Interna y Externa (IE).

La intersección del punto (X, Y), se ubica en el cuadrante V lo que significa que la empresa esta en un punto medio, correspondiente a las estrategias de retener y mantener, por lo cual la técnica de esta matriz aconseja estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Bajo este resultado la empresa artesanal, debe maximizar sus esfuerzos por aumentar la calidad del producto, reemplazando la materia prima tradicional por una de mayor calidad; para lo cual se debe hacer un trabajo exhaustivo en cuanto a la búsqueda de los proveedores adecuados para la empresa; igualmente agregar en el proceso de pintura los vinilos acrílico, las pinturas en esmalte, lacas, acrílicos, perlados, xilotintes, anilinas, pinturas traslucidas, Vitra zeta, pastas para relieve entre otros. Esto permitirá dar un mayor acabado al producto y por ende a incrementar su valor agregado.

Todos los productos de la empresa deberán tener una base en madera para darle soporte al producto y una presentación adecuada en las vitrinas de venta, en donde además se agregara la información correspondiente a la empresa para efectos de contacto.

La diversificación de los diseños de la artesanía será importante debido a que actualmente se elabora la pieza haciendo representación a la chiva de transporte típica, por lo cual la representación de temas como el carnaval, cultura andina, el aspecto étnico de Colombia, los productos agrícolas, entre otros temas serán fundamentales para regalarle al cliente una mayor satisfacción al igual que atraer a nuevos clientes que tienen preferencia sobre dichos temas.

La diversificación e integración de nuevas materias primas permitirá a la empresa innovar los productos, y le permitirá a la pieza artesanal disminuir su peso total, por cuanto será más atractiva para el cliente al momento de transportarla. Y disminuirá el valor comercial a pagar por concepto de flete y seguro, si la artesanía se vende a otra ciudad.

Se diseñara un empaque para el producto tanto para venta local como un empaque para venta nacional que deberá tener como características principales resistencia y estética que permitan dar la seguridad de mantener el producto en buen estado y además que sea una caja agradable a la vista.

Se elaborara un sticker de diferenciación del producto en donde se registrara el nombre de la empresa, y los datos de contacto; además se elaborara una base en madera para la artesanía.

En cuanto a la penetración del mercado se situara el producto en diferentes puntos de ventas de la ciudad de Pasto principalmente en comercializadoras de artesanías y vitrinas de los hoteles de la ciudad. Se realizaran esfuerzos para establecer relaciones comerciales con los hoteles afiliados a COTELCO (Asociación hotelera Colombiana) los cuales son: Agualongo, Morasurco, Don Saúl, Casa Madrigal, Chalet Guamuez, Fernando Plaza, Loft Hotel, Cuellar, El Dorado, para ubicar el producto en sus vitrinas artesanales. Entre las comercializadoras más importantes de la ciudad de Pasto, cabe destacar a las ubicadas en el sector de Bombona.

15.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Teniendo en cuenta que la empresa se dedica a la elaboración de artesanías en arcilla, se determino el crecimiento del mercado acudiendo a la información estadística obtenida por el CEDRE donde se ha determinado el crecimiento de la producción de la actividad de la empresa.

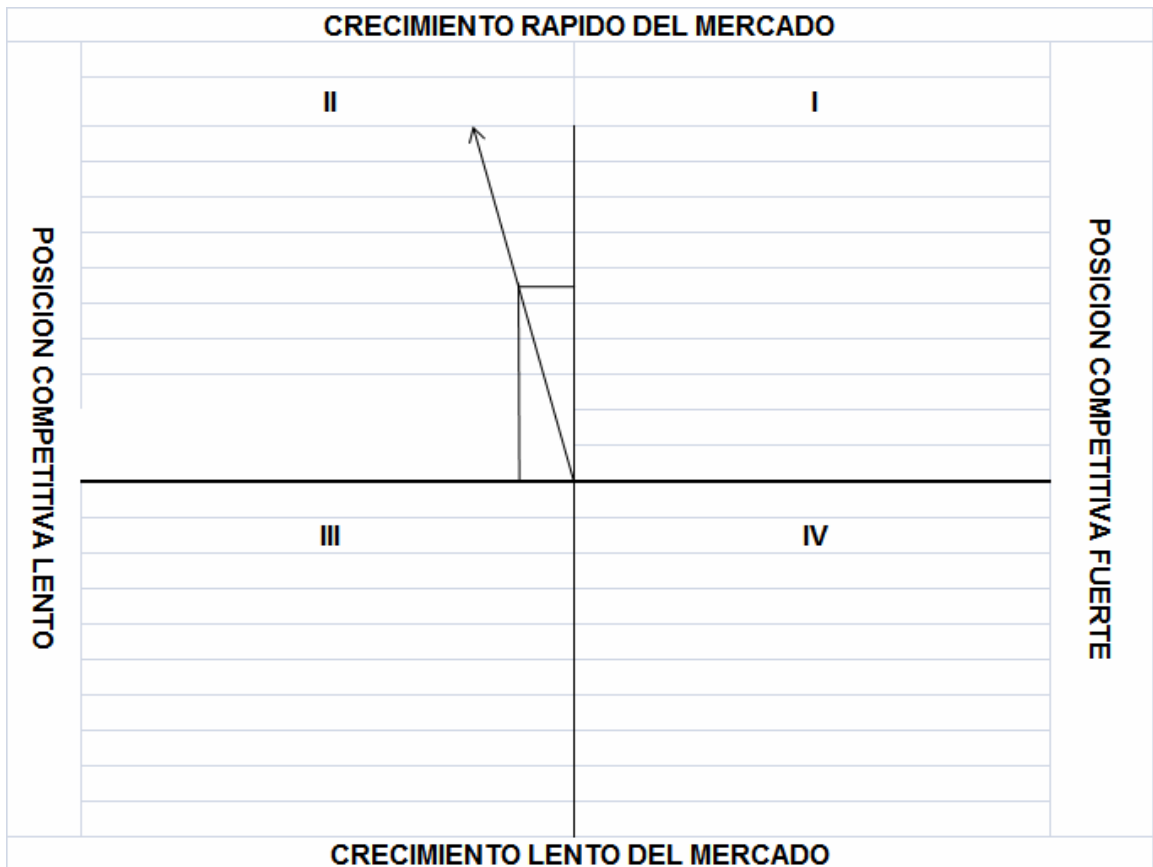
La clasificación de la actividad específica para la empresa, la encontramos en el subsector de PEQUEÑA INDUSTRIA con el código 361 y hace referencia a la fabricación de objetos en barro, loza y porcelana.

Encontramos que esta actividad represento el 7.62% del total del subsector de pequeña industria para el año 2002, 7.30% para el 2003, 7.28% para el 2004, 6.73% en el 2005 y 6.36% para el 2006.

La actividad económica registra un crecimiento para el periodo de 2002 y 2003 de 8.80%, y para el periodo de 2003 y 2004 de 9.10%. Para el periodo de 2004 y 2005 se registro un decrecimiento leve del 0.29%, pero otra vez toma buen rumbo para el 2006, registrando un crecimiento del 9.77% con respecto al año anterior.

El crecimiento promedio de la actividad económica entre el 2002 y 2006 fue de 6.84%. Respecto a la posición competitiva se ha tomado como base, la información obtenida de la matriz PEEA en cuanto al eje de la posición competitiva que ha dado como resultado -2.4.

Grafica 3. Crecimiento rápido del mercado



Fuente. Este estudio

La empresa se encuentra en el cuadrante II, puesto que se encuentra en un mercado de rápido crecimiento pero con una posición competitiva débil. Que

significa que la empresa no es capaz de competir en el mercado de forma eficaz, debido a sus debilidades; por tanto es preciso utilizar una estrategia intensiva.

La empresa por tanto debe realizar una reestructuración del proceso productivo artesanal actual, que le permita incrementar la capacidad de producción mensual y que le permita asumir obligaciones mayores referentes a las ventas. En primer lugar tenemos que para ello se hace indispensable el reemplazo de la artesanía tradicional por una de mayor calidad, tal y como lo habíamos referenciado antes, al igual de la inversión en equipos y herramientas, Continuo a esto es indispensable la utilización en el proceso artesanal, la técnica de moldes de yeso para la producción masiva de sus productos, al igual que otras empresas nacionales y locales dedicadas al mismo oficio; la ventaja de esta técnica es que le permitirá repetir una pieza un número determinado de veces, que dependerá propiamente del tipo de yeso empleado por motivos del desgaste normal del mismo.

Actualmente se realizaba el proceso de elaboración artesanal totalmente a mano lo que hacía que el proceso sea extenso y además que no garantizaba que las todas las piezas sean similares en cuanto a calidad, tamaño y peso. La estrategia permitirá incrementar las relaciones con los clientes debido a que tendrá mayor posibilidad de suplir sus requerimientos de cantidad y calidad en un menor plazo de entrega.

Además se utilizara en el proceso artesanal el porcelanicron, la resina artesanal y el papel mache para elaborar las figuras decorativas de la pieza principal que permitirá disminuir el peso de la artesanía al igual que permitirá diversificar la materia prima utilizada.

Cuadro 12. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	PESO	Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado	
FACTORES INTERNOS		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Desarrollo de programas de formación y capacitación	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,1
Valor agregado al producto	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Habilidad técnica y de manufactura	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Experiencia técnica	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Uso de planes estratégicos	0,05	2	0,1	1	0,1	2	0,1
velocidad de respuestas a condiciones cambiantes	0,05	3	0,2	2	0,1	1	0,1
Efectividad de la producción y programas de entrega	0,05	3	0,2	2	0,1	1	0,1
Solidez financiera	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Capacidad de obtención de crédito	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,2
Medición del potencial del mercado	0,05	2	0,1	1	0,1	1	0,1
Portafolio de productos	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Objetivos publicitarios definidos, programas publicitarios	0,05	1	0,1	1	0,1	4	0,2
Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos	0,05	4	0,2	3	0,2	1	0,1

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	PESO	Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado	
FACTORES EXTERNOS		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Ingreso a nuevos mercados nacional e internacional.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Alta aceptación y demanda de las artesanías en el mercado regional, nacional e internacional.	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Nuevos Procesos y materiales que se pueden implementar a la artesanía.	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Posibilidad de alianzas estratégicas.	0,05	2	0,1	1	0,1	1	0,1
Comercialización de la artesanía en la mayoría de las comercializadoras de la ciudad	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Evaluación técnica de productos artesanales por parte de entidades de fomento al sector artesanal.	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Emprendimiento conforme a las nuevas tendencias, y nuevos diseños	0,05	3	0,2	3	0,2	1	0,1
Las diferentes ferias artesanales a nivel nacional e internacional, y ruedas de negocios que permiten el contacto con intermediarios.	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Demanda de productos utilitarios artesanales.	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Imitación y copia de productos y diseños	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
TOTAL	1		6,3		5,3		4,1

Fuente. Este estudio

Teniendo en cuenta que el mayor puntaje que puede obtener cada estrategia es de ocho (8) que equivale a un 100%, el método de escogencia de las estrategias factibles es determinando el mínimo porcentaje del total de la calificación que pueden obtener de cada una de ellas.

En este caso se ha determinado obtener un puntaje mayor al 60%, que representa el 4,8, para nuestro caso las estrategias que resultaron factibles de acuerdo a la metodología de ésta matriz fueron, las estrategias correspondientes a desarrollo del producto y desarrollo del mercado.

15.5.1 Decisión estratégica. Con respecto al resultado de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE, a continuación se describen los cursos de acción que contribuirán al desarrollo económico de la empresa.

15.5.2 Penetración en el mercado. Con esta estrategia se busca concentrarse en un solo mercado con los productos actuales de la empresa.

Incorporación de distribuidores del producto a nivel local es una estrategia que permitirá que el producto llegue a diversos lugares que la empresa no llegaría por falta de desconocimiento o contactos de venta, igualmente evitara incurrir en gastos de arrendamiento de local o de viajes para la muestra del producto al cliente final.

Se hará necesario utilizar una distribución geográfica para la venta de las piezas artesanales que evitara que los distribuidores irrespeten sus lugares de influencia de venta.

Realización de alianzas estratégicas con empresas del sector para desarrollar nuevos productos. Algunas empresas artesanales tienen especialización en ciertas técnicas o en el manejo de alguna materia prima en particular. La alianza permitirá desarrollar un producto innovador y más competitivo en el mercado.

Exposición del producto en ferias a nivel local, aprovechando que es un evento que reúne a un sinnúmero de personas interesadas en los productos hechos a mano. Se destinara esfuerzos para mostrar los productos de la empresa en este tipo de eventos que permiten establecer lazos comerciales con los visitantes. Además la participación permitirá obtener experiencia en las ferias que posibilitaran mas adelante la asistencia a ferias de mayor envergadura como: la Feria artesanal hecho a mano Medellín – Antioquia organizador promoferias, Feria nacional de arte manual Medellín – Antioquia organizador parque tecnológico de Antioquia y la Feria artesanal Expoartesanas en Corferias Bogotá D.C.

15.5.3 Desarrollo del producto. Desarrollo del producto: Consiste en elaborar productos innovadoras comerciables.

Para ello es preciso empezar a reemplazar la materia prima tradicional por una arcilla de buena calidad como el caolín BALL CLAYS, esta materia prima se extra principalmente en el centro del país en los Departamentos de Cundinamarca y Boyacá, por lo que se necesita establecer un contacto directo con la fabrica para obtener el suministro de este producto sin acudir a intermediarios, con el animo de evitar mayores costos.

Búsqueda de proveedores a nivel local y nacional: hace referencia a que la empresa debe destinar tiempo para crear una base de datos amplia de proveedores para todos los insumos y materiales que se necesitaran para el desarrollo de su actividad económica. Contar con tres (3) proveedores mínimos en cada producto seria de gran ayuda para evitar problemas en el inventario.

Diseño de la base en madera para todos los productos de la empresa para darles una mayor presentación y diferenciación en el mercado y además permitirá colocar en su superficie la etiqueta de la empresa.

Diseño del Sticker del producto permitirá al igual que la etiqueta diferenciar los productos de la empresa con respecto a la competencia, además que se hará publicidad del producto en el estante.

Diversificación de los diseños de la chiva artesanal para ello se hará necesario primero un estudio fotográfico dirigido a las chivas de transporte de los municipios de Nariño que visitan nuestra ciudad para determinar los diseños apropiados a plasmar en las artesanías en cerámica. El lugar apropiado para dicho estudio seria las plazas de mercado debido a que este medio de transporte tiene su destino en su gran mayoría precisamente en estos centros de mercado.

Diseño del empaque del producto tanto para las ventas locales como para aquellas que se realicen fuera del Departamento de Nariño. Es de vital importancia debido a que garantizara que el producto llegue en perfectas condiciones a su destino final. El diseño del empaque tendrá como prioridad las características de resistencia y estética.

Utilización del porcelanicron, la resina artesanal, aserrín y el papel mache en el proceso artesanal para elaborar las figuras decorativas de la pieza principal; lo cual permitirá diversificar la materia prima y hacer aun mas innovadora la pieza artesanal; además la utilización de estos materiales permitirá reducir el peso de la chiva artesanal, y a embellecer aun mas el producto. La disminución del peso es importante debido al transporte que se debe hacer para llevarla de un destino a otro, lo cual permitirá reducir los costos del flete y hacerla mas atractiva al consumidor por su mayor comodidad.

Para desarrollar un producto competitivo es necesario realizar una inversión en equipos, herramientas e insumos. Para nombrar principalmente el horno eléctrico, el aerógrafo profesional, el compresor, el moto tour, pistola para soldar, gramera entre otros.

En herramientas es indispensable todas aquellas que sean estén involucradas en las técnicas de modelado y moldeo. La inversión en insumos sería en yeso principalmente para la elaboración de los moldes y de resina artesanal y porcelanicon para elaborar las figuras decorativas de la pieza principal.

Crear la identidad corporativa de la empresa que permitirá generar una mayor reconocimiento a los productos de la empresa en el mercado y que sumados a la calidad de la artesanía permitirá generar un mayor prestigio a los productos de la empresa.

Capacitaciones en técnicas artesanales con respecto a los temas de proceso, procedimientos, técnicas y tendencias de las artesanías. El sector artesanal no es ajeno a los cambios del consumo de las personas, por tal motivo los artesanos y las personas involucradas en la empresa deben realizar permanentes capacitaciones.

Adecuación de la planta física que será utilizada como taller artesanal y en donde se involucrara un gran numero de personas; por consiguiente este espacio deberá ser amplio, con buena luminosidad, con ventilación, apropiado para generar un buen ambiente de trabajo e incrementar la productividad de las personas.

Para estas estrategias se hace necesario realizar una inversión, por consiguiente es apropiado gestionar un crédito bancario ante las entidades financieras de Pasto.

16. ÍNDICES DE GESTIÓN

16.1 PARTICIPACIÓN TOTAL EN EL MERCADO

Mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos específico.

PTM = Ventas totales de la empresa en la categoría

Ventas totales de la categoría.

- **Efectividad comercial:** Mide el cumplimiento presupuestal de la actividad de ventas

EC = Ventas ejecutadas

_____ x 100

Ventas presupuestadas

- **Eficacia en ventas:** Refleja los clientes que compran a la empresa en forma periódica, como clientes activos de la compañía.

Eficacia Ventas= Clientes activos

_____ x 100

Clientes en cartera

- **Índices de retención de clientes:** Mide el valor porcentual de los clientes que continúan demandando los productos de la empresa durante cierto periodo.

IREC = Clientes totales – desertores

_____ x 100

Clientes totales

- **Índice de incorporación de nuevos clientes:** Mide el valor porcentual de los clientes nuevos que demandan los productos de la empresa durante cierto periodo.

IINC = Clientes nuevos

Clientes totales

- **Índice de producción** =
$$\frac{\text{Total de producción realizada}}{\text{Total de producción planeada}}$$

- **Índice costo mano de obra** =
$$\frac{\text{Costo real por periodo de producción}}{\text{Costo planeado por periodo de producción}}$$

- **Incremento en ventas** =
$$\frac{\text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año presente}} * 100$$

- **Liquidez** =
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Índice de Producción** =
$$\frac{\text{Total de producción realizada}}{\text{Total de producción planeada}}$$

17. PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA BÁSICA: Reestructuración del actual proceso productivo artesanal de la empresa

OBJETIVO: Incrementar la capacidad de producción de artesanías de la empresa

INDICADOR GLOBAL: Ampliar la participación en el mercado en un 10%

ACTIVIDADES	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE
Realizar una capacitación con respecto al proceso de Diseño y modelado de piezas originales Realización de moldes de piezas originales Baceado en moldería de yeso, resina y silicona Pegado, Calado, retallado y pulido de las piezas artesanales	6 meses continuos	Incrementar la capacidad de producción mensual en un 100%	Área de producción	\$ 8.000.000	Total de producción realizada/Total de producción planeada
Incorporación de personal	1 mes		Área de producción	\$ 1.000.000	
Adecuación y ampliación de la planta física del taller artesanal	6 meses continuos		Área de producción	\$ 5.000.000	
Inversión en equipos, herramientas e insumos como : Horno a gas, aerógrafo, yeso, compresor etc.	1 mes		Gerencia	\$ 6.000.000	

ESTRATEGIA BÁSICA: Desarrollo del producto y su presentación.

OBJETIVO: Incrementar el valor agregado del producto Mejoramiento del producto

INDICADOR GLOBAL: Ampliar la participación en el mercado en un 10%

ACTIVIDADES	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE LOGRO
Búsqueda y selección de materia prima adecuada en cuanto a: plasticidad (tamaño de partícula), resistencia mecánica después del secado, resistencia al choque térmico y a las altas temperaturas	2 meses	Satisfacción del cliente en 100%	Gerencia y Área de producción	\$ 500.000	Nivel de satisfacción del cliente.
Búsqueda de proveedores a nivel local y nacional		Contar con 3 proveedores mínimos de cada producto	Gerencia	\$ 500.000	
Diseño de la base en madera para todos los productos de la empresa		Productos 100% adecuados para cualquier lugar de decoración	Área de producción	\$ 50.000	
Diseño del Sticker del producto		Diferenciación de todos los productos de la empresa en el mercado	Área de mercadeo	\$ 1.000.000	
Diversificación de los diseños de la chiva artesanal		Incrementar las posibilidades de elección del cliente a la hora de comprar	Área de mercadeo	\$ 200.000	
Diseño del empaque del producto		Optima presentación del producto al consumidor final		\$ 50.000	
Utilización del porcelanicron, la resina artesanal, aserrín y el papel mache en el proceso artesanal para elaborar las figuras decorativas de la pieza principal		Diversificar la materia prima, Disminuir el peso total de la pieza artesanal principal en un 50%	Área de producción	\$ 650.000	

ESTRATEGIA BÁSICA: Desarrollar la identidad corporativa de la empresa

OBJETIVO: Posicionar los productos ARTESCALA en el mercado

INDICADOR GLOBAL: Ampliar la participación en el mercado en un 10%

ACTIVIDADES	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> * Diseño del logotipo de la empresa, * Diseño del Portafolio físico de productos * Diseño del E catalogo * Diseño de papelería corporativa: Tarjetas de presentación, Hoja membreteada, Sobres membreteados (Oficio, Carta.), Carpetas corporativas Invitaciones (Juntas, Exposiciones, Congresos, etc.), Etiqueta de envío (Cedes, paquetes, papelería, etc.) Notas de interior (Uso interno, secretarial, etc.), Formularios de pedido, Contra recibos y Vales de Caja. * Diseño de Papelería Fiscal: Facturas. 	3 meses	Diferenciación de los productos de la empresa. Publicidad de los productos en el mercado, posicionamiento del producto	Área de mercadeo	\$ 2.000.000,00	Diferenciación de los productos y servicios de la empresa en el mercado.

ESTRATEGIA BÁSICA: Diseñar un plan de mercados orientado a la segmentación.

OBJETIVO: Promover las ventas hacia los estratos altos, y que incluya una campaña de comunicación, materiales, y nuevos mercados para la empresa

INDICADOR GLOBAL: Ampliar la participación en el mercado en un 10%

ACTIVIDADES	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE LOGRO
Analizar el entorno del mercado	2 Meses	Incrementar las Ventas en un 30% con respecto al año anterior	Área de mercadeo	\$4'000.000	Incremento en ventas = Ventas año anterior / ventas año presente * 100
Identificar el mercado objetivo					
Establecer el potencial del mercado según la capacidad de la empresa.					
Proponer los objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo y promoción.					
Identificar los costos del plan de mercados.	2 Meses				
Plantear una campaña de comunicación.					

ESTRATEGIA BÁSICA: Asistir a las diferentes ferias locales y nacionales de artesanías

OBJETIVO: Incrementar las ventas y aumentar la participación en el mercado

INDICADOR GLOBAL: Ampliar la participación en el mercado en un 10%

ACTIVIDADES	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE LOGRO
Identificar las ferias de artesanías que se realizan en el Municipio, Departamento y en País.	2 Meses	Diseñar un sistema de información de las ferias artesanales en el País	Área de mercadeo	\$1'600.000	Base de Datos actualizada
Organizar cronológicamente las ferias					
Diseñar un presupuesto para la participación en las ferias					
Elección de las ferias a asistir de acuerdo al presupuesto					
Revisar el Stock en inventarios de productos	2 Días	Incrementar las ventas en un 10%			
Seleccionar los productos a llevar					
Asistencia a las ferias				2'500.000	Ventas en ferias/Ventas Totales*100

ESTRATEGIA BÁSICA: Gestionar créditos para las MYPIMES en las entidades financieras de la ciudad de Pasto

OBJETIVO: Capitalizar la empresa para la adquisición de tecnologías, e inversión en planta y equipo.

INDICADOR GLOBAL: Ampliar la participación en el mercado en un 10%

ACTIVIDADES	TIEMPO	METAS	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE LOGRO
Determinar la cantidad de efectivo que se necesita	2 Días	Incrementar la liquidez de la empresa en un 30%	Gerencia	\$ 20.000	Liquidez= Activo Corriente/ Pasivo Corriente
Investigar las líneas de crédito para las MYPIMES	1 Semana				
Analizar a cuales podemos aplicar	2 Días				
Analizar las tasas de interés y opciones de financiación	1 Día				
Solicitar préstamo(s)	1 Semana				

18. CONCLUSIONES

La empresa objeto de estudio constituye actualmente un claro ejemplo de la realidad que afronta el sector artesanal en su gran mayoría, en donde la diversidad de problemas sobrepasa el talento innato de los maestros artesanos. Fundamentalmente en los temas de mercadeo, organización administrativa y contable, publicidad y promoción, apoyo gubernamental y gestión administrativa.

Existe un gran talento por parte de los maestros artesanos que debe ser complementada con buenas estrategias de venta.

Hace falta mayor información acerca de las capacitaciones que brinda entidades como artesanías de Colombia respecto a temas como: técnicas procesos procedimientos y tendencias de las artesanías. Generalmente esta información no llega a los artesanos que pierden una gran oportunidad para enriquecer sus conocimientos.

Existe informalidad en el manejo de las empresas de artesanías como es el caso de la empresa analizada lo cual se refleja en la concepción del oficio artesanal como una fuente de ingresos básicamente para subsistencia y no como una opción de empresa organizada que les permita obtener mejoras en su calidad de vida.

La empresa obtiene mayor beneficio vendiendo sus productos fuera de la ciudad de Pasto, y a las personas extranjeras que visitan la ciudad, debido a que las artesanías son apreciadas por las personas que residen en la ciudad, sin embargo no están dispuestas a pagar un alto valor por un producto decorativo para su hogar u oficina.

La reestructuración del actual proceso productivo permitiría incrementar la capacidad de producción de la empresa, y acompañada de una buena estrategia de ventas lograra incrementar sus ingresos.

La reestructuración del actual proceso productivo permitirá vincular un mayor número de personas a la empresa, lo cual será una gran ayuda para la ciudad de Pasto con respecto al tema de desempleo.

19. RECOMENDACIONES

La información presentada en el presente estudio es válida para cualquier consulta referente a empresas dedicadas al oficio artesanal, la recolección de información presencial en un taller artesanal del Departamento de Nariño es una breve radiografía de la actual situación de nuestros artesanos en su rol de empresarios. Con el presente estudio se evidencian las debilidades y fortalezas de una empresa dedicada al oficio artesanal, pero que no es ajena a la realidad que afrontan sus similares en el Departamento de Nariño; igualmente se resalta las principales amenazas que afrontan y las oportunidades que se les presentan en el entorno.

Recomendamos un cambio en el actual proceso productivo de la artesanía, en donde se hace necesario la involucración de la técnica de moldeado para que permita generar un mayor número de piezas que representen un nivel de ingresos dignos para las personas que sobreviven de este oficio.

Se recomienda la diversificación de los productos, relevando importancia a las artesanías utilitarias, tanto para el hogar como para la oficina, debido a su mayor rotación de ventas.

Recomendamos ampliar los temas de representación en la chiva, actualmente se utiliza la representación de la chiva tradicional, pero sería importante realizar piezas artesanales con motivo del carnaval, cultura andina, entre otros; tal como se evidencian en el estudio de mercado dirigido a clientes finales en la ciudad de Pasto. También cambios también en la manera de administrar las empresas artesanales en donde se evidencian además una desorganización y una marcada informalidad en los procesos por tal motivo recomendamos una adecuación en el aspecto estructural, tecnológico, gerencial y administrativo, realizando unos controles efectivos, disminuyendo la probabilidad de errores en el proceso en aras de alcanzar la competitividad ante un mercado que cada día se torna más exigente. La planificación y la ejecución de medidas correctivas que reorienten la visión y misión de la empresa deben estar siempre en la mente de nuestros artesanos empresarios de Nariño.

Se recomienda realizar capacitaciones dirigidas a la comunidad en general, con el ánimo de identificar e involucrar a las personas con habilidades para el oficio, de tal forma que permita ser una opción en la generación de empleo en la ciudad. Generar unas estrategias ofensivas en la venta de los productos, debido a que se evidencian que existe una gran debilidad a la hora de ofrecer los productos y establecer relaciones comerciales con potenciales clientes y se recomienda mejorar la presentación del producto artesanal refiriéndose a que en el presente todos los productos carecían de empaque, sticker de diferenciación y base de soporte del producto.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª ed. México: Prentice Hall Inc. 2003. 400 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DNP. Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010 — Estado comunitario: desarrollo para todos. Bogotá, 2007.

FISCHER, Laura. Introducción a la investigación de mercados. 3ª ed. México: Mc-Graw Hill. 2003. 157 p.

FORTICH PALENCIA, Fernán Eugenio. Control e indicadores de gestión para el desarrollo empresarial. Cartagena de Indias: s.n, 2006. 300 p.

GARRIDO, Santiago. Dirección estratégica. 2ª ed. Madrid: Mc-Graw Hill, 2006. 371 p.

KOONTZ, Harold Heinz. Administración una Perspectiva Global. México: Mc-Graw Hill, 1998. 420 p.

MATAMALA, Ricardo y MUÑOZ, Jesús Antonio. Administración por políticas HOSHIN – KANRI. 6ª ed. Bogota: Mc-Graw Hill interamericana, 1994. 182 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas. Bogotá: Mc-Graw-Hill Interamericana, 1995. 320 p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – MINISTERIO DE CULTURA. Política de Turismo Cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio, 2007.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégico. 1 ed. Bogotá: Tercer mundo, 1998, 260 p.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la mediana y pequeña Empresa. 5ª ed. México: Internacional Thomson Editores, 2005. 250 p.

SALAS, Natalia Leonor y VALENCIA, Fanny Ximena. Planeación Estratégico Aplicado a Panadería Sulerna. San Juan de Pasto, 2006. 133 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Administración de empresas.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. 4^{ta} ed. Chile: Mc-Graw Hill Interamericana, 2000. 180 p.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría – metodología – alineamiento y mapas estratégicos. 9^{na} ed. Bogotá: 3R editores, 2003. 416 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.carcenarino.org/index>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/>

<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/Caracterizacion%20artesanias.pd>

ANEXOS

Anexo A. Formato dirigido a clientes finales

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA No. __

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

- Determinar la demanda de las chivas artesanales en cerámica de los clientes finales (habitantes de los estratos 4, 5 y 6) de la ciudad de Pasto.
- Identificar los principales competidores.
- Conocer los precios de venta del producto.

GENERO: F __ M __

EDAD: 18 a 25 __ 25 a 40 __ 40 a 55 __ más de 55 __

1. Gusta usted de las artesanías

- SI __ NO __

2. ¿Qué tipo de artesanías prefiere comprar?

- Madera __
- Cuero __
- Cerámica __
- Vidrio __
- Cestería __
- Metal __
- Otros __

3. ¿Ha comprado artesanías en cerámica?

- SI __ NO __

4. ¿Cuántas artesanías en cerámica usted compra en el año? _____

5. Si su respuesta fue si ¿Donde ha comprado artesanías en cerámica?

- Sector Bombona __
- Centros comerciales __
- Tiendas artesanales __
- Talleres artesanales __
- Ferias artesanales __
- Internet __
- Laboratorio de diseño __
- Almacenes de cadena __
- Otros __

6. De acuerdo al producto presentado evalúe los siguientes aspectos.

ASPECTO	CALIFICACIÓN			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
CALIDAD				
DISEÑO				
CREATIVIDAD				
TAMAÑO				
PESO				
MATERIALES				
ACABADO				
COLOR				

7. ¿Conoce usted un producto similar al presentado?

SI ___ NO ___

Observacion: _____

8. ¿Tiene interés por comprar el producto presentado?

SI ___ NO ___ PORQUE _____

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?

- \$200.000 -- \$230.000--- 230.000 – \$260.000 ___
- \$260.000 – \$300.000 ___ Mas de \$300.000 ___
- Otro ___ Cual? _____

10. ¿Qué líneas de producción le interesaría comprar a Usted?

Típica ___ Publicitaria ___

Utilitaria ___ Andina ___

Cafetera ___

Étnica ___

Deportiva ___

Carnaval ___

Otras ___ ¿Cuál? _____

11. ¿Qué otros productos de este tipo le gustaría comprar? (Anotar un solo producto, el de mayor preferencia de compra)

Línea comedor: Fruteras ___ Salseras ___ Servilleteros ___ Bandejas ___ Mugs ___ Vasos ___ Platos ___ Portavasos ___

Línea Oficina: Lámparas ___ Tarjeteros ___ Portalápices ___ Portarretratos ___

Otros ___ Cual? _____

12. ¿En que medios usted recibe información sobre productos artesanales?

- Ferias artesanales ___ Prensa ___
- Internet ___ Otros ___ Cual _____
- Revistas especializadas ___

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Anexo B. Formulario de encuesta clientes directos (Comercializadoras)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA APLICADO A CLIENTES DIRECTOS (COMERCIALIZADORAS)

ENCUESTA No. ___

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

- Determinar la demanda de las chivas artesanales en cerámica en las comercializadoras de artesanías de la ciudad de Pasto.
- Identificar los principales competidores.
- Conocer los precios de venta del producto.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____ **TELÉFONO:** _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____ **EMAIL:** _____

1. Comercializa usted artesanías a nivel:
 - a. Local ___
 - b. Departamental ___
 - c. Nacional ___ Ciudad _____
 - d. Internacional ___ País _____ Ciudad _____

2. ¿Qué tipo de artesanías vende?
 - a) Madera ___
 - b) Cuero ___
 - c) Cerámica _
 - d) Vidrio ___
 - e) Cestería ___
 - f) Metal ___

3. ¿Conoce usted las chivas artesanales?
 - a) SI ___
 - b) NO ___

4. ¿Ha comercializado chivas artesanales?
 - a) SI ___
 - b) NO ___

5. Si su respuesta fue si ¿Cuál es la procedencia de las chivas artesanales?

6. ¿Tiene interés en distribuir o vender la chiva artesanal en cerámica presentada?
 - a) SI ___
 - b) NO ___

7. De acuerdo al producto presentado evalúe los siguientes aspectos:

ASPECTO	CALIFICACIÓN			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
CALIDAD				
DISEÑO				
CREATIVIDAD				
TAMAÑO				
PESO				
COLOR				
EMPAQUE				

8. ¿Cuál sería la cantidad aproximada a comprar mensualmente?

- a) Menos de 50 unidades ___ d) 150 – 200 unidades ___
 b) 50 – 100 unidades ___ e) Mas de 200 unidades ___
 c) 100 – 150 unidades ___

9. ¿Cuál cree usted, que debería ser el valor comercial de la chiva artesanal en cerámica?
 ¿Usted cuanto estaría dispuesto a pagar por la chiva artesanal en cerámica?

- a) 280.000___ \$290.000___ d) Más de 300.000___
 b) \$290.000___ \$300.000 ___

10. ¿Qué líneas de producción le interesarían?

- a) Típica___ g) Publicitaria___
 b) Utilitaria___ h) Andina___
 c) Cafetera___ l)Profesional___
 d) Étnica___ j) Otra___ ¿Cuál? _____
 e) Deportiva___
 f) Carnaval___

11. ¿En qué medios usted recibe información sobre productos artesanales?

- a. Ferias artesanales ___ d) Prensa___
 b. Internet___ e) Otros ___Cuál? _____
 c. Revistas especializadas___

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Anexo C. Formulario de encuestas a proveedores

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

(PRODUCTO: CAOLÍN)

ENCUESTA No. __

OBJETIVO: Conocer la disponibilidad de la materia prima, características, precios, garantías, y demás costos referentes a la principal materia prima.

1. Información general:

Lugar y fecha _____

Propietario o razón social _____

Dirección _____

2. ¿Años de antigüedad de la compañía?

De 1 a 5 años ____

De 10 a 20 años ____

De 5 a 10 años ____

Más de 20 años ____

3. ¿Qué tipos de referencia o tipos de caolín vende su compañía?

Las ball-clays: arcillas caoliníferas plásticas ____

Las fire-clays arcillas refractarias ____

Las flint-clays o arcillas caoliníferas duras ____

Tonsteins (Underclays) volcánicas ____

¿Otras? ¿Cuales? _____

4. ¿Cuál de esas referencias o tipos de caolín recomienda para uso en artesanías en cerámica?.

Las ball-clays: arcillas caoliníferas plásticas ____

Las fire-clays arcillas refractarias ____

Las flint-clays o arcillas caoliníferas duras ____

Tonsteins (Underclays) volcánicas ____

¿Otras? ¿Cuales? _____

5. ¿Dónde extrae el caolín que su empresa comercializa (lugar geográfico)? _____

6. ¿Cuál es el volumen de producción toneladas/año? _____

7. ¿Cuál es el canal principal que maneja su empresa para comercializar sus productos? (marque una opción).

Productor – Consumidor

Productor – Minorista – Consumidor

Productor – Mayorista – Minorista – Consumidor

Productor – Agente Exclusivo – Mayorista – Minorista – Consumidor _____

8. Teniendo en cuenta la extracción ¿para cuanto tiempo estima la existencia de caolín?

Años _____

N/S N/R _____

9. ¿Cuál es el precio de venta que tiene establecido por?

a. 1 tonelada \$ _____

d. Otras ¿Cuáles? _____

b. 2 toneladas \$ _____

c. 3 toneladas \$ _____

10. ¿Qué cantidad (ton.) aproximadamente vende mensualmente su compañía? _____

11. ¿Dónde vende el producto la compañía?

- a nivel regional
- a nivel nacional
- a nivel internacional

12. ¿Cuál es la forma de pago del producto? _____

13. ¿Cuál es el plazo de entrega del producto? _____

14. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer sus productos?

- televisión
- radio
- prensa
- revistas
- Internet
- Otros ¿cuáles? __

15. ¿Tiene su compañía alguna certificación de calidad de sus productos o servicios?

Si ¿Cual? _

No

16. ¿En qué mes (s) se efectúa la mayor frecuencia de pedidos de caolín? _____

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES _____

RESPONSABLE: _____

Anexo D. Formulario de encuestas competidores

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA APLICADA A PRODUCTORES ARTESANALES

ENCUESTA No. ___

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer la oferta de los productores y adicionalmente variables como capacidad de producción, precios y comercialización.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____ **EMAIL:**

1. ¿Qué tiempo lleva vinculado a la producción?
 - a) De 1 a 5 años
 - b) De 5 a 10 años
 - c) Más de 10 años

2. ¿Qué clase de artículos produce?
 - a) Madera__
 - b) Cuero__
 - c) Cerámica__
 - d) Barniz de Pasto__
 - e) Cestería__
 - f) Tamo__
 - g) Otros__

3. ¿Cuál es la capacidad de producción mensual?
 - a) De 50 a 100 piezas
 - b) De 100 a 150 piezas
 - c) Más de 150 piezas

4. ¿Qué tipo de maquinaria utiliza?
 - a) Manual
 - b) Mecánica
 - c) Automática

5. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la producción de las piezas?
 - a) Falta de dinero __
 - b) Costo de las materias primas __
 - c) Escasa mano de obra __
 - d) Escaso apoyo comercial (ferias, rueda de negocios, etc.) __

6. ¿Se produce por pedidos o por volúmenes de producción fijados con anterioridad?
 a) Si ___ b) No ___
7. ¿Cómo se controla la calidad de las piezas elaboradas?
 a) Durante la elaboración ___ c) Otras ___
 b) En el acabado ___ ¿Cuáles? _____
8. Los costos de las materias primas son:
 a) Altos ___ b) Económicos ___
9. ¿Cuántos trabajadores emplea en la producción?
 a) De 1 a 10 ___ b) De 10 a 15 ___ c) Más de 15 ___
10. Comercializa usted la artesanía a nivel:
 a) Local ___ d) Internacional ___
 b) Departamental ___ País _____
 c) Nacional ___ Ciudad _____
11. ¿Dónde vende su producción?
 a) Sector Bombona ___ f) Internet ___
 b) Centros comerciales ___ g) Laboratorio de diseño ___
 c) Tiendas artesanales ___ h) Almacenes de cadena ___
 d) Talleres artesanales ___ i) Otros ___ ¿cuáles? _____
 e) Ferias artesanales ___
12. ¿Cuántas unidades vende mensualmente?
 a) De 50 a 100 piezas b) De 100 a 150 piezas c) Más de 150 piezas
13. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer sus productos?
 a) televisión d) revistas g) Otros
 b) radio e) Internet ¿cuáles? ___
 c) prensa f) ninguno
14. ¿Recibe capacitación técnica?
 a) Si ¿De quién? ___
 b) No ¿Por qué? ___

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Anexo E. Muestra poblacional clientes finales

$$n = N * \frac{Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de población
- Z = 1.96 (Si la seguridad es del 95%)
- p = Variabilidad negativa (en este caso 50% = 0.50)
- q = Variabilidad positiva (en este caso 50% = 0.50)
- e = Precisión (en este caso necesitamos el 5%)
- n = Tamaño

Remplazando:

$$n = 8.625 * \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (8.625 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

n =385 encuestas

Anexo F. Cuadro de suscriptores Empopasto

ESTRATO	DESCRIPCIÓN	TOTAL SUSCRIPTORES
4	Medio	6.380
5	Medio alto	2.225
6	Alto	20
TOTAL		8.625

FUENTE: EMPOPASTO



Anexo G. Establecimientos del sector artesanal en la ciudad de Pasto

	CONSULTA ESTABLECIMIENTOS ACTIVOS	DIR_COMERCIAL	DESCRIPCION_DIVISION	TELÉFONO
1	NARIÑO EN ARCILLA	CALLE 11 CRA 25 ESQUINA CENTRO	PASTO	7220946
2	TIERRA PASTUSA	CALLE 15 NO 26-52 CENTRO	PASTO	7221620
3	MYNDALA	CARRERA 14 NO 18A - 01 FÁTIMA	PASTO	7213968
4	CERÁMICAS ROKOCO	-CARRERA 26 NO 16-29 CENTRO	PASTO	7232810
5	SOLIDARIDAD EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO	CARRERA 27 N° 15-81	PASTO	7238663
6	MARÍA DOMINGA MANUALIDADES Y VARIEDADES	CARRERA 27 NO 15 - 34 SECTOR CENTRO	PASTO	3122292103
7	SOLO YESOS DE NARIÑO	-CARRERA 27 NO.15-25 CENTRO	PASTO	7292132
8	LOLA DISEÑEMOS	--CARRERA 35A NO 19-61 BARRIO PALERMO	PASTO	7311294
9	DECOREMOS CERÁMICAS YESOS	-CARRERA 40 NO. 18-70 PALERMO	PASTO	7314328
10	MULTISERVICIOS Y VARIEDADES SAN SEBASTIÁN	--CL 21D No. 1 E 23 MERCEDARIO	PASTO	7324383
11	CERÁMICAS MAYERLI	MANZANA 19 CASA 22A SUMATAMBO	PASTO	7237542
12	CORAL LTDA.	-MANZANA B CASA 8 REMANSOS DEL NORTE	PASTO	7293830
13	FACTORÍA Y COMERCIALIZADORA ANDINA	-MANZANA C CASA 7 CIUDAD REAL	PASTO	3152884856
14	PEGD	CR 5E # 21A-14 BRR/ SANTA BARBARÁ	PASTO	
15	ARTE 710	CARRERA 5 No. 1 - 10	PASTO	
16	ARTE RJP	CALLE 16 CARRERA 24 CENTRO COMERCIAL DORADO LOCAL 36	PASTO	9999
17	INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY	CARRERA 25 # 19-12 OF.208	PASTO	7227263
18	CHAVES GUTIÉRREZ MÓNICA LUCÍA	CARRERA 27 NO. 13-92 CENTRO	PASTO	7230915
19	BENAVIDES ARCOS LILIANA FABIOLA	CALLE 14 NO. 27-90 BOMBONA	PASTO	
20	ORDONEZ ASTAIZA ALDER EDUARDO	Manzana 1 Casa 11 BARRIO BELÉN	PASTO	
21	ERAZO SANTACRUZ BEATRIZ EUGENIA	CARRERA 35 A NO. 19-107	PASTO	7212449
22	GÓMEZ CADENA TERESA DEL CARMEN	CARRERA 1E NO. 21A-09 SANTA BARBARÁ	PASTO	7305229
23	ACOSTA GUERRON ANA LUCIA	CARRERA 28 No. 13 - 40 BOMBONA	PASTO	
24	CAICEDO ROJAS BAUDILIA YADIRA	-MANZANA A CASA 15 BARRIO CASTILLOS DEL NORTE	PASTO	
25	CHAVES DÁVILA JORGE HERNANDO	-CARRERA 24A NO 5-03 BARRIO OBRERO	PASTO	
26	BUCHELI PAZ LUIS FERNANDO	MANZANA D CASA 32 VILLA RECREO	PASTO	
27	ARAUJO SOTELO SEGUNDO IGNACIO	CARRERA 20 BIS No. 9 - 33 VILLA LUCIA	PASTO	
28	DÍAZ VILLOTA ELSA YANIRA	CALLE 18 NO 13-73	PASTO	
29	GÓMEZ DE ZAMBRANO VISITACIÓN	-CARRERA 9 NO.15B-06 PROGRESO	PASTO	0000000
30	BENAVIDES MÁRQUEZ MAURO NELSON	CARRERA 44 NRO 19C-87 JUANNOY NORTE	PASTO	0000000
31	ENRÍQUEZ DORADO MARINA	CALLE 15 No 24-51	PASTO	999
32	ENRÍQUEZ DORADO ALBA STELLA	CALLE 15 No 24-51	PASTO	0000000
33	ENRÍQUEZ DORADO MARILU	CALLE 15 No 24-51	PASTO	0000000
34	ENRÍQUEZ DORADO MARÍA ELENA	CALLE 15 No 24-51	PASTO	0000000
35	CÓRDOBA RODRÍGUEZ MARÍA EDILMA	-CALLE 16 NO. 8A - 08 POTRERILLO	PASTO	
36	LÓPEZ PAZ ALBA LUCIA	CARRERA 10 No.15A-06 LAS LUNAS	PASTO	
37	GÓMEZ Y CIA. LTDA.	CALLE 20 No 33A-28 AVENIDA LOS ESTUDIANTES	PASTO	7311234
38	EL VATICANO. ROJAS ERAZO HNOS. LTDA. EL VATICANO LTDA.	CLL.20 No.23-39 CENTRO	PASTO	7231857
39	SÁNCHEZ RODRÍGUEZ MARCO ALBERTO	-CALLE 18B NO 42-64 INTERIOR 102D	PASTO	
40	SANTACRUZ SABOGAL PATRICIA ROCIO	CALLE 14 No. 27 - 58 BOMBONA	PASTO	7226221
41	BENAVIDES ROSERO LUIS FELIPE	CARRERA 28 No.17-25 CENTRO	PASTO	
42	OBANDO MATABAJOY GLADYS ELISA	-CALLE 16A BIS NO 33-25 MARIDIAZ	PASTO	
43	TORRES GARCÍA JESÚS ORLANDO	-MANZANA 12 CASA 16 VILLA FLOR II	PASTO	0000000
44	GÓMEZ REVELO ELIZABETH	CARRERA 25 NO 12-71 PISO 1 CENTRO	PASTO	0000000
45	IGUA ROSERO OLGA RUBIELA	-CARRERA 19 No. 25 - 136 ALAMEDA	PASTO	
46	MUÑOZ DELGADO ROSARIO DEL CARMEN	-CARRERA 30 No.18-79 LAS CUADRAS	PASTO	0000000
47	DÍAZ LÓPEZ IVÁN DARIO	-CALLE 15 No. 23 - 07	PASTO	7237755

48	BURBANO CORDOBA WELLINGTON CLARET	CALLE 16 NO. 21 A 53 CENTRO	PASTO	0000000
49	RAMOS ESPAÑA IRMA CLEMENCIA	CENTRO COMERCIAL SEBASTIÁN DE BELALCAZAR LOCAL 258	PASTO	0000000
50	MUNOZ OBANDO GLORIA DEL CARMEN	CARRERA 27 NO.15-25	PASTO	
51	PAREDES MONTERO FANNY DEL CARMEN	MANZANA 33 CASA 5 CORAZÓN DE JESÚS	PASTO	
52	BENAVIDES SILVA ALEXANDER PIER	-CARRERA 44 A No. 18 - 30	PASTO	
53	OBANDO MATABAJOY GERMAN MARTIN	-CARRERA 24 NO. 26-214 CALVARIO	PASTO	7220363
54	GUERRERO ERAZO SANDRA YANET	CALLE 17 No. 22 - 35 LOCAL 20	PASTO	
55	CHAVES DAVILA JAVIER ARMANDO	CARRERA 22 NO. 13-41 CENTRO	PASTO	
56	MONTEZUMA ARCOS LUZ AMÉRICA	--CALLE 8 NO.04-61 BARRIO MELÉNDEZ	PASTO	
57	PORTILLO DE BENAVIDES CARMEN	MANZANA 30 CASA 16 CORAZÓN DE JESÚS	PASTO	
58	MELO FAJARDO JESUS ALBEIRO	CARRERA 5 NO. 12-16	PASTO	
59	CRUZ LÓPEZ ANA DEL SOCORRO	CARRERA 4 NO.2-68	PASTO	
60	MONTEZUMA DE DELGADO AYDA LIDIA	-CALLE 15 No. 23 - 07	PASTO	
61	SALAZAR CALVACHE CAMILO ALEXANDER	CALLE 18 NO. 13 - 81 FÁTIMA	PASTO	
62	ENRÍQUEZ GUADIR JESUS FRANCO	MANZANA 22 CASA 18 BARRIO NUEVO SOL	PASTO	7230060
63	SARASTY LEITON GUILLERMO ALFREDO	CENTRO COMERCIAL Y ARTESANAL BOMBONA LOCAL 1 AUTOCONSTRUCCIÓN	PASTO	
64	DELGADO DE CASTILLO BLANCA	CALLE 15 N° 26- 40 CENTRO	PASTO	
65	LASSO JURADO LUIS CARLOS	CARRERA 35A No 19-120	PASTO	
66	QUINTERO ORTIZ AMANDA DEL ROCIO	CARRERA 26 No. 4SUR-44 AVENIDA MIJITAYO	PASTO	
67	NARANJO LOAIZA SANDRA PATRICIA	-AMOREL CENTRO LOCAL 204	PASTO	
68	ROSERO DE LA ROSA GLADYS ADRIANA	CALLE 19 29-11 APTO. 501 EDIFICIO SINDAMANÓY	PASTO	
69	MARTINEZ ORDONEZ MARTHA XIMENA	-CARRERA 27 NO. 15-04	PASTO	
70	MUNOZ GUZMÁN CLAUDIA LORENA	CARRERA 24 NO. 16-54 CENTRO	PASTO	

FUENTE: Cámara de comercio de Pasto.

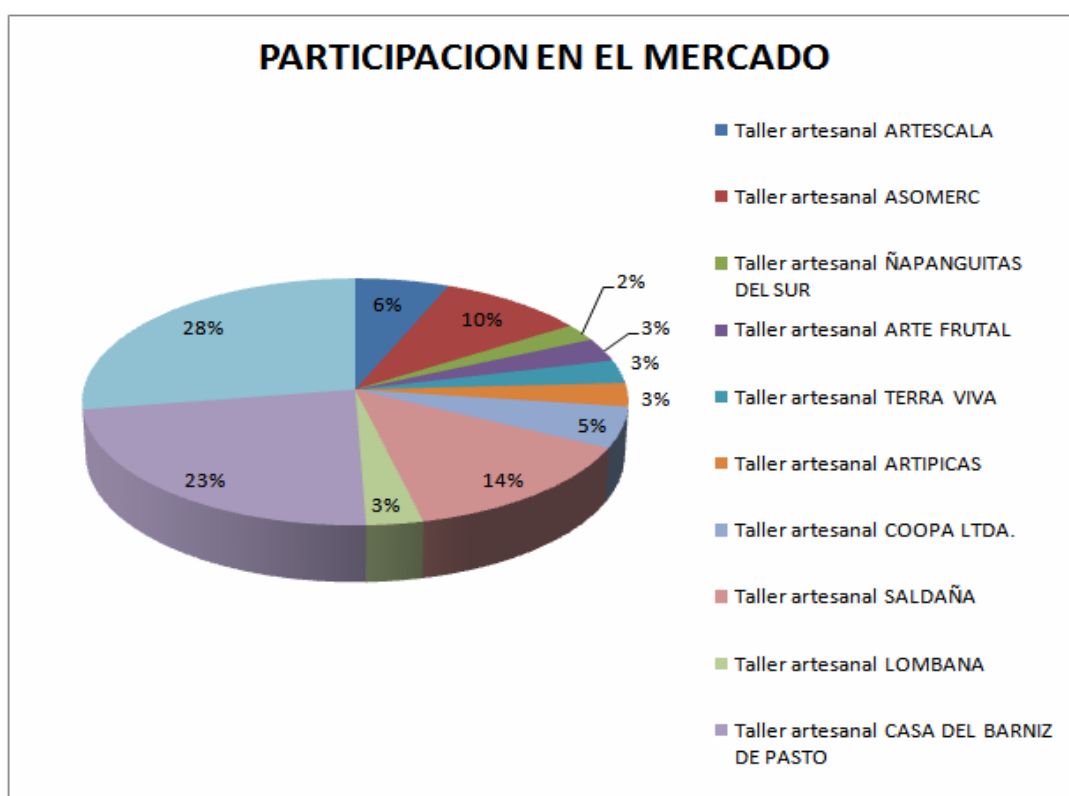
Anexo H. Subsector pequeña industria - departamento de Nariño

		En millones de pesos \$				
COD	VARIABLE/AÑO	2002	2003	2004	2005	2006
	TOTAL PRODUCCIÓN BRUTA	\$ 217.077,00	\$ 246.443,00	\$ 269.820,00	\$ 290.953,00	\$ 338.161,00
361	Fabricación de objetos de barro, loza y porcelana	\$ 16.544,00	\$ 17.999,00	\$ 19.637,00	\$ 19.580,00	\$ 21.493,00
	%	\$ 7,62	\$ 7,30	\$ 7,28	\$ 6,73	\$ 6,36
	CRECIMIENTO ANUAL v/r		\$ 1.456,00	\$ 1.638,00	-\$ 57,10	\$ 1.913,00
	CRECIMIENTO ANUAL %		8,8	9,1	-0,29	9,77

Fuente: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño 2006.

Anexo I. Nivel de ventas empresas competidoras

EMPRESA	NIVEL DE VENTAS	PORCENTAJE
Taller artesanal ARTESCALA	\$ 16.000.000,0	6%
Taller artesanal ASOMERC	\$ 25.000.000,0	10%
Taller artesanal ÑAPANGUITAS DEL SUR	\$ 6.000.000,0	2%
Taller artesanal ARTE FRUTAL	\$ 8.000.000,0	3%
Taller artesanal TERRA VIVA	\$ 8.000.000,0	3%
Taller artesanal ARTIPICAS	\$ 8.000.000,0	3%
Taller artesanal COOPA LTDA.	\$ 14.000.000,0	5%
Taller artesanal SALDAÑA	\$ 36.000.000,0	14%
Taller artesanal LOMBANA	\$ 8.000.000,0	3%
Taller artesanal CASA DEL BARNIZ DE PASTO	\$ 60.000.000,0	23%
Taller artesanal CUY ARTE	\$ 72.000.000,0	28%
TOTAL	\$ 261.000.000,0	100%



Fuente: El presente estudio