

**ELABORACION E IMPLEMENTACION PLAN ESTRATEGICO PARA  
EL CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL PUTUMAYO 2009-2011  
INFORME FINAL DE PASANTIA**

**PAULA ELIZABETH OJEDA REYES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**ELABORACION E IMPLEMENTACION PLAN ESTRATEGICO PARA  
EL CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL PUTUMAYO 2009-2011**

**PAULA ELIZABETH OJEDA REYES**

**INFORME FINAL PASANTIA**

**Julio Ignacio Garzón Narváez  
Docente Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## CONTENIDO

### INTRODUCCION

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
1.1 TEMA.....	13
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2.2 Formulación del problema.....	13
1.2.3 Sistematización del problema.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Generales.....	15
1.3.2 Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5 ANTECEDENTES.....	17
1.6 MARCO DE REFERENCIA.....	19
1.6.1 Marco teórico.....	19
1.6.2 Marco contextual.....	26
1.6.3 Marco legal.....	36
1.7 METODOLOGÍA.....	38
1.7.1 Tipo de estudio.....	38
1.7.2 Método de investigación.....	38
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la Información.....	38
2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
2.1.1 Descripción de la empresa.....	41

2.2 ANALISIS INTERNO.....	43
2.2.1 Capacidad directiva.....	43
2.2.2 Capacidad de promoción y mercadeo.....	47
2.2.3 Capacidad del talento humano.....	49
2.2.4 Capacidad financiera.....	51
2.2.5 Capacidad tecnológica.....	52
2.2.6 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI).....	54
2.3 ANALISIS EXTERNO.....	57
2.3.1 Variables económicas.....	57
2.3.2 Variables sociales.....	58
2.3.3 Variables políticas.....	60
2.3.4 Variables tecnológicas.....	60
2.3.5 Variables ambientales y geográficas.....	61
2.3.6 Matriz Perfil de oportunidades y amenazas (P.O.A.M.) para el centro de desarrollo artesanal.....	62
2.3.7 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).....	63
2.3.8 Análisis DOFA.....	65
2.3.9 Matriz DOFA.....	65
2.3.10 Análisis vulnerabilidad.....	66
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	68
3.1 PRESENTACIÓN DE LA COMPETENCIA.....	68

3.1.1 Matriz De Perfil Competitivo M.P.C.....	71
4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	73
4.1 MISIÓN PROPUESTA.....	73
4.2 VISIÓN PROPUESTA.....	73
4.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	73
4.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	74
4.5 POLITICAS.....	75
4.6 MATRIZ AXIOLÓGICA.....	75
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	76
5.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEEA ).....	76
5.2 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP.....	78
5.3 MATRIZ INTERNA EXTERNA IE .....	80
5.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	81
5.5 ANALISIS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	82
6. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS.....	83
6.1 PROGRAMAS ESTRATEGICOS.....	83
7. PLANES DE ACCION.....	83

8. INDICADORES DE GESTION.....	89
8.1 INDICES DE ACTIVIDAD.....	89
8.2 INDICES DE GERENCIALES.....	90
9. CONCLUSIONES.....	91
10. BIBLIOGRAFÍA.....	92

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Listado De Oficios Artesanales.....	27
<b>Cuadro 2.</b> P.C.I. Evaluación Capacidad Directiva.....	46
<b>Cuadro 3.</b> P.C.I Evaluación Capacidad De Mercadeo.....	48
<b>Cuadro 4.</b> P.C.I Evaluación De La Capacidad De Talento Humano.....	50
<b>Cuadro 5.</b> P.C.I Evaluación De La Capacidad Financiera.....	51
<b>Cuadro 6.</b> P.C.I Evaluación De La Capacidad Tecnológica.....	53
<b>Cuadro 7.</b> Matriz De Evaluación De Factores Internos M.E.F.I Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo .....	55
<b>Cuadro 8.</b> Población Censada Por Departamento Según Pertenencia Étnica 2005.....	58
<b>Cuadro 9.</b> Áreas Cultivos De Coca Departamento Del Putumayo Censo 31 De Diciembre De 2008.....	59
<b>Cuadro 10.</b> P.O.A.M. Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo.....	62
<b>Cuadro 11.</b> Matiz M.E.F.E. Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo.....	64
<b>Cuadro 12.</b> Matriz de análisis DOFA.....	65
<b>Cuadro 13.</b> Análisis De Vulnerabilidad Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo.....	67
<b>Cuadro 14.</b> Aplicación Matriz De Perfil Competitivo M.P.C.....	72
<b>Cuadro 15.</b> Matriz axiológica.....	75
<b>Cuadro 16.</b> Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	77

<b>Cuadro 17.</b> Porcentaje de participación en el mercado y tasa de crecimiento.....	79
<b>Cuadro 18.</b> Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	81
<b>Cuadro 19.</b> PLAN DE ACCIÓN, Programa Fortalecimiento administrativo y organizacional.....	84
<b>Cuadro 20.</b> PLAN DE ACCIÓN, Programa Gestión De Recursos De Cofinanciación.....	85
<b>Cuadro 21.</b> PLAN DE ACCIÓN, Programa Venta de servicios a particulares.....	86
<b>Cuadro 22.</b> PLAN DE ACCIÓN, Programa Mejoramiento de la metodología de formación.....	87
<b>Cuadro 23.</b> PLAN DE ACCIÓN, Programa integración productiva.....	88
<b>Cuadro 24.</b> Índices de actividad.....	89
<b>Cuadro 25.</b> Índices gerenciales.....	90

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fases Fundamentales Del Plan Estratégico.....	20
<b>Figura 2.</b> Etapas Del Proceso De Planeación.....	21
<b>Figura 3 .</b> Organigrama Artesanías De Colombia.....	34
<b>Figura 4.</b> Sectores De Mayor Interés Para Los Visitantes De Expoartesanias 2008.....	57
<b>Figura 5.</b> Análisis De Vulnerabilidad.....	67
<b>Figura 6.</b> Posición estratégica.....	78
<b>Figura 7.</b> Matriz de Boston Consultin Group.....	79
<b>Figura 8.</b> Matriz Interna-Externa IE.....	80

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A.</b> Guía de entrevista para el Coordinador CDA Suroccidente.....	94
<b>ANEXO B.</b> Guía de entrevista para trabajadores CDA Putumayo.....	96
<b>ANEXO C.</b> Guía de encuesta a artesanos de Putumayo.....	97
<b>ANEXO D.</b> Resultado Aplicación Encuesta a artesanos.....	101

## RESUMEN

La Planeación Estratégica se ha constituido una de las herramientas más utilizada por gerentes y administradores, pues representa en el esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica, además, ésta involucra procesos de comunicación y de toma de decisiones en los cuales intervienen los niveles estratégicos, funcionales y operativos de una organización.

La implementación de esta herramienta en el Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo direcciona sus esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos propuestos, brinda mayor motivación en los colaboradores ya que ellos participan en la toma de decisiones y se aclaran responsabilidades y papeles y cómo cada uno de ellos aporta al crecimiento de la organización. En cuanto al gerente, le permite tener mejores criterios para la evaluación del desempeño y para llevar a cabo reconocimientos.

Para lograr lo anteriormente expuesto fue necesaria la recolección y análisis de información obtenida a partir de fuentes primarias tales como los colaboradores de de Desarrollo Artesanal Putumayo, clientes de la empresa y de la competencia directa en la región, además se realizó un estudio de los factores externos a la empresa de tal forma que permitiera elaborar un diagnóstico completo de la organización.

Los datos y la información se organizan y analizan a través de la utilización de diferentes matrices que comprende la Planeación Estratégica y que además permiten la formulación de Planes Operativos encaminados al mejoramiento de la empresa y la optimización de sus recursos y su talento humano.

## **ABSTRACT**

The Strategic Planning has become one of the most used tools, especially by managers and administrators, because it represents the managerial efforts, assigned to compromise the future of the company, through action courses of strategic nature, moreover, it includes communication process and the take of decisions, in which the strategic, functional and operating levels of an organization take place.

The implementation of this tool in Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo, heads its efforts and resources to the achievement of purposed objectives, it gives a bigger motivation in the collaborators, because they can participate in take of decisions and roles and responsibilities are cleared, so, the form like each one of them can contribute to the organization growth. As for manager, this tool permits him to have greater judgement in the perform evaluation and to assign recognitions.

To achieve the previously exposed objective, collection and analysis of information were necessary, which were obtained from primary sources, like de Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo collaborators and clients and from the direct competitors of the region, moreover, a study of external factors was executed in the company, so, it makes it possible to draw up a complete diagnosis of the organization.

Data and information are organized and analyzed through the utilization of different matrix it involves the Strategic Planning and it permits the formulation of Operating Plans headed for the improvement of the company, of its resources and his human talent.

## 1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

### 1.1 TEMA:

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL DEL PUTUMAYO PARA EL PERIODO 2009-2011.

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION.

**1.2.1 Planteamiento del Problema.** Artesanías de Colombia en convenio con Corpoamazonias y en el marco de su estrategia de descentralización de los servicios para la población artesana, pretende extender sus servicios al departamento del Putumayo a través de la puesta en marcha del CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL para esta región. Este proyecto a pesar de contar con una finalidad muy clara enfocada al desarrollo del sector artesanal carece de una ruta de acción trazada para el mediano plazo que le permita encausar efectivamente hacia este fin sus decisiones y recursos.

De empezar a efectuar sus actividades sin aplicar un modelo metodológico que le permita analizar previamente las variables que afectaran la toma de decisiones en un futuro y corre el riesgo de convertirse en una organización con mentalidad reactiva, incapaz de impulsar el potencial que exhibe la artesanía del Putumayo.

Es debido a esta situación que se hacen evidentes dos grandes necesidades: la de elaborar un plan estratégicas que le permita adaptarse a los cambios de su entorno, sin extraviar sus objetivos en el camino y la de efectuar un proceso efectivo de implantación de dicho plan capaz de transformar las propuestas en realidades.

**1.2.2 Formulación del problema.** ¿Cuáles son las estrategias a nivel operativo, administrativo y comercial que responden eficientemente a las exigencias internas y externas del Centro de desarrollo Artesanal Putumayo entorno a la creación y mantenimiento sus ventajas competitivas?

### 1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las metas estratégicas del Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo capaces de canalizar su trabajo y recursos eficazmente?
- ¿Cómo inciden en la organización las variables que componen su entorno?

- ¿Cuál es la situación interna del Centro de Desarrollo Artesanal del Putumayo?
- ¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más representativas de la organización?
- ¿Cuál es la posición competitiva del Centro de Desarrollo Artesanal del Putumayo con respecto a su competencia?
- ¿Cuáles son las rutas de acciones necesarias para desarrollar las estrategias?
- ¿Qué actividades de divulgación del plan deben realizarse de tal forma que se asegure la apropiación e implementación en la labor diaria de la organización.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Elaborar e implementar un Plan estratégico para el Centro de Desarrollo artesanal del Putumayo que le permita identificar sus metas y traducirlas en ventajas competitivas a través de planes de acción eficientes y ajustados a su realidad

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Formular estrategias a nivel operativo, administrativo y comercial que respondan eficientemente a las exigencias internas y externas del Centro de desarrollo Artesanal Putumayo entorno a la creación y mantenimiento sus ventajas competitivas.
- Determinar las metas estratégicas del Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo capaces de canalizar su trabajo y recursos eficazmente.
- Analizar los factores internos de la organización y su importancia a través de la aplicación de las matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) y determinar las debilidades y fortalezas de la organización a través de la matriz de de evaluación de factores internos (EFI)
- Evaluar amenazas, oportunidades del entorno a través de la utilización de la matriz de evaluación de de factores externos (EFE) y Elaborar un Análisis del Entorno organizacional que permita evidenciar el tipo de incidencia que este ejerce sobre las decisiones estratégicas por medio de la utilización de la matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)
- Determinar la posición del Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo frente a la competencia a través de la aplicación de la matriz de perfil competitivo (MPC)
- Formular un Diagnostico Estratégico que permita seleccionar las estrategias más adecuadas mediante la aplicación de la matriz DOFA.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

A través de la elaboración e implementación de un plan estratégico que sirva como brújula para las actividades del Centro de desarrollo Artesanal del Putumayo se pretende brindar cimientos estratégicos sólidos sobre los cuales la organización pueda fundamentar la toma de decisiones con la seguridad de que a través de ellas se aprovecharan sus fortalezas y recursos eficientemente.

El proceso de elaboración e implementación del plan estratégico para el Centro de Desarrollo Artesanal del Putumayo realizado en el marco de una pasantía académica permitirá la confrontación de los conocimientos teóricos sobre la elaboración e implementación de la planeación estratégica, adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas, con un entorno laboral real.

La planeación estratégica es un proceso altamente participativo por lo tanto es evidentemente necesario conocer de cerca y a profundidad el entorno donde se produce para enfrentar las distintas situaciones problemáticas que este puede suscitar. Así mismo un proceso de implementación liderado por el pasante reduce las posibilidades de deserción de los niveles directivos puesto que le permite compartir la carga laboral extra que demanda.

Debido a que la planeación requiere una descripción detallada de los aspectos internos y externos de la organización se utilizarán herramientas que permitan profundizar y analizar la información en forma clara y sistemática, para tal fin se aplicarán encuestas y entrevistas para conocer los grupos de interés del CDA Putumayo: Clientes, beneficiarios, empleados y directivos.

## **1.5. ANTECEDENTES**

El 30 de diciembre de 1994, Artesanías de Colombia S.A. y la Cámara de Comercio de Pasto suscribieron un convenio interinstitucional con el propósito de desarrollar el proyecto LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO-PARA EL DESARROLLO DE LA ARTESANÍA-UNIDAD EXPERIMENTAL DE PASTO, el cual, pretendía dar solución a las deficiencias que tiene la producción artesanal, con el fin de alcanzar niveles más altos de competitividad en el mercado nacional e internacional y contribuir a la integración de los procesos actuales de desarrollo económico y social del sector productivo artesanal de Colombia, mediante el perfeccionamiento de la calidad y competitividad de sus productos y el fortalecimiento del componente de diseño. De la misma manera, se pretendía consolidar mecanismos y estrategias prácticas de desarrollo que permitan mejorar la calidad de vida de la población involucrada en dicho proceso.

La Unidad Pasto funciona desde 1996 y atiende los Departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo pero a partir del año 2006 cambia su nombre a Centro de Desarrollo Artesanal Suroccidente debido a la evolución y ampliación de sus objetivos hacia la asesoría empresarial integral para el sector empresarial. Y aunque su misión contempla el perfeccionamiento del componente de diseño y mejoramiento tecnológico del sector artesanal y empresarial del Sur occidente Colombiano, debido a que el tamaño de la población artesanal que debe atender excede su capacidad (quinientos artesanos al año) sus acciones se han concentrado casi exclusivamente en el departamento de Nariño, postergando el desarrollo de este sector en el Putumayo.

En el año 2008 se firma un convenio institucional entre Artesanías de Colombia, La corporación para el desarrollo sostenible del sur de la amazonia – Corpoamazonia-, y la Cámara de Comercio de Pasto para la creación e implantación del Centro de Desarrollo Artesanal en el departamento del Putumayo con el objetivo principal de “consolidar una estrategia para el desarrollo integral del sector artesanal de la región mediante actividades de promoción , capacitación y todas aquellas que resulten pertinentes para el fortalecimiento y el posicionamiento del mismo”<sup>1</sup>

Este proyecto de extensión contribuye al aprovechamiento de la infraestructura actualmente existente y de la cual dispone Artesanías de Colombia S.A., para la atención al sector artesanal, conformada por el Centro de Desarrollo Artesanal Pasto, los programas de formación en Diseño, tanto industrial como gráfico en el

---

<sup>1</sup> Cláusula primera, CONVENIO INTERINSTITUCIONAL DE ASOCIACION ENTRE LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SUR DE LA AMAZONA -CORPOAMAZONIA-, ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A., Y CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

Suroccidente del País y de manera especial, los programas, proyectos e instituciones gubernamentales nacionales y locales de apoyo al sector artesano, entre otros.

## 1.6. MARCO DE REFERENCIA

### 1.6.1 MARCO TEORICO:

- **DEFINICIÓN:** La planeación estratégica “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.”<sup>2</sup>

El concepto de planeación estratégica como proceso fue aprendido de los métodos utilizados por los estrategas militares e inicialmente adaptado a la actividad empresarial como una herramienta de planeación de largo plazo, que posteriormente y tras años de experimentación se especializara para buscar la creación de ventajas competitivas.

La esencia de formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.<sup>3</sup>

- **ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO.** El proceso de elaboración de un plan estratégico puede dividirse en tres grandes fases fundamentales: el análisis estratégico que comprende la recolección y estudio de la información requerida para la formulación de las estrategias, la Formulación estratégica que se realiza a niveles corporativas, competitivas y operativas, por último la implantación y seguimiento de las estrategias

---

<sup>2</sup> SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 32

<sup>3</sup> PORTER E. Michael: Estrategia competitiva 25 edición, Cecsca editorial, México 1998, página 23

## FIGURA 4. Fases Fundamentales Del Plan Estratégico

### FASES FUNDAMENTALES DEL PLAN ESTRATEGICO



Fuente: La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro integral de mando

- **Etapas Del Proceso De Planeación.** El detalle de el proceso de planeación puede entenderse en etapas mucho más detalladas como las presentadas en la figura 2 perteneciente al el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna

Según este autor el proceso encuentra compuesto así:

- **Definición del horizonte de tiempo:** para ello deberá tenerse en cuenta:  
La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.  
La intensidad de la competencia.  
La amenaza o no de los sustitutos.  
La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.
- **Diagnostico estratégico.** El Diagnostico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la Vulnerabilidad.

#### ➤ **Cultura Organizacional**

Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.<sup>4</sup>

La cultura organizacional se ve influenciada por:

- Los fundadores
- El estilo de dirección.

---

<sup>4</sup> SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores, Colombia 2003.  
pág. 89

- La claridad de los principios organizacionales.
- Autonomía individual
- Estructura.
- Sistema de apoyo.
- Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones
- Estimula al riesgo.
- Direccionamiento estratégico
- El talento humano.
- Las comunicaciones.

**FIGURA 5. Etapas Del Proceso De Planeación**

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS			I	
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS			II	
	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO			III	
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa		Análisis de competencia
Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad			
INDICADORES DE GESTIÓN	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			IV	
	VISION – MISION – OBJETIVOS GLOBALES				
	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS			V
		Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA			
	FORMULACIÓN ESTRATEGIA			VI	
	Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto				
	DIFUSION DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA			VII	
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN			VIII		

**FUENTE:** Serna G Humberto. Gerencia Estratégica

➤ **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través de la evaluación de 5 categorías: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano, aplicando el Perfil de la Capacidad Interna (PCI).

El propósito de esta matriz es resumir y evaluar las fortalezas y debilidades internas más importantes. La construcción de la matriz utiliza juicios de tipo subjetivo, por lo tanto, tiene gran incidencia la experiencia y la claridad en los objetivos del equipo estratégico de la organización.

➤ **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos componentes:

- **Análisis del Entorno:** De cual deben distinguirse seis áreas claves:

- Factores Económicos
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos
- Competitivos
- Geográficos

A partir de estos factores puede elaborarse el perfil POAM que permite tener una idea global del entorno corporativo del proyecto y su posición frente al medio en el que se desenvuelve.

Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

- **Análisis de la competencia:**

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia. México, CECSA. 2004

- **Entrada de nuevos competidores:** Constituye en el grado de facilidad con que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja el precio máximo que se puede cobrar por el servicio.
- **Amenaza de sustituto:** Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.
- **El poder de negociación de los compradores:** Es la proporción del valor del producto que los consumidores pueden forzar a la empresa a bajar.
- **El poder de negociación de los proveedores:** Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.<sup>6</sup>

Aquí con el uso de la Matriz del Perfil Competitivo MPC se identificarán a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares.

➤ **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

➤ **Direccionamiento Estratégico:** El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales: la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

**-Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

---

<sup>6</sup> Ibidem Págs. 23

**-Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la Misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?

**-Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

➤ **Proyección Estratégica:**

La Proyección Estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la Formulación Estratégica.

**- Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el como de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico

➤ **Alineamientos Estratégicos:**

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

**-Vertical.** El alineamiento estratégico vertical es cuando el conjunto de programas y acciones que la organización realiza va desde las estrategias hasta los colaboradores y estos teniendo conocimiento de las mismas.

**-Horizontal.** Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello las empresas definen la cadena del valor del negocio, identificando sus procesos claves y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas de los clientes, estos trascienden de los procesos a los clientes.

**-Integral.** Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados y esto se logra convirtiéndolo en un ciclo y estableciendo las combinaciones posibles.

➤ **Plan Operativo.** Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad,

Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica

➤ **Difusión del Plan:**

Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.

Para Serna Gómez, H. La venta interna es una estrategia de mercadeo comparativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interna en la organización
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tiene sobre los principios, misión, visión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- c) Preparar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en grupo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y monitoreo del plan.

➤ **Indicadores de Gestión:**

“Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R, Colombia 2004, Pág. 276

## 1.6.2 MARCO CONTEXTUAL

➤ **LA ARTESANIA:** La artesanía es comprendida como “La fabricación de objetos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, a través de procesos de producción no industrial que involucran herramientas y máquinas simples con predominio del trabajo físico y mental”<sup>8</sup>

Los productos artesanales por lo general posee una identidad propia, y se ubican en una dimensión económica distinta de la de la industria por su alto contenido de mano de obra, y porque incorpora elementos históricos, culturales, estéticos, y artísticos. Teniendo en cuenta los espacios sociales en que se desarrolla se clasifica en:

**Artesanía indígena:** materializa la expresión cultural de las comunidades indígenas, es relativamente cerrada y su conocimiento se transmite de generación en generación; se caracteriza por la limitada capacidad de producción de las comunidades étnicas y la oferta limitada, hecho por el cual se expresa usualmente en diseños exclusivos.

**Artesanía tradicional:** es realizada por comunidades mestizas y negras, exhibe un completo dominio de materiales y está fundamentalmente influenciada por la visión de los originarios inmigrantes europeos. La alta capacidad de producción de estas comunidades y los precios competitivos de sus productos han permitido su permanencia en el mercado con una demanda sostenida.

**Artesanía contemporánea:** clasifica la producción de objetos desde el marco de los oficios artesanales, en cuyo proceso se involucran elementos técnicos y estéticos procedentes de diferentes contextos sociales, culturales y económicos. Esta forma de artesanía ha presentado procesos de transformación tecnológica y una preocupación por incorporar creatividad y calidad en los productos.

### ➤ LA ARTESANIA EN COLOMBIA

Las artes y las artesanías en Colombia, son una de las expresiones más fuertes de su conformación socio-cultural del país. El hecho de que gran número de oficios hayan permanecido casi intactos desde las culturas precolombinas hasta hoy, indican la importancia que ellos han tenido a lo largo de la historia y la necesidad de conservarlos, ponerlos en valor y dinamizarlos haciendo de los mismos, formas de vida y desarrollo social y económico.

---

<sup>8</sup> Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Documento sectorial, Cadena Artesanal Departamento Nacional de Planeación. 2007

El producto artesanal colombiano tiene la imagen y la representatividad cultural suficiente para justificar su presencia constante en los mercados internacionales. Sus dificultades son de otro orden y sus posibilidades de solución solo dependen de la voluntad y de la eficacia interinstitucional construida en función del desarrollo socioeconómico nacional.

La promoción y divulgación de las artesanías como valores técnicos, culturales y del patrimonio de los países, es una tarea que en gran medida corresponde al Estado, ya que con ello se conservan valores de raigambre ancestral, se desarrollan y fortalecen procesos técnicos tradicionales, y se proyectan dinámicas de producción de dimensión contemporánea.

### ➤ **CARACTERIZACION DEL SECTOR**

El trabajo artesanal en Colombia se encuentra clasificado en 52 oficios artesanales (Cuadro 1) que utilizan como materia prima principalmente: fique, seda, caña flecha, algodón, fibra de plátano, lana, esparto, palo de sangre, cabecinegro, damagua, palma estera, paja tetera, wérregue, chiqui chiqui, cumare, chocolatillo e iraca.

#### **CUADRO 1.** Listado de Oficios Artesanales

Listado de oficios artesanales

Alfarería	Decoración del cuero	Marroquinería	Tejeduría en telar
Aplicaciones en tela	Dulcería	Metalistería	Tejidos
Barníz de Pasto	Ebanistería	Mimbrería	Torneado
Bisutería	Encuadernación	Muñequería	Trabajos decorativos
Bordados a mano	Enchapado en tamo	Orfebrería	Trabajos en bambú
Calado	Estampado	Parafernalia y utilería	Trabajos en cacho
Carpintería	Forja	Pintura	Trabajo en coco
Cerámica y porcelana	Fundición	Pirotecnia	Trabajo en pauche
Cerería	Grabado	Platería	Trabajos en tagua
Cestería	Instrumentos musicales	Sombrería	Trabajo en totumo
Cordelería e hilandería	Joyería	Talabartería	Trabajos intermedios
Costura	Juguetería	Talla	Viriería
Curtiembre y tenería	Marquetería	Taracea	Vitralería

Fuente: Artesanías de Colombia

El artesano desarrolla su labor desde una estructura simple de producción, con problemas en cuatro aspectos fundamentales: materias primas, proceso productivo, diseño y comercialización. Esto ha influido para que en Colombia la producción artesanal transcurra en condiciones de marginalidad económica y social. Artesanías de Colombia a través de sus programas ha contribuido a solucionar algunos de estos problemas que afectan la condición de trabajo, sin embargo es necesario generar acciones que garanticen las condiciones de sostenibilidad del desarrollo, en función del oficio artesanal y sus oportunidades comerciales.<sup>9</sup>

En el año de 1998 Artesanías de Colombia realizó el Censo Nacional Económico Artesanal a partir del cual fue posible conocer la caracterización del sector artesanal. Las conclusiones arrojadas por el censo son:

**- Materias primas:** La producción artesanal emplea principalmente materia prima natural (de origen animal, vegetal o mineral), de la cual 73% se encuentra en condiciones silvestres. Por esto, la ubicación de los grupos artesanales se asocia en alto grado con el origen de las materias primas naturales básicas (cada vez más escasas), con que se erige una acentuada expresión cultural de trabajo y creación que caracteriza la historia productiva de las regiones artesanas.

El desabastecimiento es notorio cuando las materias primas proceden de procesos biológicos vegetales, dada su naturaleza estacional que obliga a los artesanos a practicar técnicas de adecuación y almacenamiento. Las materias primas de origen mineral o de procesamiento industrial, están condicionadas por el precio y volumen de compra que chocan con la limitada capacidad financiera e iliquidez de capital de trabajo del artesano.

Por otra parte, los niveles de vida precarios de la mayor parte de la población de artesanos, han impedido su acceso a materias primas de buena calidad, lo que redundaría en volúmenes de producción inadecuados y mala calidad de los productos artesanales. El 43.3% de los artesanos enfrentan escasez de materias primas, mientras 26% tienen acceso a materias primas de baja calidad.

A lo anterior se suman deficiencias en los sistemas de conservación de las materias primas e insumos, con efectos negativos sobre los costos de producción.

**- Proceso productivo:** En relación con los procesos de producción, el sector artesanal muestra falencias en cuatro aspectos principalmente: asociatividad, organización de la producción, desarrollo tecnológico y capital humano. La ausencia de una conciencia de trabajo bajo un esquema de cadena productiva, se expresa en el bajo desarrollo de formas de asociación empresarial; esta situación

---

<sup>9</sup> Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Documento sectorial, Cadena Artesanal Departamento Nacional de Planeación. 2007

se refleja en que 82.38% de los artesanos no participe de ninguna forma organizativa.

Son problemáticas también las falencias en materia de organización y distribución de los espacios productivos, en relación con el tiempo y espacio dedicados a cada actividad productiva, el almacenamiento de las materias primas e insumos, y las condiciones no ergonómicas en algunos puestos de trabajo. Se observan en consecuencia efectos negativos sobre los costos de producción y riesgos laborales de consideración para los propios artesanos.

El Censo señala también que 24.4% de los artesanos elabora sus productos totalmente a mano, mientras 57.1% emplea herramientas y equipos sencillos, usualmente inadecuados. Esta situación se refuerza con la baja cualificación del artesano: según Artesanías de Colombia, 12% de la población artesana es analfabeta; de quienes han asistido a una escuela, 34.2% no completó la primaria y sólo 9.6% completó su educación básica secundaria. Adicionalmente, 2.6% de los artesanos han tomados cursos de nivel universitario y sólo 1.7% cursos de formación técnica.

La formación específica como artesano, transmitida de generación en generación, se desarrolla 48.4% en el hogar y 15.3% en talleres como aprendiz o en cursos de capacitación en oficios.

- **Diseño:** La baja calificación del artesano se refleja en la creación de productos con condiciones precarias de diseño. Los productos artesanales se caracterizan en muchos casos por la falta de una funcionalidad o utilidad clara, y la improvisación en su diseño, deficiente e inadecuado. De igual forma, no se ha desarrollado entre el artesanado una conciencia de imagen del producto, lo cual se refleja en las deficiencias en la presentación y empaque de los mismos.

- **Comercialización:** La ausencia de formas de asociatividad se expresa en la baja capacidad de desarrollo de formas de comercialización, observándose una amplia presencia de intermediarios cuya intervención limita los ingresos de los artesanos o productores directos. El posicionamiento en los mercados resulta afectado también por las deficiencias en el manejo de imagen corporativa, y el desconocimiento de las características de los mercados y de los eventuales nichos para los productos artesanales.

- **Producción, empleo y comercio exterior:** Según información del Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, aproximadamente 350.000 personas se dedican a oficios artesanales, representando alrededor de 15% del empleo de la industria manufacturera; existen además 1.200.000 personas vinculadas al sector de manera indirecta ya sea como artesanos de dedicación temporal, como agentes comerciales, o como prestadores de servicios de desarrollo. Esta población se concentra especialmente en áreas urbanas (capitales

departamentales y cabeceras municipales), encontrándose en las áreas rurales aproximadamente 50.000 artesanos entre campesinos, colonos o indígenas.

La población de artesanos corresponde principalmente a jefes de hogar, y está integrada en 60% por hombres y 40% por mujeres. Por oficios, la población de artesanos se concentra especialmente en la tejeduría (en todas sus diversas variantes) con 57.5%, el trabajo en madera con 13.5%, la alfarería-cerámica con 9.8% de la población, la marroquinería con 3.5% y la joyería-orfebrería con 2.4%. Algunos elementos como la escasa división del trabajo y la vinculación del núcleo familiar a los procesos productivos son característicos de la actividad artesanal en Colombia. También existe una alta rotación de personal y una tendencia al empleo informal.

Los principales mercados para la producción artesanal son los municipios en los que habitan los artesanos. Sólo 1,3% de los talleres artesanales 14 censados exporta y, además, lo hacen de manera ocasional. Las ventas del sector en el ámbito nacional, se distribuyen en 85% en el municipio de origen, 8% en otros municipios y 3% en otros departamentos.

La experiencia comercializadora en el ámbito internacional de las artesanías colombianas es relativamente incipiente, lo que se explica entre otros, por que maneja pequeñas escalas de producción y tiene bajos niveles de promoción, y por la ausencia de formas de asociatividad que impulsen procesos de comercialización.

#### ➤ **LA CADENA PRODUCTIVA Y LAS REGIONES:**

La ubicación por regiones de la actividad artesanal se determina a partir de la ubicación de la población de artesanos: Al sur, el departamento de Nariño es el núcleo principal, con 14.34% de participación en el número de artesanos del país. En el centro, Boyacá y Tolima representan respectivamente ocho y cinco por ciento de la población nacional de artesanos.

La población restante se distribuye en cuatro de los departamentos de la costa atlántica,

Sucre con 10%, Córdoba con 9.34%, Cesar con 6.9% y Atlántico con 16%.

#### ➤ **LA ARTESANIA EN EL DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO:**

En el departamento de Putumayo posee una población de 600 artesanos distribuidos así en el departamento:

200 en el Alto Putumayo (33%)

150 en el Putumayo Medio (25%)

250 en el Bajo Putumayo (42%)

Las técnicas artesanales se transmiten de una generación a otra a través de la observación directa, especialmente en las comunidades indígenas, en donde existe mayor motivación por el trabajo artesanal.

**- Alto putumayo:**

Predomina la artesanía textil, con fibras como la lana y el hilo para la elaboración de tejidos en forma manual, y con herramientas básicas como telares, lo cual no permite una producción de gran escala. Las mantas, los sayos y las fajas son elementos típicos de la artesanía del Alto Putumayo, pero también se realizan trabajos en madera; principalmente la fabricación de instrumentos musicales característicos de la Región Andina (quenas, zampoñas, rondadores, guitarras, bombos).

En la región del Alto Putumayo se trabaja la madera de sauce, pino, cauchillo, motilón, urapal, bumamaquí (yarumo), para el tallado en madera con herramientas como la gurbia, el hacha, la asuela y el formón, que anteriormente eran elaborados por los herreros de la zona.

Los tejidos en totora hoy en día están perdidos, pero aún se teje en telares o guangas que los mismos artesanos elaboran en madera (sólo lo hacen las mujeres de las comunidades inga y kamsá).

**- Putumayo Medio:**

(Mocoa, Villagarzón y Puerto Guzmán) los elementos más utilizados son la madera propia de la zona, para la elaboración de objetos tallados y decorativos como lámparas, marcos, ceniceros, portalápices y figuras de mesa, así como también la creación de muebles e instrumentos. Los principales exponentes se han dedicado a trabajar con bambú, guadua y macana de chonta; además, se realizan tejidos de fibras naturales y otros en los que se conjuga la utilización de varios elementos.

Se emplean técnicas mixtas que unen la talla en madera con el corte del bambú y la guadua, e incluyen el uso de semillas y fibras vegetales. Específicamente en el municipio de Mocoa, las artesanías más representativas son las elaboradas en chonta y bambú.

**- Bajo Putumayo:**

En el “Bajo Putumayo” (Puerto Asís, La Hormiga, Orito, Puerto Caicedo, San Miguel y Puerto Leguízamo) las expresiones artesanales, en su mayoría realizadas por grupos indígenas para uso doméstico y ceremonial, no se han expandido a mercados más amplios, ya que para algunos sirve apenas como forma de ocupación del tiempo libre o para mera subsistencia.

Se emplean técnicas mixtas que unen la talla en madera con el corte del bambú y la guadua, e incluyen el uso de semillas y fibras vegetales.

### **- Economía artesanal**

La difícil comercialización de sus productos es uno de los factores a los que se ven expuestos los artesanos de Putumayo, y es la principal causa para que la producción se vea estancada y no se desarrolle a gran escala, ya que las largas distancias y altos costos de transporte hacia el centro del país, incrementan aun más el valor de los productos que en primera estancia son elaborados a precios cómodos.

### **- Fomento artesanal**

Los artesanos han recibido capacitaciones de parte del Ministerio de Desarrollo Económico a través de Artesanías de Colombia, Innovar, Fundaempresas de Cali y el Servicio Nacional de Aprendizaje entre otros, los cuales han contribuido para el mejoramiento del diseño y la comercialización con miras al posicionamiento dentro de mercados más amplios.

## **➤ ARTESANIAS DE COLOMBIA**

Es una empresa de economía mixta, adscrita al Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Contribuye al progreso del sector artesanal mediante el mejoramiento tecnológico, la investigación, el desarrollo de productos y la capacitación del recurso humano, impulsando la comercialización de artesanías colombianas.

**- MISIÓN.** Contribuir al mejoramiento integral del sector artesanal estimulando el desarrollo profesional del recurso humano y garantizando la sostenibilidad del medio ambiente y la preservación del patrimonio cultural vivo, con el fin de elevar su competitividad.

**- VISIÓN.** Artesanías de Colombia S.A., en el año 2010, será la entidad que, en cumplimiento de su misión, logre que a través de sus procesos el artesano sienta una representación efectiva de su sector; posicionada nacional e internacionalmente, promoviendo estratégicamente al artesano en estos mercados y generando oportunidades comerciales bajo el nombre “Artesanías de Colombia”. Así mismo fortalecerá su presencia en el territorio nacional e incentivará el empresarismo artesanal.

## ➤ **Decálogo De Valores Y Conducta Ética De Artesanías De Colombia**

- **Servicio:** Actuar desinteresadamente y con alegría a favor de los semejantes.
- **Sinceridad-veracidad:** Siempre decir La verdad y ser plenamente transparente al actuar.
- **Solidaridad:** Sentimiento que motiva a prestarnos ayuda mutua.
- **Respeto y orden:** Tratar al otro como queremos ser tratados, reconociendo su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres, derechos y moral.
- **Honestidad:** Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia, legalidad.
- **Compromiso:** Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.
- **Responsabilidad:** Asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes
- **Trabajo en equipo:** Produce enriquecimiento espiritual y bienestar material.
- **Integridad:** Es la suma de todos los valores. Una persona integra es la que posee y aplica todos los valores como filosofía de vida.
- **Lealtad:** Guardar fidelidad a los principios y valores Institucionales

## ➤ **Estructura Organizacional**

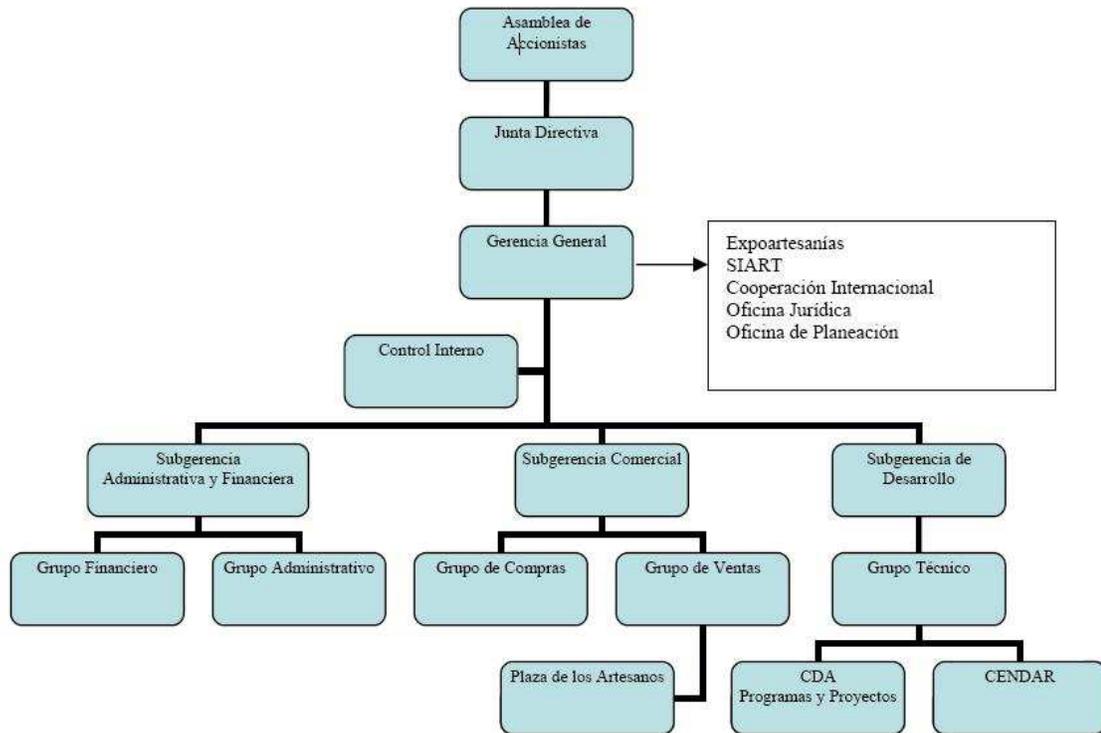
### **Áreas misionales**

- Subgerencia de Desarrollo
- Subgerencia Comercial
- Plaza de los Artesanos
- Expoartesanías 2007
- SIART
- Cooperación Internacional

Las áreas misionales de la empresa trabajan conjuntamente de manera directa con las comunidades artesanales, así como con los diferentes actores de la cadena productiva del sector. Con una oferta pertinente e integral, se ha dinamizado la doble dimensión de esta actividad: como generadora de desarrollo

económico y como vehículo para la expresión de la riqueza y diversidad del patrimonio cultural inmaterial de nuestro país.

**FIGURA 6.** Organigrama Artesanías De Colombia



Fuente: Artesanías de Colombia

➤ **Subgerencia de Desarrollo**

- Centro de Documentación Artesanal
- Centro de Desarrollo Artesanal Pasto, Eje Cafetero, Valle, Bogotá
- Proyecto de Atención a Población Vulnerable
- Proyecto Sello de Calidad Hecho a Mano
- Proyecto Localidades D.C.
- Proyecto Materias Primas
- Programa Nacional de Joyería
- Proyecto de Innovación y Mejoramiento Tecnológico

La Subgerencia de Desarrollo formula proyectos y diseña programas de inversión social, constituyendo alianzas interinstitucionales que crean una estructura de soporte concertada, coherente con las particularidades y necesidades del sector. Con ello se optimizan los recursos financieros, humanos y físicos de diferentes entidades públicas y privadas, tanto de nivel nacional como internacional.

La oferta de servicios que se presta a través de esta Subgerencia sigue las cuatro líneas de acción principales de Artesanías de Colombia:

- **Desarrollo social**, acompañando procesos organizativos de las comunidades artesanales, así como incentivando su espíritu empresarial;
- **Desarrollo de producto**, asesorando a sus beneficiarios en el fortalecimiento de sus ventajas comparativas.
- Mejoramiento de **procesos productivos**, implementando innovación tecnológica para una mayor productividad
- Apoyo a la **gestión comercial**, identificando y estimulando la participación en canales de comercialización

➤ **Centro De Desarrollo Artesanal.** Los Centros de Desarrollo Artesanal creados por Artesanías de Colombia son unidades especializadas en innovación y desarrollo de productos; cumplen la tarea de ofrecer asesoría y asistencia técnica a los artesanos, en procura de que su producción responda a las tendencias y requerimientos del mercado nacional e internacional. Están orientados a lograr que los artesanos apliquen tecnología apropiada para hacer más eficientes los procesos productivos, y desarrollen productos con alto contenido de diseño y calidad, diferenciados y respetuosos de la identidad cultural, como estrategia para ganar competitividad en el mercado.

El CDA cuenta con cinco unidades descentralizadas, en los que participan activamente las autoridades locales y otras entidades regionales de apoyo a los sectores productivos.

En el Eje Cafetero, el CDA opera en las ciudades de Armenia, Manizales y Pereira, en el Sur occidente colombiano en la ciudad de Pasto, y la regional del Valle del Cauca.

### 1.6.3 MARCO LEGAL

#### ➤ **Política Nacional de Productividad y Competitividad 1999 – 2009**

Esta política parte de un principio de co-responsabilidad entre el sector público y privado con el fin de mejorar la productividad y competitividad del aparato productivo. La política se enfoca en tres elementos conceptuales: la productividad macro, la productividad micro y la estrategia empresarial. La primera considera los factores externos a la empresa que afectan su competitividad y que conforman el entorno de los negocios, tales como infraestructura, la regulación, instituciones y el entorno macroeconómico. La productividad micro agrupa los factores micro que determinan su eficiencia como la gestión y el mejoramiento de los procesos productivos a escala empresarial. El tercer elemento determina la manera en que las empresas definen su posicionamiento sostenible en el mercado para lo cual el Estado brinda las condiciones de fluidez de la información de mercados, la promoción de la conformación de clusters y cadenas productivas y el establecimiento de los acuerdos de competitividad exportadora.

#### ➤ **Documento CONPES 3439**

El documento Conpes 3439 de agosto de 2006, presenta los principios rectores y la institucionalidad de la política de competitividad y productividad. A través de este documento se propone la creación del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y la Comisión Nacional de Competitividad como instancia coordinadora.

Considera dos elementos fundamentales como factores determinantes de la competitividad son el desarrollo científico y tecnológico y el desarrollo de capital humano

#### ➤ **Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento sectorial, Cadena Artesanal Departamento Nacional de Planeación Bogotá, octubre de 2007**

Formula en su visión que en el año 2019 el sector artesanal colombiano será reconocido como un sector productivo económicamente consolidado, con alta participación en el mercado y con productos posicionados a nivel nacional e internacional, contribuyendo en la generación de ocupación, empleo y bienestar para la comunidad.

Y plantea cuatro estrategias para lograrlo:

- **Estrategia 1:** Consolidar la actividad como un sector económicamente productivo

Descripción: Se busca a través de la consolidación de la actividad, alcanzar el reconocimiento como sector productivo generador y dinamizador de alternativas económicas sostenibles para el país.

- **Estrategia 2:** Consolidar la oferta artesanal exportable

Descripción: Como sector productivo para el país, el sector artesanal requiere estructurar y consolidar una oferta exportable capaz de responder a las necesidades de los mercados internacionales de acuerdo con nichos especializados donde Colombia acceda con productos diferenciados en calidad, diseño y precio.

- **Estrategia 3:** Lograr que la producción artesanal llegue a nichos de mercado especializados

Descripción: Se hace necesario que la oferta exportable colombiana pueda identificar y alcanzar nichos especializados donde Colombia acceda con productos diferenciados en calidad, diseño y precio

- **Estrategia 4:** Posicionar el producto artesanal colombiano en el mercado

Descripción: El posicionamiento del producto artesanal se vislumbra como una estrategia fundamental para generar sostenibilidad en los mercados mediante actividades fundamentales como la comunicación de los valores agregados e integrados de nuestros productos artesanales.

## ➤ **PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2.008-2.011 GOBERNACION DEL PUTUMAYO**

**Programa: Putumayo vive**

**Subprograma: Espacios de cultura**

Se plantea el objetivo de construir, remodelar y/o dotar infraestructura para la práctica y exhibición de manifestaciones artísticas y culturales entre ellas el Centro de Desarrollo Artesanal.

### ➤ **CNV2008-023**

**CONVENIO INTERINSTITUCIONAL DE ASOCIACION ENTRE LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SUR DE LA AMAZONA -CORPOAMAZONIA- , ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A., Y CAMARA DE COMERCIO DE PASTO.**

## 1.7. METODOLOGIA

**1.7.1 Tipo De Estudio.** Para la elaboración del plan estratégico se desarrollara un estudio descriptivo ya que se requiere describir las características e interrelaciones de los componentes que enmarcan el estudio como lo son: clientes, beneficiarios, proveedores, competencia y empleados.

**1.7.2 Método De Investigación.** Se trabaja con el método Deductivo – inductivo puesto que pretende identificar explicaciones particulares para el Centro de desarrollo Artesanal del Putumayo a partir de la exploración de situaciones generales como la teoría de la planeación estratégica.

### 1.7.3 Fuentes Y Técnicas Para La Recolección De La Información

• **Fuentes Primarias:** En primer lugar se requiere la observación como instrumento de recolección puesto que permitirá un conocimiento previo de la realidad a estudiar.

Para el caso de las instituciones que actúan como clientes en el caso de CDA Putumayo se utilizara la entrevista debido a través de ellas es posible la profundización en las respuestas, y permiten cumplir a la vez con el objetivo recolectar información y el de informar.

Para la población beneficiaria, es decir los artesanos se diseño un formato de encuesta que permitirá conocer: su situación socioeconómica, la situación del oficio y sus expectativas. Las encuestas se realizaran un 50% a través de vía telefónica y 50% personales debido a los altos costos de desplazamiento hacia la zona del Bajo Putumayo.

La determinación del tamaño de la muestra se realiza a partir de la base de datos recolectada por el Centro de Desarrollo Artesanal de Pasto en el año 2008, según la cual la población artesanal en el Putumayo es de 600 personas.

Se utiliza la fórmula para poblaciones finitas:

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

Donde:

n : Tamaño de la muestra  
N : Tamaño de la población  
p : posibilidad de éxito  
q : posibilidades de fracaso  
z : nivel de confianza  
e : margen de error

$$n = \frac{600 * 1.96^2 * 0.25}{0.05^2 * (599) + 1.96^2 * 0.25}$$

n : 235 encuestas

Se aplicaran 5 entrevistas a los empleados y una para el coordinador general

• **Fuentes Secundarias:** Enciclopedias, libros, trabajos de grado, diccionarios, documentos, boletines e informes de gestión de la empresa y artículos de prensa. Este tipo de fuentes es muy importante porque permite contrastar la información.

## **2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

El 30 de diciembre de 1994, Artesanías de Colombia S.A y la Cámara de Comercio de Pasto suscribieron un convenio interinstitucional con el propósito de desarrollar el proyecto LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO PARA EL DESARROLLO DE LA ARTESANIA- UNIDAD EXPERIMENTAL DE PASTO. Este proyecto pretendía dar solución a las deficiencias de la producción artesanal con el fin de alcanzar niveles más altos de competitividad en el mercado nacional e internacional y contribuir a la integración de los procesos actuales de desarrollo económico y social del sector productivo artesanal colombiano, mediante el perfeccionamiento de la calidad y competitividad de sus productos y el fortalecimiento del componente de diseño. De la misma manera se pretendía consolidar mecanismos y estrategias prácticas de desarrollo que permitan mejorar la calidad de vida de la población involucrada en dicho proceso.

La unidad Pasto funciona desde 1996 y atiende a los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo. Sus actividades se concentran principalmente en el Departamento de Nariño por el alto porcentaje de unidades productivas instaladas ofreciendo servicios de capacitación, asesoría técnica en diseño, empaque exhibición e imagen visual, con el fin de mejorar el nivel técnico y tecnológico de las microempresas de la región.

El 13 de febrero de 1998 se firmo un convenio de financiación entre el gobierno de Colombia y la comisión de la Unión Europea para el fortalecimiento del proyecto denominado creación de Laboratorio Colombiano de Diseño para el desarrollo de la Artesanía y la pequeña empresa, identificando con el No COL/B797/0377, el cual, inicio su ejecución el 14 de junio de 2002 con la conformación de la unidad de gestión UGA y finalizo en el año 2005

El convenio de cooperación con la unión europea concluye en Junio del año 2005, y tres años después en el año 2008 el laboratorio se convierte en Centro de desarrollo Artesanal que pretende ampliar su objetivo de formación hacia todas las áreas productivas y administrativas del oficio artesanal.

Debido a que la capacidad de atención del centro de desarrollo no supera los 500 artesanos al año, se presentaba una alta concentración de los servicios en el departamento de Nariño y una muy reducida intervención en los departamentos de Cauca y Putumayo. Es por esta razón y en un esfuerzo por mejorar el cubrimiento, se firma un convenio entre Artesanías de Colombia, la Cámara de Comercio de Pasto y la Corporación para el desarrollo sostenible del sur de la Amazonia, Corpoamazonia, para la creación de la unidad Centro de desarrollo artesanal del Putumayo en el municipio de Sibundoy con el que se pretende cubrir las necesidades de la población artesana de esta región.

La puesta en marcha del centro se realiza a principios del año 2009 y se realiza la inauguración oficial el día 17 de Junio de este año en las instalaciones de Corpoamazonia Sibundoy.

### **2.1.1 Descripción De La Empresa**

NOMBRE: CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL PUTUMAYO  
COORDINADOR: JORGE MEJIA POSADA  
UBICACIÓN: Sede Corpoamazonia, Sibundoy Putumayo

La unidad Putumayo ha formulado aun sus propias Misión y Visión pero debido a que depende de la coordinación de la unidad Suroccidente ha acogido temporalmente sus principios adaptándolos a su contexto

La unidad Putumayo aun no ha formulado sus principios corporativos (misión y visión) y ya que depende de la coordinación de la unidad Suroccidente ha acogido temporalmente sus principios adaptándolos a su contexto.

#### **• Misión**

Perfeccionamos el componente de diseño y mejoramos tecnológicamente el sector artesanal y empresarial del Putumayo, mediante la interpretación de las tendencias de mercado asociadas a la identidad cultural, el mejoramiento de la calidad de los productos y el manejo sostenible de los recursos naturales.

#### **• Visión**

En el año 2010 seremos un centro líder en diseño, vanguardista, generador de desarrollo tecnológico y modelos productivos capaz de satisfacer de forma integral y oportuna las demandas en diseño e innovación que requiere el sector artesanal y empresarial del departamento del Putumayo para ser competitivo.

Con nuestras acciones contribuiremos al mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos, artesanas y empresarios en pro del desarrollo económico y social de la región.

#### **➤ Objetivos**

##### **• Objetivo General**

Mejorar el nivel de competitividad y de rentabilidad de la producción artesana del departamento del Putumayo promoviendo alternativas de generación de ingresos, ocupación productiva para mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable y artesana a través de la intervención integral del sector con actividades de Investigación y Desarrollo e Innovación, Producción, Promoción, Fomento, Mercadeo y Comercialización dentro de un marco de desarrollo sostenible.

- **Objetivos específicos**

- Atender las necesidades de las empresas y pequeñas unidades familiares de artesanos del departamento del Putumayo en la adecuación del producto a los requerimientos de diseño y acceso a mercados especializados.
- Contribuir al mejoramiento de la competitividad de la producción artesanal, haciendo más eficientes sus procesos transformativos, en el marco del aprovechamiento sostenible del recurso natural utilizado como materia prima.
- Implementar en el sistema productivo artesanal una estrategia de Gestión Ambiental: Buenas Prácticas de manejo sostenible del recurso natural y Producción Más Limpia, PML, que aprovechen sosteniblemente el recurso natural, incrementen la producción y mejoren la calidad del producto.
- Contribuir al mejoramiento productivo, la transferencia, adecuación y asimilación de tecnologías de productos-proceso.
- Transferencia tecnológica, kit de herramientas y utensilios básicos para mejorar la producción y la calidad de los productos
- Contribuir a la inserción y posicionamiento de la artesanía del Departamento del Putumayo en los circuitos nacionales e internacionales de comercio especializado.
- Asesorar en la organización y gestión de unidades productivas, incorporando formas flexibles de capacitación que permitan elevar los niveles de producción y rentabilidad.
- Contribuir al desarrollo social del sector artesanal en el Departamento del Putumayo

Aun no se han definido los Valores que caracterizaran el comportamiento esperado de la organización.

## 2.2 ANALISIS INTERNO

- **Matriz del Perfil Competitivo Interno P.C.I.** Esta matriz permite el análisis detallado de las variables internas de una organización teniendo en cuenta su impacto positivo o negativo dentro su funcionamiento normal o sus expectativas de crecimiento. Las cinco categorías que se examina este análisis son: la capacidad directiva, del talento humano, tecnología, competitiva y financiera calificándolas como debilidades y fortalezas

### 2.2.1 Capacidad Directiva

#### Organización

- Su estructura organizacional le permite administrar simultáneamente varios proyectos de manera transversal o independiente, Este tipo de organización por proyectos dota a la unidad de una gran flexibilidad que le permite asimilar y adaptarse fácilmente a las transformaciones del entorno para responder eficientemente a las del entorno y las necesidades de los clientes.
- Existen manuales escritos de procesos y procedimientos, pero aparentemente solo como cumplimiento del requisito administrativo impuesto por la Unión Europea durante la vigencia del convenio. No ha sido posible ubicar físicamente el manual de funciones aunque el personal expresa conocer su existencia,
- Aunque las tareas se encuentran distribuidas y organizadas en forma correcta la delegación de supervisión no es efectiva puesto que es evidente la dependencia de la supervisión directa del coordinador.
- Existe un desconocimiento de la estructura organizacional por parte del personal. En algunos casos no están claras las líneas de subordinación.
- El personal nuevo no tiene claridad sobre los procedimientos para realizar su trabajo. En este sentido no existe proceso riguroso de inducción y entrenamiento.
- Existe multiplicidad en la línea de mando en relación con el personal que participan en la organización como practicantes y pasante puesto que puede presentarse una confusión respecto a la asignación de tareas y supervisión.

## **Planeación**

- Debido a que la continuidad de la unidad se encuentra sujeta a la presentación de resultados anuales, la metodología de planeación implementada por la organización cubre periodos muy reducidos, lo cual limita las proyecciones de crecimiento esperado.
- Sus principios corporativos así como su visión y misión se derivan directamente de los correspondientes a la unidad Pasto, sin embargo aun no se han especializado teniendo en cuenta su área de influencia y las características de sus clientes y beneficiarios
- La organización observa y pronostica tendencias relevantes en el entorno a través de la recolección permanente de la información de sus beneficiarios a través de las herramientas de diagnóstico aplicadas por sus asesores.

## **Dirección**

- El suministro de información se realiza de forma fragmentada por actividades y funciones por cargo mas no se socializa la información de forma integral como un todo.
- Existe un nivel alto de tolerancia al riesgo, lo que le permite depositar su confianza en talento humano joven y explotar sus capacidades.
- Se realizan reuniones periódicas de evaluación y seguimiento para los proyectos, y las actividades especiales. Para estas reuniones deberían determinarse un procedimiento y una periodicidad fija.
- La dirección de la unidad cuenta con un conocimiento, experiencia y liderazgo adecuado en el manejo de proyectos para la población artesana. Dicha experiencia es reconocida por los actores del sector artesanal y el talento humano vinculado a la organización.
- El estilo de dirección es participativo puesto que el personal tiene la oportunidad de presentar sus aportes de manera informal y son escuchados y pueden incluirse dentro de la toma de decisiones,
- La dirección reconoce los grupos informales que se conforman al interior de la organización y que por lo general se diferencian entre el personal de planta y los contratistas y practicantes, debido principalmente a que el tiempo de convivencia entre los primeros es mucho más prolongado que el de los contratistas y pasante que se vinculan temporalmente y por un tiempo no superior a 6 meses.
- El laboratorio no cuenta con un sistema de recompensas e incentivos efectivo,

- Existen inconformidades del personal provocadas por lo que ellos consideran es un exigencia inequitativa para algunos cargos en comparación con otros.
- La administración de los salarios es adecuada y se proporcionan las respectivas prestaciones de ley.
- La unidad y su personal se adaptan fácilmente al cambio, lo cual permite trabajar con diferentes unidades estrategias, proyectos de asesoría, capacitación asistencia técnica y adaptarse a nuevos procedimientos.
- No existe cohesión entre todas las actividades de un proyecto. El cumplimiento de los objetivos se realiza de forma individual e independiente de tal forma que por momentos logra perder de vista los objetivos generales que configuran los proyectos como un todo.

## **Control**

- Los procedimientos de control de funciones y procesos no se encuentran claramente establecidos en cuanto a Calidad y control del desempeño.
- Los sistemas de control de inventarios requieren ser agilizados aunque no representan un gran movimiento al interior de la organización, pero se realizan con herramientas demasiado básicas que absorban mucho tiempo de la persona encargada de ellos.
- Existe un adecuado control financiero por parte de la Cámara de Comercio de Pasto, quien coadministra los recursos de la unidad, sin embargo la poca agilidad en los desembolsos afecta el cumplimiento de los plazos en pago a proveedores y contratistas.
- La metodología de diseño de productos creada y aplicada por la organización permite realizar evaluar conjuntamente el desempeño de los contratistas y la calidad de los productos finales, debido a que estipula claramente los procedimientos, tiempos de ejecución y supervisión.
- Artesanías de Colombia se encuentra comprometido con la implementación de un sistema de gestión de la calidad cuyo impacto en los procedimientos y cultura corporativa se ha limitado a la aplicación de algunos de los formatos ISO en sus procedimientos.
- La supervisión de los proyectos por parte de las instituciones cofinanciadoras puede tornarse excesiva si no existen mecanismos de control adecuados.

**CUADRO 2 P.C.I. Evaluación Capacidad Directiva**

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
<b>Organización</b>									
Estructura organizacional		X					X		
Flexibilidad de la estructura	X						X		
Manuales de procesos y procedimientos					X			X	
Rangos de control					X				X
Sistemas de autoridad e información						X		X	
<b>Planeación</b>									
Planeación estratégica				X				X	
Pronostico de tendencias			X				X		
<b>Dirección</b>									
Proceso información					X			X	
Liderazgo gerencia	X						X		
Tolerancia al riesgo		X					X		
Control de la gestión			X					X	
<b>Control</b>									
Sistema gestión de la calidad			X						X
Control financiero			X					X	

Fuente: Esta investigación

### **2.2.2 Capacidad De Promoción Y Mercadeo**

- El conocimiento acumulado a través de proyectos de mejoramiento artesanal ejecutados con anterioridad en el departamento del Putumayo le permite a esta unidad entender las características de la población potencialmente beneficiaria. Adicionalmente la amplia trayectoria en asesoría de diseño de la unidad suroccidente facilita el acceso a la exploración de las tendencias del entorno.
- El enfoque enteramente social de la misión del CDA le permite acceder a recursos nacionales e internacionales a la vez que genera confianza en sus usuarios.
- La presencia no es permanente debido a que los proyectos se formulan en varias fases de las cuales en muchas ocasiones solo se obtiene financiación para la primera fase, dejando los procesos inconclusos y creando en los beneficiarios una sensación de abandono o de ser utilizados para justificar un gasto del presupuesto.
- Posee un amplio portafolio de servicios capaz de cubrir muchas de las necesidades técnicas, de diseño y comerciales de los beneficiarios.
- El CDA suroccidente a nivel nacional esta posicionado como uno de los mejores dentro de su proceso de asesoría en diseño y uno de los más innovadores en el desarrollo de productos con identidad regional.
- Los proyectos que se presentan en busca de cofinanciación responden a las oportunidades que se presenten en el entorno más que a las necesidades o estrategias planteadas con anterioridad en un plan a largo plazo.
- La organización ofrece garantía de cumplimiento a los clientes a través de la firma de pólizas en cuanto a calidad. Las garantías se refieren a la satisfacción de los usuarios y el incremento efectivo en la comercialización de sus productos.
- No existe un plan de mercadeo estructurado que permita impulsar eficientemente el comercio de los productos artesanales, Se ha limitado la comercialización de los productos al mercado local y en algunos casos al nacional, no se proyecta exploración a los mercados internacionales.
- Hacen falta herramientas de comunicación que permitan una continua interacción con los beneficiarios y clientes, con los primeros para permitirles hacerles sentir que poseen un vinculo constante con la organización, y los últimos para que conozcan los servicios, resultados y capacidades, creando una imagen capaz de atraer los recursos de financiación.

- Los beneficiarios reconocen el trabajo de artesanías de Colombia pero no tienen clara la participación de otras entidades en los proyectos, por lo tanto es necesario hacerlas visibles por medio de la implementación de estrategias de promoción.

**CUADRO 3 P.C.I Evaluación Capacidad De Mercadeo**

CAPACIDAD DE MERCADEO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimiento del mercado	X						X		
Imagen corporativa			X					X	
Responsabilidad social		X					X		
Portafolio de servicios									
Acceso a organismos privados o públicos		X					X		
Comunicación permanente con el cliente					X			X	
Estrategia de promoción y comercialización.				X				X	
Presencia permanente					X		X		
Calidad de los productos	X						X		
Comunicación pos-venta									
Satisfacción del cliente		X					X		
Satisfacción del cliente en función de la calidad del contacto/ entrega		X					X		
Participación en el mercado		X					X		
Publicidad					X			X	
Ventajas competitivas	X						X		
Cobertura			X				X		

Fuente: Esta investigación

### 2.2.3 Capacidad Del Talento Humano

- La alta formación académica del personal que se vincula a los proyectos como contratistas se ve reflejada en la calidad de los servicios obtenidos, además de contar con una amplia trayectoria de trabajo en el sector artesanal les asegura un amplio conocimiento aplicado comprobable.
- La juventud del talento humano aunque podría aparentar ser una debilidad por la falta de experiencia realmente representa una gran motivación hacia la innovación y el desarrollo de propuestas frescas, y una amplia receptividad hacia la capacitación.
- No existe un proceso claramente definido de reclutamiento y selección de personal porque aunque se realiza un estudio concienzudo de estudio de las hojas de vida las pruebas de ingreso presentan un alto grado de improvisación.
- La rotación de personal es muy alta si se tiene en cuenta la periodicidad de los proyectos y la participación de contratistas sin embargo muchos de los contratistas una vez han adquirido experiencia son llamados de forma más continua a participar y trabajar con la organización.
- Las posibilidades de ascenso son mínimas ya que todos los cargos son homogéneos en sus condiciones por lo tanto las oportunidades de crecimiento son mínimas.
- Existe un buen nivel de motivación y animo respecto al personal, razón por la cual el clima laboral es favorable para promover una comunicación adecuada.
- No contempla programas de bienestar del personal, relacionados con capacitación, eventos de integración, motivación personal y mejoramiento del clima laboral.
- El proceso de comunicación se caracteriza por la informalidad, existe un amplio acceso entre todos los niveles pero la información privilegiada solo se maneja entre el personal administrativo.
- Se presenta indisciplina de algunos contratistas para con su responsabilidad en el diligenciamiento de los formatos a su cargo y que hacen parte del proceso de aseguramiento de calidad implementado por Artesanías de Colombia.

**CUADRO 4 P.C.I Evaluación De La Capacidad De Talento Humano**

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
Reclutamiento y selección					X		X		
Rotación					X			X	
Pertenencia	X						X		
Posibilidades de ascenso					X			X	
Motivación	X						X		
Capacitación y Desarrollo personal					X		X		
Clima Organizacional		X					X		
Estabilidad laboral					X		X		
Prestaciones sociales		X						X	
Evaluación de desempeño			X				X		

Fuente: Esta investigación

### 2.2.4 Capacidad Financiera:

- Posee poca liquidez para cubrir posibles eventualidades y emergencias.
- Riguroso proceso de control por parte de la Cámara de Comercio. Trámites de legalización y control financiero con prolongados periodos de espera.
- Escasa generación de recursos propios. Los recursos provienen de los aportes institucionales.

**CUADRO 5 P.C.I Evaluación De La Capacidad Financiera**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Facilidad de acceso a capital					X		X		
Elaboración de Estados Financieros		X					X		
Generación de recursos propios.					X		X		
Necesidades de cofinanciación					X		X		
Control financiero			X					X	
Liquidez		X						X	

Fuente: Esta investigación

### 2.2.5 Capacidad Tecnológica

- El nivel de tecnología utilizado en el servicio se concentra básicamente en equipos de cómputo y software de diseño. Se cuenta con algunos equipos de computo e impresoras y aéreas de trabajo para los diseñadores sin embargo no existe un programa de mantenimiento y actualización de los mismos.
- El desarrollo de una metodología propia de asesorías es una fortaleza reconocida por los demás centros de desarrollo a nivel nacional, ya que integra la aplicación de tendencias, principios del diseño y el color con la preservación del patrimonio e identidad cultural a través del mejoramiento e investigación técnica.
- Los servicios en asesoría en mercadeo y factores administrativos poseen menor fuerza dentro de los servicios ofrecidos por el CDA. .
- El papel que ha cumplido a nivel local como representante del sector artesanal ha alimentado una reputación de trabajo, calidad y conocimiento.
- La existencia de un centro de documentación especializado en las áreas de diseño y conocimiento artesanal representa una gran fortaleza para la formación del personal asesor debido a que se configura como una fuente permanente de información , sin embargo requiere ser mejor aprovechado, crear incentivos para fomentar la investigación
- Gran cantidad de la información y trabajo realizado por los diseñadores se encuentra contenida en formato digital y en los equipos de la unidad sin embargo se hace necesario un sistema de administración de esta información que permita conservar y organizar estos documentos y evitar su extravió.
- Los avances obtenidos en las técnicas se recolectan y documentan adecuadamente para servir como fundamento para las investigaciones futuras y la formación de nuevas generaciones de artesanos. Sin embargo se requieren que de un mayor alcance dentro de los procesos de socialización de los resultados.
- Se realizan socializaciones al principio y fin de cada proyecto para dar a conocer sus objetivos y la distribución de actividades al igual que los resultados y avances por técnica o comunidad artesanal.
- La elevada capacidad de innovación del personal contratista especializado, quienes mejoran no solo los procesos sino capacitan, asesoran y asisten técnicamente al artesano en el diseño de nuevos productos, fortaleciendo la identidad cultural.

- La investigación y desarrollo realizado al interior de la organización es un proceso permanente que se encuentra fuertemente vinculado a los programas de asesoría y se lleva a cabo de la mano con los artesanos. Este proceso consiste en generar avances tecnológicos, técnicos y de diseño a través de la capacitación y experimentación.

**CUADRO 6 P.C.I Evaluación De La Capacidad Tecnológica**

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD TECNOLOGICA</b>									
Capacidad de innovación	X						X		
Habilidad técnica	X							X	
Nivel de tecnología aplicada a procesos			X					X	
Reputación			X					X	
Sistema de administración de archivos de trabajo digital					X		X		
Acceso a información especializada		X						X	
Investigación y desarrollo		X					X		
Manejo de inventarios						X			X
Distribución de planta			X					X	
Sistema de información							X		
Acceso a nuevas Tecnologías		X					X		

Fuente: Esta investigación

### **2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos es la herramienta analítica empleada para valorar los factores claves de la organización, asignándoles un valor ponderado que reflejara su peso dentro del desempeño de la organización y una calificación que presente su situación actual.

La calificación se debe realizar de la siguiente manera:

DM: Debilidad Mayor = 1

dm: debilidad menor = 2

fm: fortaleza menor = 3

FM: Fortaleza Mayor = 4

El valor resultado de la multiplicación de estos dos ítems ilustra la relevancia de las variables y presentan un primer acercamiento hacia la orientación de las estrategias a seleccionar.

**CUADRO 7. Matriz De Evaluación De Factores Internos M.E.F.I Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Acceso a entidades públicas y privadas	0,07	4	0,28
Estructura organizacional flexible	0,06	3	0,18
Conocimiento y liderazgo de la dirección	0,06	4	0,24
Conocimiento del diseño especializado en la artesanía.	0,06	4	0,24
Conocimiento de los beneficiarios y sus necesidades	0,05	4	0,2
Experiencia en la búsqueda de recursos de cofinanciación	0,04	3	0,12
Amplio portafolio de servicios	0,04	3	0,12
Profesionales de calidad amplia experiencia	0,05	3	0,15
Centro de Documentación especializado	0,03	3	0,09
Alto énfasis en la investigación y desarrollo	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
Dependencia recursos de financiación a corto plazo	0,07	1	0,07
Continuidad limitada del proyecto resultado.	0,07	1	0,07

Poca autonomía en el manejo de los recursos financieros.	0,06	1	0,06
Procesos administrativos deficientes.	0,06	1	0,06
Falta de liquidez	0,05	2	0,1
Planeación a corto plazo	0,05	2	0,1
Inexistencia seguimiento de proyectos	0,03	2	0,06
No estrategias de mercadeo	0,04	2	0,08
Inexistencia programas de bienestar Inestabilidad laboral	0,03	2	0,06
Baja explotación del portafolio	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,52</b>

Fuente: Esta investigación

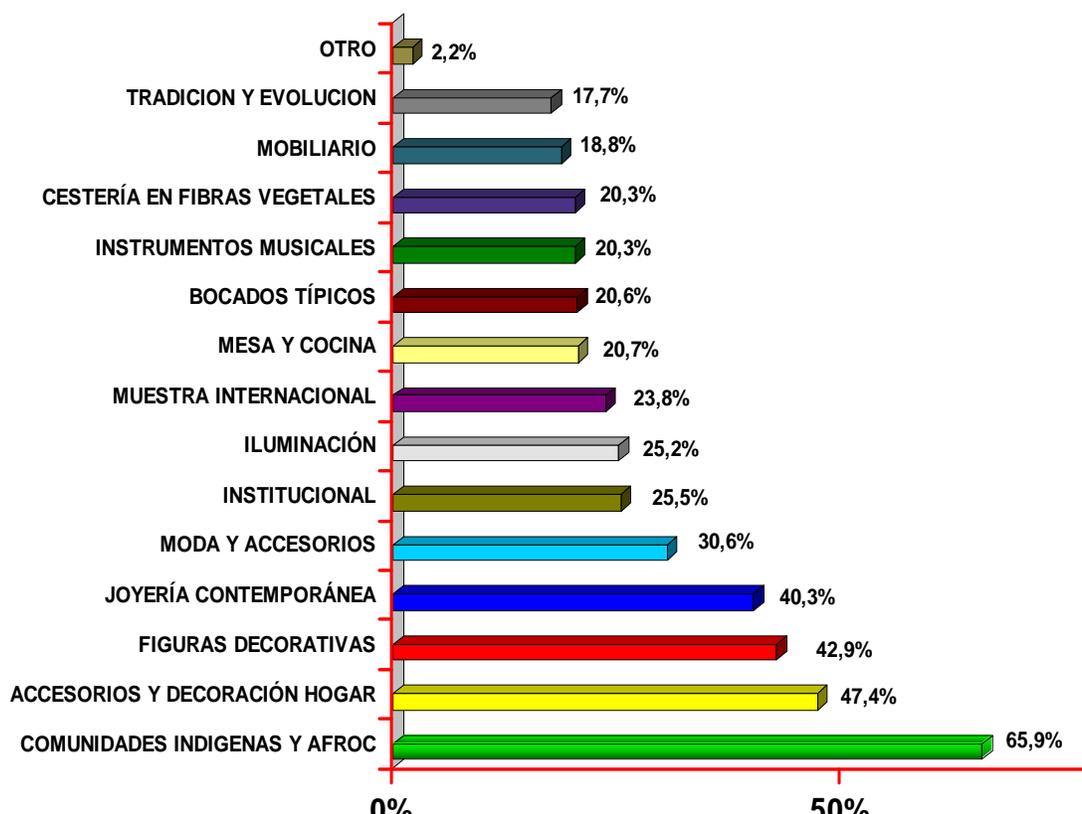
El resultado de la matriz para el Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo es de 2,52 un puntaje ligeramente por encima del promedio, lo cual indica que internamente se encuentra en una situación de equilibrio donde sus debilidades son compensadas con sus fortalezas, sin embargo esto no representa un estado ideal de estabilidad puesto que puede cambiar fácilmente si las decisiones estratégicas no se enfocan en la consolidación de sus ventajas competitivas.

## .2.3 ANALISIS EXTERNO

### 2.3.1 Variables Económicas:

- **Presencia De Empresas Privadas.** Las empresas privadas dedicadas a la extracción de hidrocarburos presentes en la región, que adicionalmente a su actividad económica y en cumplimiento de sus compromisos de responsabilidad social respaldan acciones de desarrollo local, representan una oportunidad de cofinanciación para los proyectos de la organización.
- **Preferencia consumidor.** El informe final de Expoartesánias 2008 muestra que el 65% de los compradores prefieren la artesanía indígena y afro colombiana sobre la popular, debido principalmente a su alto contenido cultural,

**FIGURA 4.** Sectores De Mayor Interés Para Los Visitantes De Expoartesánias 2008



Fuente: Informe Final Expoartesánias 2008, Alpha y Omega Mercadeo LTDA.

- **Índice de desempleo.** El alto nivel de desempleo consecuencia de la crisis financiera actual se ubico en el mes de mayo del presente año en 11,9 % lo cual representa una amenaza para la organización al reducir la capacidad de demanda del consumidor final de los productos suntuarios dentro de los que se encuentra contemplados los productos artesanales.
- **Explotación De Recursos Naturales No Renovables.** Cuatro de los municipios que hacen parte del área de acción de la unidad reciben ingresos provenientes de las regalías ocasionadas por la explotación de hidrocarburos y que pueden ser invertidos en el sector artesanal por medio de las instituciones municipales o departamentales.

### 2.3.2 Variables Sociales:

- **Composición Étnica De La Población.** Una composición étnica con alta participación de comunidades indígenas representa una oportunidad si se tiene en cuenta el contenido cultural que se incorpora en las artesanías y la aceptación y respeto del oficio entre estas comunidades.

### CUADRO 8 Población Censada Por Departamento Según Pertenencia Étnica 2005

FUENTE: DANE, Censo General 2005, Población censada

Departamento	Indígena		Rom		Afrocolombianos					Sin pertenencia étnica		TOTAL **
	Total	% *	Total	% *	Raizal	Palenquer o de S Basilio	Negro	Total	% *	Total	% *	
Putumayo	44.515	20,94	0	0,00	10	0	11.620	11.630	5,47	156.462	73,59	237.197

- **Organización empresarial artesanal.** El trabajo artesanal se organiza en pequeñas unidades familiares altamente informales e inestables debido a que en la mayoría de los casos a se trata de una economía de subsistencia en la que los ingresos se utilizan en la medida en la que llegan. La inversión de capital fijo de estas unidades es muy baja principalmente por las limitaciones que posee para acceder a créditos. Otra característica de la producción artesanal es la escasa organización de los talleres ya que no existe una división funcional del trabajo ni especialización en las etapas básicas de los procesos productivos.
- **Cultivos ilícitos.** Según el Sistema de Información y Monitoreo a los Cultivos Ilícitos – SIMCI a diciembre del 2008 existían 9.654 hectáreas dedicadas a la producción de cultivos ilícitos en el Putumayo, alrededor de los cuales además de los problemas ambientales como la deforestación de especies nativas y las fumigaciones por parte del estado para destruir estos cultivos, se gestan

problemas sociales como el desplazamiento de mano de obra atraída por el dinero fácil y la desintegración familiar.

### CUADRO 9. Áreas Cultivadas De Coca Departamento Del Putumayo Censo 31 De Diciembre De 2008

Fuente: Proyecto SIMCI II, Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito.

MUNICIPIO	DATOS	LOTES MAYORES DE 3 Ha	LOTES MENORES O IGUALES A 3 Ha	TOTAL GENERAL
Mocoa	CANTIDAD DE LOTES	1	121	122
* 29	AREA COCA ha	3	65	97
Orto	CANTIDAD DE LOTES	2	2356	2358
* 164	AREA COCA ha	7	1098	1269
Puerto Asis	CANTIDAD DE LOTES	15	5582	5597
* -67	AREA COCA ha	60	2634	2627
Puerto Caicedo	CANTIDAD DE LOTES		607	607
* 126	AREA COCA ha		323	449
Puerto Guzman	CANTIDAD DE LOTES	3	1691	1694
* 209	AREA COCA ha	11	857	1077
Puerto Leguizamo	CANTIDAD DE LOTES	22	2159	2181
* 116	AREA COCA ha	87	1450	1653
San Miguel	CANTIDAD DE LOTES		929	929
* 26	AREA COCA ha		455	481
Santiago	CANTIDAD DE LOTES		11	11
	AREA COCA ha		8	8
Valle del Guamuez	CANTIDAD DE LOTES	1	2745	2746
* 46	AREA COCA ha	4	1269	1319
Villagarzon	CANTIDAD DE LOTES	2	1339	1341
* 50	AREA COCA ha	8	620	678
	CANTIDAD DE LOTES	46	17540	17586
	AREA COCA ha * 699	180	8779	9658

- **Desplazamiento.** El desplazamiento forzado ocasionado por el conflicto armado que afronta el país se hace más evidente en los municipios del bajo Putumayo de donde proviene aproximadamente el 69% de la población desplazada en el departamento según datos de la Red de Solidaridad Social. Al mismo tiempo que la ciudad de Mocoa se constituye en el mayor receptor de este tipo de población.
- **Participación Femenina.** La población femenina ha asumido un papel fundamental en la preservación del tejido social y productivo de la región. Dentro del grupo de desplazados, la mujer representa el mayor porcentaje, así como en la población artesanal.
- **Educación.** La Oferta de formación de profesionales en las áreas de las artes y el diseño en las instituciones de educación superior del departamento es muy reducida. De igual forma no existe una oferta educativa que a los profesionales especializarse en el diseño artesanal.
- **Receptividad de la comunidad.** Algunas comunidades del bajo Putumayo no poseen buena receptividad a la intervención de entidades oficiales y privadas al parecer por experiencias pasadas en las que se les incumplieron los compromisos adquiridos.

### 2.3.3 Variables Políticas.

- **Plan De Desarrollo Departamental 2008-2011.** La creación del Centro De Desarrollo Artesanal se encuentra contemplada en el programa para el sector cultural: PUTUMAYO VIVE del plan de desarrollo departamental 2008-2011, donde se proyecta la creación de diversos espacios para la cultura, sin embargo hasta el momento la Gobernación del departamento no se ha visto involucrada en ninguna etapa de este proceso.
- **Cooperación Internacional.** Los organismos de cooperación internacional brindan recursos de financiación y asistencia técnica a proyectos enfocados al desarrollo Productivo y alternativo de acuerdo a los ejes temáticos acordados con el gobierno nacional. Este enfoque favorece las proyecciones de la unidad y puede considerarse en la búsqueda de recursos de financiación a largo plazo.
- **Programas De Turismo.** El Gobierno Nacional y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, impulsa programas nacionales de turismo con el fin promover la oferta de alojamiento con características especiales en destinos con alto potencial turístico como es el caso de las Posadas Turísticas, Debido al gran potencial turístico de la región y su relación con la artesanía esta podría representar una oportunidad de formular planes de desarrollo conjunto.

### 2.3.4 Variables Tecnológicas:

- **Población Artesana Sin Capacitar.** Existe una gran proporción de la población artesana del departamento que aun no ha recibido aun ningún tipo de capacitación técnica en diseño y sus productos aun no cuentan con la calidad requerida para participar en un mercado nacional o internacional.
- **Desabastecimiento de materias primas.** Muchas de las materias primas naturales utilizadas en la elaboración de las artesanías no se encuentra fácilmente como consecuencia de la sobre explotación en el caso de las maderas, o la producción estacional en el de las semillas. Las materias primas no naturales como la chaquiras solamente se consiguen a precios razonables en la capital del departamento y es traída del interior del país.
- **Herramientas.** Las herramientas utilizadas en los oficios artesanales son simples y con un bajo valor agregado tecnológico. Los artesanos no cuentan con las herramientas adecuada para trabajar los productos de acuerdo con las exigencias de cada una de las técnicas y mucho menos para alcanzar un buen nivel de calidad al desarrollar los productos, para estas actividades por lo general utilizan herramientas caseras o de uso personal, como cuchillos y machetes con los que cultivan sus propios alimentos.

- **Aplicación De Diseño.** El diseño se caracteriza por la imitación de los modelos y patrones observados en productos similares y en menor medida de la inspiración propia. No manejan el concepto de línea, ni de colección.
- **Medios De Comunicación.** Los medios de comunicación con mayor cubrimiento en la región son la radio y la televisión y son a los que pueden acceder más fácilmente los artesanos puesto que el internet requiere una mayor capacitación y se concentra en las capitales de los municipios.

### 2.3.5 Variables Ambientales Y Geográficas:

- **Infraestructura Vial.** Aproximadamente un 10% de la infraestructura vial del departamento se encuentra pavimentado y existen vías como la que comunica el municipio de San Francisco con Mocoa que presentan un gran riesgo para los viajeros
- **Explotación De Recursos Naturales.** La explotación de recursos naturales renovables no se realiza bajo una filosofía de desarrollo sostenible por parte de nativos y colonos a pesar de las reglamentaciones que existen para ello, lo cual ha conducido a una alteración de los sistemas naturales de la región.
- **Conservación.** No existe una mentalidad de preservación ambiental fuerte dentro de las comunidades provocada muy seguramente por la gran abundancia de la que siempre ha gozado el departamento. Las consecuencias se evidencian cada vez más en el estado de contaminación de ríos y desaparición de bosques nativos.

### 2.3.6 Matriz De Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio P.O.A.M

La matriz P.O.A.M es el instrumento metodológico a través del cual se juzgara el impacto de las variables del entorno en búsqueda de las situaciones provechosa para la organización y de aquellas de las que deberá protegerse o evitar.

**CUADRO 10 Matriz P.O.A.M. Para El Centro De Desarrollo Artesanal**

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>									
Explotación hidrocarburo	X						X		
Preferencia artesanía indígena	X							X	
Índice de desempleo					X			X	
Regalías municipios	X						X		
Organización empresas artesanales.									
<b>FACTORES SOCIALES</b>									
Composición étnica de la población	X							X	
Economía de subsistencia					X		X		
Cultivos ilícitos				X				X	
desplazamiento					X			X	
Participación femenina		X					X		
Educación					X				X
Receptividad comunidad				X			X		
<b>FACTORES POLITICOS</b>									
Plan de desarrollo departamental		X					X		
Cooperación internacional	X						X		
Posadas turísticas.		X						X	

<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>									
Población sin capacitar	X						X		
Materia prima					X			X	
Uso herramientas			X					X	
Proceso diseño básico		X						X	
Medios comunicación		X						X	
<b>FACTORES AMBIENTALES Y GEOGRAFICOS.</b>									
Infraestructura vial					X			X	
Sobreexplotación recursos naturales				X			X		
Cultura ecológica reducida				X				X	

Fuente: Esta investigación

### 2.3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E

El propósito de esta matriz es sintetizar y evaluar la composición económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

El resultado de la matriz MEFE de 2,51 presenta una situación externa promedio en la cual es posible encontrar en igual medida escenarios que pueden ser aprovechados a favor del crecimiento de la organización y condiciones que pueden resultar adversas al desarrollo de su actividad.

**CUADRO 11. Matriz M.E.F.E. Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo**

<b>VARIABLES CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Explotación hidrocarburo	0,04	3	0,12
Preferencia del público por la artesanía indígena	0,06	4	0,24
Regalías municipios	0,04	3	0,12
Composición étnica de la población	0,06	4	0,24
Participación femenina	0,04	3	0,12
Plan de desarrollo departamental	0,05	4	0,2
Cooperación internacional	0,06	4	0,24
Posadas turísticas.	0,05	3	0,2
Población sin capacitar	0,08	4	0,32
Medios comunicación	0,04	3	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
Índice de desempleo	0,03	2	0,06
Economía de subsistencia	0,04	2	0,08
Cultivos ilícitos	0,06	1	0,06
Desplazamiento forzado	0,06	1	0,06
Educación	0,04	2	0,08
Baja Receptividad de la comunidad	0,09	1	0,09
Escases de materia prima	0,05	1	0,05
Sobreexplotación recursos naturales	0,06	1	0,06
Reducida Cultura ecológica	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,51</b>

Fuente: Esta investigación

**CUADRO 12. Matriz De Análisis DOFA**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p><b>O1</b> Explotación hidrocarburo (responsabilidad social)  <b>O2</b> Preferencia artesanía indígena  <b>O3</b> Regalías municipios  <b>O4</b> Composición étnica de la población (diversidad)  <b>O5</b> Participación femenina  <b>O6</b> Plan de desarrollo departamental  <b>O7</b> Cooperación internacional  <b>O8</b> Región con potencial turístico.(posadas)  <b>O9</b> Población sin capacitar  <b>O10</b> Cubrimiento medios comunicación (radio)  <b>O11</b> Escasa organización artesanal.  <b>O12</b> Particulares requieren servicios diseño  <b>O13</b> Instituciones capacitadas en desarrollo empresarial.</p>	<p><b>A1</b> desempleo (reducción demanda)  <b>A2</b> Economía artesanal de subsistencia  <b>A3</b> Cultivos ilícitos  <b>A4</b> Desplazamiento forzado  <b>A5</b> Pocos Profesionales especializados en artesanía  <b>A6</b> Baja Receptividad de la comunidad  <b>A7</b> Materia prima  <b>A8</b> Sobreexplotación recursos naturales  <b>A9</b> Reducida Cultura ecológica</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p><b>F1</b> Acceso a entidades públicas y privadas (artesanías y corpoamazonia)  <b>F2</b> Estructura organizacional flexible  <b>F3</b> Conocimiento y liderazgo de la dirección  <b>F4</b> Conocimiento del diseño especializado en la artesanía.  <b>F5</b> Conocimiento de los beneficiarios y sus necesidades  <b>F6</b> Experiencia en la búsqueda de recursos de cofinanciación  <b>F7</b> Amplio portafolio de servicios  <b>F8</b> Profesionales de calidad amplia experiencia  <b>F9</b> Centro de Documentación especializado  <b>F10</b> Alto énfasis en la investigación y desarrollo</p>	<p><b>O1,F4</b> Formulación proyectos capacitación áreas influencia  <b>O2,O4, F10</b> Investigación y rescate de identidad indígena  <b>O8, F5</b> Fortalecimiento turismo artesanal.  <b>O8, F5</b> Mejoramiento Diseño artesanal.  <b>O11, O13</b> Mejoramiento administrativo artesanal.  <b>F1, 09, 08</b> Extensión de servicios a los departamentos de Caquetá y amazonas.</p>	<p><b>F10,A8</b> Componente ambiental de la capacitación  <b>F1, A5</b> Cátedra especializada en artesanía.  <b>A3, F6</b> Proyectos familias guardabosques  <b>A4, F6</b> Proyectos población desplazada  <b>F9, A9</b> Formación ambiental infantil</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p><b>D1</b> Dependencia recursos de financiación a corto plazo  <b>D2</b> Poca autonomía en el manejo de los recursos financieros.  <b>D3</b> Falta algunos documentos administrativos.  <b>D4</b> Falta de liquidez  <b>D5</b> Planeación a corto plazo  <b>D6</b> Inexistencia seguimiento. proyectos  <b>D7</b> Acompañamiento comunidad y comunicación débiles.  <b>D8</b> Inexistencia programas de bienestar (incentivos y sanciones)  <b>D9</b> Baja explotación del portafolio  <b>D10</b> Excesiva supervisión  <b>D11</b> Escaso énfasis formación organizacional.</p>	<p><b>D1,O7</b> Financiación con recursos cooperación internacional  <b>O12,D4,</b> Portafolio de servicios para particulares  <b>D6, D11 (O6)</b> Creación una unidad de proyectos.  <b>D3, O13</b> Elaboración de documentos.  <b>D7, O10</b> Aprovechamiento de medios (radio, Internet)</p>	<p>A6, D7 Actividades de formación a la comunidad infantil.  D11 A2 Refuerzo del componente organizacional</p>

**2.3.10 Análisis De Vulnerabilidad.** Examina los riesgos partiendo de la de la gravedad de su impacto, y evalúa la habilidad de la organización para reaccionar frente a ellos, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

Para su elaboración es necesario definir los puntales que soportan a la organización y traducirlos en amenazas para el negocio. De esta forma es posible valorar las consecuencias, en una escala de 0 a 10, donde 0 denota ausencia de impactos y 10 consecuencias funestas.

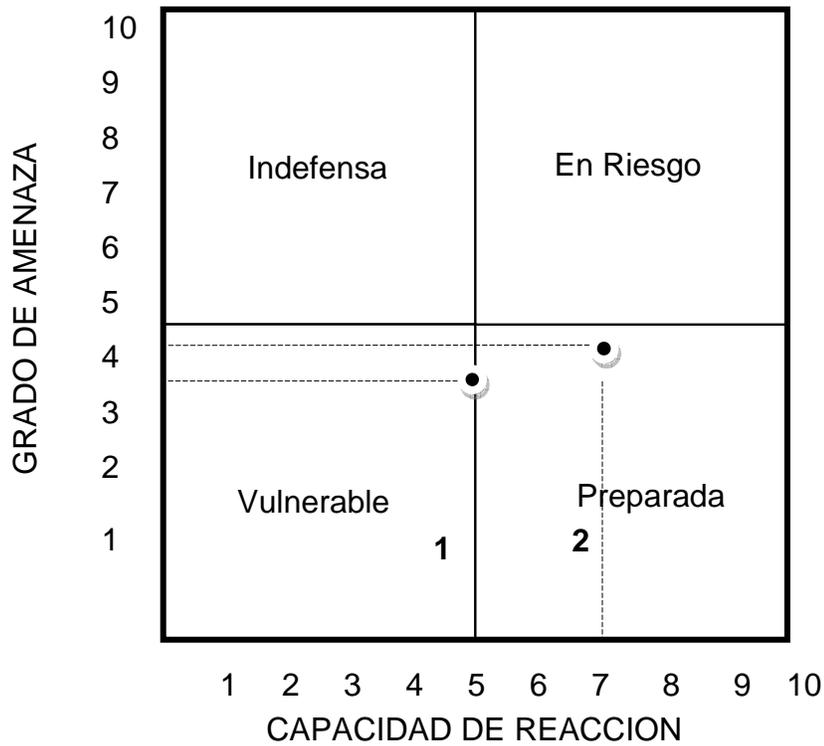
Adicionalmente deben asignarse un puntaje de 0 a 1 para la posibilidad de que la amenaza se haga realidad y un puntaje de 0 a 10 a la capacidad de reacción de la organización ante estas circunstancias.

**CUADRO 13. Análisis De Vulnerabilidad Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo**

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	Impacto amenaza	Probabilidad Ocurrencia %	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			0 - 10	0 - 1	0- 10	
1. Apoyo instituciones	Pedida del apoyo institucional	Perdida recursos de financiación	9	0.4	5	IV
2. Participación en el mercado	Aparición de competencia fuerte	Disminución de clientes	7	0.6	7	III

Fuente: Esta investigación

**FIGURA 5.** Análisis De Vulnerabilidad



Fuente: Esta investigación

El resultado presentado por el análisis de vulnerabilidad muestra que para el Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo la mayor amenaza se encuentra en la posibilidad de perder el apoyo económico de las instituciones vinculadas a él en la actualidad, puesto que no han sido exploradas otras fuentes de financiación.

De igual forma se evidencia que aunque la aparición de competencia es una amenaza importante para el Centro de desarrollo artesanal Putumayo este cuenta con herramientas como la diversidad de servicios y la calidad de los mismos para afrontarlo. Sin embargo estas deben ser reforzadas para convertirlas en ventajas competitivas efectivas para la organización.

### **3. ANALISIS COMPETITIVO**

El competidor más significativo y cuya área de cobertura actual incluye el departamento del Putumayo es la empresa Contactar de Nariño, cuyos principios y servicios se especializan en la satisfacción de las necesidades de capital de trabajo e inversión en activos fijos de los microempresarios, sin embargo anteriormente ya incursionaron sin mucho éxito en la asesoría en diseño.

#### **3.1 PRESENTACION DE LA COMPETENCIA**

##### **➤ CONTACTAR**

##### **Corporación Nariño empresa y futuro.**

Es una asociación civil, de participación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado, con personería jurídica mediante resolución No 1249 del 18 de septiembre de 1991.

Sus fundadores son: Corponariño- La corporación técnica alemana GTZ, Fundación social, Artesanías de Colombia, Corfas.

La Junta directiva está conformada por: Corponariño, Sena, Sedecom y dos representantes del sector empresarial.

##### **• COBERTURA**

CONTACTAR ofrece sus servicios en los departamentos de Nariño y Putumayo, ubicados al sur occidente de Colombia.

##### **• MISION**

Nuestra misión es fortalecer la productividad de las microempresas urbanas y especialmente rurales a través de la prestación de servicios financieros, que contribuyan a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población comprometida.

- **VISION**

En el 2015 esperamos que nuestros esfuerzos en Nariño y Putumayo sean un modelo nacional de servicios financieros para los microempresarios de la base socioeconómica, especialmente del sector rural.

- **OBJETIVOS**

- Reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida en Nariño y Putumayo, ofreciendo un portafolio diversificado de servicios financieros adecuados a los requerimientos de las microempresas y a las condiciones de la región.
- Desarrollar en el equipo de colaboradores, una cultura que cree en valores, competencias, profesionalidad y compromiso con la población a la que se atiende.
- Ser una entidad sólida financiera, social y operativamente, generando credibilidad a nivel regional, nacional e internacional por la racionalidad de su estructura organizativa, financiera, capacidad tecnológica y gestión en desempeño social.
- Influir en políticas públicas para el fortalecimiento de las microempresas de la base socioeconómica del sector urbano y rural y en alianza con entidades gubernamentales y no gubernamentales, formular y ejecutar programas de desarrollo humano sostenibles.

- **POBLACIÓN OBJETIVO**

Nuestra población objetivo pertenece a la base de la pirámide socioeconómica, especialmente sector rural y mujeres.

- Microempresarios

- Jóvenes emprendedores
- Población vulnerable

- **SECTORES**

- Rural
- Urbano

- **ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

- Agropecuarias
- Manufactura y artesanías
- Comercio y Servicios

- **FINANCIADORES:**

- Bancóldex
- Finagro
- Ecopetrol
- Banca Comercial
- Ford Foundation
- Un Sol Món
- CHF
- BlueOrchard
- Oikocredit
- LocFund

- **SERVICIOS:**

- Microcredito empresarial individual o grupal.
- Seguros
- Servicio de asesoría, acompañamiento, educación financiera e incentivo al ahorro.

### 3.1.1 Matriz De Perfil Competitivo M.P.C

Identificar los factores claves de éxito para competir

Ponderar cada variable de 0 a 1. La sumatoria debe ser 1.

Calificar las variables a cada empresa competidora así:

- Debilidad Mayor DM : 1
- Debilidad Menor dm : 2
- Fortaleza menor fm : 3
- Fortaleza mayor FM : 4

Las ponderaciones de cada variable se multiplican por la calificación de cada empresa para calcular el resultado ponderado.

Sumar los resultados para cada competidor.

El resultado mayor indica el competidor más peligroso.

El resultado menor el competidor más débil.

El promedio es 2,5

Los resultados ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

**Cuadro 14. Aplicación Matriz De Perfil Competitivo M.P.C.**

FACTORES CLAVES PARA COMPETIR	PONDE RACION	CDA PUTUMAYO		CONTACTAR	
		CALIF	RES/POND	CALIF	RES/POND
Conocimiento del mercado.	0,19	4	0,76	4	0,76
Talento humano	0,11	3	0,33	3	0,33
Tecnología	0,07	3	0,21	2	0,14
Infraestructura física	0,04	3	0,12	1	0,04
Convocatoria y liderazgo	0,09	3	0,27	3	0,27
Imagen y credibilidad frente a los clientes	0,07	2	0,14	3	0,21
Variedad en los servicios	0,05	3	0,15	3	0,15
Capacidad financiera (recursos cofinanciación)	0,18	3	0,54	4	0,72
Eficiencia y Calidad de los Servicios	0,14	3	0,42	4	0,56
Posicionamiento de la empresa	0,06	2	0,12	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3.06</b>	<b>-</b>	<b>3.36</b>

Fuente: Esta investigación

## **4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **4.1 MISION PROPUESTA**

“Contribuimos a la construcción de un sector artesanal altamente competitivo para el departamento del Putumayo a partir del mejoramiento técnico, tecnológico y en diseño dentro del proceso productivo, con el propósito de obtener productos artesanales de calidad, amigables con el medio ambiente y que reflejen la identidad cultural de la región”

### **4.2 VISION PROPUESTA**

“En el año 2011 seremos reconocidos como un centro generador de desarrollo y competitividad para el sector artesanal del departamento de Putumayo capaz de responder efectivamente a sus necesidades de diseño e innovación al tiempo que resalta su identidad cultural”

### **4.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Atender las necesidades de las empresas y pequeñas unidades familiares de artesanos del departamento del Putumayo en la adecuación del producto a los requerimientos de diseño y acceso a mercados especializados.
- Contribuir al mejoramiento de la competitividad de la producción artesanal, haciendo más eficientes sus procesos transformativos, en el marco del aprovechamiento sostenible del recurso natural utilizado como materia prima.
- Implementar en el sistema productivo artesanal una estrategia de Gestión Ambiental: Buenas Prácticas de manejo sostenible del recurso natural y Producción Más Limpia, PML, que aprovechen sosteniblemente el recurso natural, incrementen la producción y mejoren la calidad del producto.
- Contribuir al mejoramiento productivo, la transferencia, adecuación y asimilación de tecnologías de productos-proceso.
- Transferencia tecnológica, kit de herramientas y utensilios básicos para mejorar la producción y la calidad de los productos

- Contribuir a la inserción y posicionamiento de la artesanía del Departamento del Putumayo en los circuitos nacionales e internacionales de comercio especializado.
- Asesorar en la organización y gestión de unidades productivas, incorporando formas flexibles de capacitación que permitan elevar los niveles de producción y rentabilidad.
- Contribuir al desarrollo social del sector artesanal en el Departamento del Putumayo.

#### 4.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Responsabilidad:** Reconocemos y aceptamos las consecuencias de nuestras actuaciones y decisiones.
- **Compromiso:** Damos prioridad al cumplimiento de nuestra obligación y ofrecemos todas nuestras capacidades para lograrlo.
- **Servicio:** Trabajamos por y para la gente con disponibilidad y alegría.
- **Respeto:** Reconocernos y valoramos la dignidad de todas las personas
- **Integridad:** Nuestras acciones son coherentes con nuestros principios.
- **Honestidad:** Reconocemos el valor de la verdad. Actuamos con rectitud y transparencia.
- **Calidad:** Buscamos la excelencia en todos los procesos y comportamientos.
- **Innovación:** Miramos hacia el futuro respetando la tradición.

## 4.5 POLITICAS DEL CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL PUTUMAYO

### ➤ POLITICA INSTITUCIONAL

Implementar una cultura de pensamiento estratégico encaminada a la obtención de la calidad en la prestación de servicios destinados a la población artesanal.

### ➤ POLITICAS PROCEDIMENTALES

- Fomentar una estrategia de gestión ambiental
- Elevar los niveles de producción y rentabilidad artesanal a través de la capacitación
- Formar profesionales especializados en diseño artesanal
- Incentivar la innovación en torno al desarrollo de productos.

## 4.6 MATRIZ AXIOLOGICA

**Cuadro 15. Matriz axiológica**

	Instituciones	Clientes	Beneficiarios	Empleados	Proveedores	Comunidad
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Servicio			X			
Respeto	X		X	X	X	X
Integridad	X			X	X	X
Honestidad	X	X	X			X
Calidad		X	X			
Compromiso		X	X			
innovación		X	X			

## 5. OPCIONES ESTRATEGICAS:

### 5.1 ELBORACIÓN MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA)

Por medio de esa matriz es posible determinar cuál es tipo de enfoque de las estrategias que deben escogerse para la organización en pos del aprovechamiento de la ventaja competitiva. Para este fin se evalúan cuatro características dos internas: Fortaleza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC), dos externas: Estabilidad ambiental (EA), Fortaleza de industria (FI)

#### ➤ Preparación de la Matriz PEEA

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar una valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (le mejor), a cada una de las variables. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables.
- Calcular un resultado promedio de para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA, VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- Sumar los resultados sobre el eje X (Horizontal) y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

**Cuadro 16. Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acción (PEEA )**

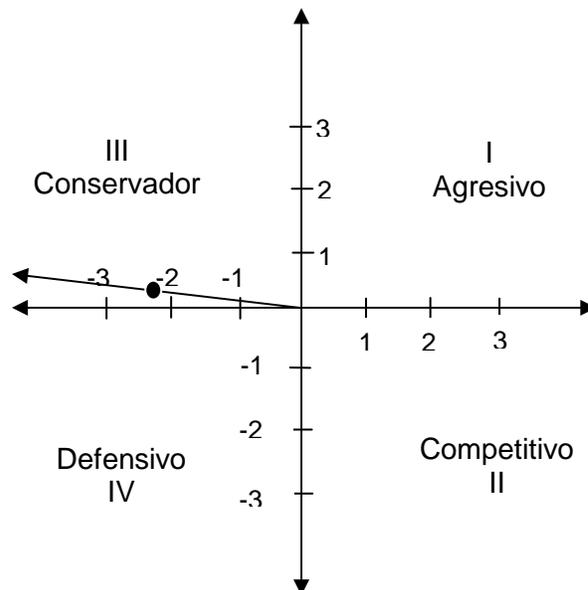
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	<b>CALIFICACION</b>						<b>PROMEDIO</b>
	1	2	3	4	5	6	
Gastos administrativos				+			13/4
Liquidez		+					
Control financiero			+				
Planeación financiera				+			
Calificación promedio del Factor		2	3	8			+3,25
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>CALIFICACION</b>						
	1	2	3	4	5	6	
Calidad del servicio					-		22/4
Participación en el mercado					-		
Portafolio de servicios					-		
Imagen corporativa			-				
Calificación promedio del Factor			3	4	15		-5,5
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>CALIFICACION</b>						
	1	2	3	4	5	6	
Barreras de entrada			+				13/4
Sustitución de productos			+				
Capacidad de capitalización				+			
Tecnología			+				
Calificación promedio del Factor			9	4			+3,25
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>CALIFICACION</b>						
	1	2	3	4	5	6	
Incidencia cultural			-				12/4
Orden publico		-					
Políticas gubernamentales				-			
Conocimiento de la competencia			-				
Calificación promedio del Factor		2	6	4	5		-3

Fuente: Esta investigación

EJE X:  $VC + FI = (-5,5) + 3,25 = -2,25$

EJE Y:  $FF + EA = +3,25 + (-3) = 0,25$

Figura 6 Posición estratégica



Fuente: Esta investigación

El análisis para el Centro de desarrollo Artesanal sugiere que la posición estratégica se encuentra en el cuadrante CONSERVADOR, esto indica que debido a la estabilidad del mercado en la organización se concentra en la estabilidad financiera.

El factor crítico de esta posición es la competitividad del producto

Estrategias conservadoras:

- Penetración de mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica

## 5.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

El análisis de esta matriz permite la evaluación de los productos y servicios ofrecidos por la organización teniendo en cuenta dos aspectos: la tasa de crecimiento y la participación en el mercado. Teniendo en cuenta los resultados de esta matriz es posible formular estrategias para cada línea de productos.

**Cuadro 17.** Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Servicio

	<b>% de Participación en el mercado</b>	<b>Tasa de crecimiento de la industria</b>
<b>Evaluación técnica de productos artesanales o manufacturados</b>	0,5	18%
<b>Investigación y desarrollo de productos</b>	0,6	25%
<b>Actualización en tendencias y manejo de color</b>	0,3	22%
<b>Brigadas locales y regionales de diseño</b>	0,8	42%

Fuente: Esta investigación

**Figura 7. Matriz de Boston Consultin Group**

**POSICION PARTICIPATIVA EN EL MERCADO**

		<b>ALTO</b> 1,0	<b>MEDIO</b> 0,5	<b>BAJO</b> 0,0
<b>T A S D A E  D L E A  C I R N E D C U I S M T I R E I N A T O</b>	<b>Alto</b> <b>+20</b>	<b>Estrella II</b>  Investigación y dlo.  Brigadas locales	<b>Interrogante I</b>  Tendencias y color	
	<b>Bajo</b> <b>-20</b>	<b>Vaca lechera III</b>  Evaluación técnica	<b>Huesos IV</b>	

Fuente: Esta investigación

### 5.3 MATRIZ IE

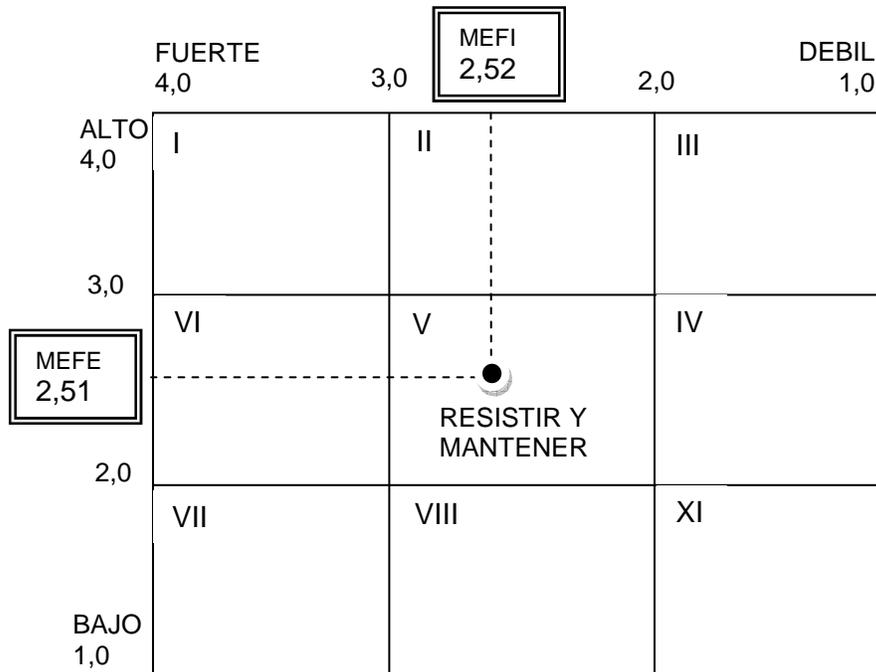
Esta matriz es el resumen de las matrices de evaluación de Factores Internos y la matriz de evaluaciones de factores externos aplicando los resultados ponderados obtenidos en ellas para determinar la posición de la organización.

Los resultados arrojados por la matriz MEFE se ubicaran sobre el eje X y pueden representar una posición interna fuerte (4.0) o una débil (1,0). De igual manera se los resultados de la matriz MEFI se ubican en el eje y se encontraran entre los valores 4,0 Y 1,0.

Si la compañía se ubica en el cuadrantes I, II, IV, necesitara estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, estrategias para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, V y III, se necesitan estrategias para resistir.

Los resultados de las matrices para el Centro de desarrollo artesanal Putumayo fueron:  
 MEFI: 2,52  
 MEFE: 2,51

Figura 8 Matriz IE



Fuente: Esta investigación

**Cuadro 18. Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica**

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
		Penetración de mercados		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto		Diversificación concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>INTERNOS</b>									
Acceso a entidades públicas y privadas	0,28	3	0,84	4	1,12	3	0,84	3	0,84
Liquidez	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Conocimiento de los beneficiarios	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Estructura organizacional flexible	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Continuidad limitada del sujeta a resultados.	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14
<b>EXTERNOS</b>									
Población sin capacitar	0,32	4	1,28	3	0,96	4	1,28	4	1,28
Cooperación internacional	0,24	-	-	3	0,72	-	-	-	-
Composición étnica de la población	0,24	3	0,72	3	0,72	2	0,48	2	0,48
Sobreexplotación recursos naturales	0,06	3	0,18	2	0,12	-	-	1	0,06
Baja receptividad de la comunidad	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
<b>TOTAL</b>			5,16		5,45		4,44		4,7

## 5.5 ANALISIS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Teniendo en cuenta los resultados arrojados para las estrategias propuestas para el Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo

Penetración de mercados:	5,1
Desarrollo de mercado:	5,4
Desarrollo de producto:	4,4
Diversificación concéntrica:	4,7

Se selecciona las siguientes estrategias adecuándolas a las necesidades concretas de esta unidad con el fin de permitirle aprovechar al máximo sus fortalezas en coherencia con el comportamiento su entorno.

- **Penetración De Mercados.** Se trata de incrementar la participación de la organización en el mercado presente, por medio de la generación de acercamientos y reuniones con las entidades gubernamentales locales y las empresas de carácter privado que funcionan en la región para la obtención de recursos de cofinanciación.
- **Estrategia de desarrollo de mercados.** Consiste en la búsqueda de nuevos mercados donde introducir los servicios que ofrece la organización. En este caso se propone aprovechar el apoyo institucional de Corpoamazonia y su área de cobertura que abarca los departamentos de Putumayo, Amazonas y Caquetá para extender hacia ellos los servicios del Centro de Desarrollo Artesanal
- **Diversificación Concéntrica.** Esta estrategia pretende ofrecer servicios nuevos relacionados con los actuales. Para la obtención de esta objetivo se proyecta la venta de los servicios de diseño, en los que la organización ya cuenta con amplia experiencia, a las empresas privadas (particulares) que lo requieran.
- **Desarrollo de producto (servicio).** Esta estrategia no se considera adecuada para el centro de desarrollo Artesanal Putumayo, puesto que ya cuenta con un portafolio de servicios muy amplio que cubre las necesidades básicas de las unidades artesanales.

## 6. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS

### 6.1 PROGRAMAS ESTRATEGICOS

#### ➤ Programa Fortalecimiento Administrativo

**Objetivo:** Fortalecer administrativamente la unidad Putumayo a través de la elaboración de documentos, manuales y la adquisición de la tecnología que soporte las actividades administrativas de la organización que lo requieran y le permitan alinearse con los procesos de calidad emprendidos por Artesanías de Colombia y Corpoamazonia.

#### ➤ Programa Gestión De Recursos De Cofinanciación

**Objetivo:** Ampliar los periodos de financiación y planeación del proyecto a través de la generación de acercamiento con entidades gubernamentales locales, empresa privada y organizaciones de cooperación internacional, que permitan la obtención de recursos de cofinanciación a largo plazo para los proyectos y servicios de la unidad.

#### ➤ Programa Venta De Servicios A Particulares

**Objetivo:** Incrementar la producción de recursos propios a partir de la venta de servicios de diseño a entidades privadas y la oferta de formación informal en diseño artesanal a profesionales en áreas afines.

#### ➤ Programa Mejoramiento De La Metodología De Formación

**Objetivo:** Complementar la metodología existente de formación para artesanos con los componentes ambientales, comerciales y administrativos que le permitan ofrecer un servicio integral de instrucción productiva.

#### ➤ Programa De Integración Productiva.

**Objetivo:** Explorar las posibilidades de desarrollo para el sector artesanal mediante el fomento de actividades productivas relacionadas.

## 7. PLANES DE ACCION

**CUADRO 19. PLAN DE ACCIÓN, Programa Fortalecimiento administrativo y organizacional**

Objetivo	Estrategia	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
Fortalecer administrativamente la unidad Putumayo a través de la elaboración de documentos, manuales y la adquisición de la tecnología que soporte las actividades administrativas de la organización que lo requieran y le permitan alinearse con los procesos de calidad emprendidos por Artesanías de Colombia y Corpoamazonia.	Mejoramiento de los procesos administrativos.	Un 90% de los procesos administrativos mejorados y que responden a las necesidades de la organización.	Revisión, y Actualización de manuales administrativos.	4.000.000	6 meses
			Capacitaciones del personal en sistema de aseguramiento de la calidad.		1 semana
			Evaluación del desempeño por resultado a contratistas		2 veces al año
			Elaboración de plan de trabajo anual.		1 vez al año
	Especializar la formulación y administración de proyectos a través de la generación de procedimientos y metodologías apropiadas.	90% de los proyectos administrados eficientemente	Formulación y evaluación de la propuesta funcional de la unidad de proyectos.	5.000.000	6 meses
			Estandarización de manuales y formatos de proyectos		
Agilizar la administración de la información		Un 90% de los procesos administrados a través de una plataforma digital.	Organización y puesta en marcha de la unidad de proyectos	6.000.000	Anual
			Creación de una coordinación técnica.		
			Convocatoria y recepción de propuestas. Contratación empresa o especialistas elegidos.	200.000.000	2 años

**CUADRO 20. PLAN DE ACCIÓN, Programa Gestión De Recursos De Cofinanciación**

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
	FUNCIONAL	NEGOCIO				
Ampliar los periodos de financiación y planeación del proyecto a través de la generación de la obtención de recursos de cofinanciación a largo plazo para los proyectos y servicios	Gestión de recursos de cooperación internacional	Desarrollo de mercados	Por lo menos 2 años de financiación para el CDA Putumayo con recursos de cooperación internacional	Reconocer las condiciones y requisitos para el acceso a cooperación internacional.  Elaboración del proyecto escrito para gestionar recursos de cooperación internacional.  Programar y ejecución reuniones con entidades de cooperación internacional	5.000.000	1 mes  3 meses  6 meses
	Acercamiento s con entidades gubernamentales locales	Desarrollo de mercados	Al menos 4 entidades municipales involucradas con el desarrollo artesanal.	Convocatoria a representantes de las entidades gubernamentales municipales y departamentales  Encuentro institucional para la formulación de estrategias sectoriales.	4.000.000	1 vez al año
	Reuniones con empresas privadas locales.	Desarrollo de mercados	Al menos 2 empresas privadas involucradas con el desarrollo artesanal.	Convocatoria a representantes de las entidades privadas locales  Encuentro empresarial para la formulación de estrategias sectoriales.	4.000.000	1 vez al año

**CUADRO 21. PLAN DE ACCIÓN, Programa Venta de servicios a particulares**

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
	FUNCIONAL	NEGOCIO				
Incrementar la producción de recursos propios a partir de la venta de servicios de diseño a entidades privadas y la oferta de formación informal en diseño artesanal a profesionales en áreas afines.	Creación de un portafolio de servicios a particulares.	Penetración de mercados	Un portafolio de al menos 5 servicios listo para venta a particulares	<p>Determinar mercado objetivo</p> <p>Investigación de las necesidades de mercado objetivo.</p> <p>Creación de una propuesta de servicios.</p> <p>Lanzamiento del portafolio de servicios</p>	20.000.000	1 año
	Formación en diseño artesanal a profesionales y contratistas potenciales	Penetración de mercados	60 profesionales al año capacitados en diseño para la artesanía.	<p>Diseño de la metodología y contenidos de el modulo de formación artesanal.</p> <p>Convocatorias a través de medios de comunicación.</p> <p>Inscripciones y evaluación de hojas de vida.</p> <p>Desarrollo de modulo de capacitación para profesionales.</p>	10.000.000	<p>4 meses</p> <p>1 mes</p> <p>1 semana</p> <p>3 veces al año</p>

**CUADRO 22. PLAN DE ACCIÓN, Programa Mejoramiento de la metodología de formación**

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
	FUNCIONAL	NEGOCIO				
Complementar la metodología existente de formación para artesanos con los componentes ambientales, comerciales y administrativos que le permitan ofrecer un servicio integral de instrucción productiva.	Implementación del programa de asesorías puntuales	Desarrollo de productos	500 artesanos beneficiados con las asesorías puntuales.	<p>Convocatoria para profesionales y estudiantes en pasantía</p> <p>Evaluación de hojas de vida y vinculación del personal de asesoría.</p> <p>Inducción para asesores.</p> <p>Lanzamiento y divulgación del servicio.</p>	20.000.000	2 veces al año
	Reforzar la metodología de formación para artesanos actual a través de la inclusión de componentes ambiental, comercial y organizacional.	Penetración de mercados	80% de los beneficiarios conocen y manejan los conceptos básicos de administración, comercialización y manejo ambiental.	<p>Elaboración de la cartilla de producción limpia.</p> <p>Elaboración modulo de formación ambiental y acreditación.</p> <p>Elaboración modulo de formación organizacional</p> <p>Elaboración modulo de formación comercial.</p> <p>Elaboración del material grafico de apoyo y formatos</p>	6.000.000	8 meses

**CUADRO 23. PLAN DE ACCIÓN, Programa integración productiva**

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Explorar las posibilidades de desarrollo para el sector artesanal mediante el fomento de actividades productivas relacionadas.</p>	<p>Creación y presentación de una unidad hotelera piloto con intervención artesanal.</p>	<p>Diversificación concéntrica</p>	<p>1 unidad hotelera intervenida a partir del diseño y el trabajo artesanal</p>	<p>Selección de un proyecto hotelero o de alojamiento especial a intervenir</p> <p>Intervención a la unidad hotelera piloto a partir del diseño y el trabajo artesanal.</p> <p>Presentación y divulgación de los resultados.</p> <p>Creación y oferta del servicio de asesoría en diseño turístico.</p>	<p>40.000.000</p>	<p>1 año</p>
	<p>Creación del servicio de asesoría en diseño y procesos para la industria del Biocomercio</p>	<p>Diversificación concéntrica</p>	<p>1 servicio de asesoría en diseño para la industria del biocomercio implementado.</p>	<p>Estudio de la industria del biocomercio en el departamento del Putumayo.</p> <p>Servicio de asesoría y diseño de empaques e imagen corporativa</p> <p>Asesoría en diseño de procesos y mejoramiento tecnológico.</p> <p>Selección de una unidad piloto para intervención y mejoramiento.</p> <p>Intervención de la unidad piloto</p> <p>Presentación y divulgación de los resultados.</p>	<p>40.000.000</p>	<p>1 año</p>

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

Para el seguimiento del desempeño de cualquier proceso de la organización es necesario utilizar expresiones cuantitativas que permitan comparar sistemáticamente los resultados obtenidos con las metas propuestas.

Los índices de gestión permite monitorear el avance de los planes e identificar las desviaciones con respecto a su ejecución real, esto permite aplicar las correcciones y ajustes necesarios en el momento adecuado.

### 8.1 INDICES DE ACTIVIDAD

(Representa el periodo promedio de duración que utiliza la empresa para recaudar efectivamente los ingresos por concepto de venta de energía y otros servicios.)

**CUADRO 24 Índices de actividad**

Eficiencia de los recursos monetarios	$\frac{\text{Nivel de rentabilidad por cada millón}}{\text{Rentabilidad esperada por cada millón}} * 100$
Ejecución de Inversiones	$\frac{\text{Inversión realizada}}{\text{Inversión propuesta}} * 100$
Eficiencia	$\frac{\text{Nº proyectos aprobados}}{\text{Nº proyectos programados}}$
Gestión Comercial	$\frac{\text{Participación eventos comerciales}}{\text{Nº Eventos programados}}$
Eficiencia en el servicio	$\frac{\text{Nº artesanos atendidos}}{\text{Nº artesanos programados}}$
Incremento en los ingresos por venta	$\frac{\text{Ingresos ventas 2008}}{\text{Ingresos ventas 2007}} * 100$
<b>Razones de liquidez</b>	
Índice de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba acida	$\frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital de trabajo	Activos corrientes – Pasivos corriente

Rotación de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$
<b>Razones de rentabilidad</b>	
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$
<b>Margen operacional</b>	
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Actividad total}} * 100$

## 8.2 INDICADORES GERENCIALES O DESEMPEÑO

Los indicadores de actividad facilitan la coordinación y afianzan el seguimiento de las decisiones gerenciales y la relación de las actividades planeadas.

### CUADRO 25. Índices Gerenciales

Decisiones	$\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$
Reuniones de equipos de trabajo	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planeadas}}$
Estrategias	$\frac{\# \text{ de estrategias desarrolladas}}{\# \text{ de estrategias planteadas}}$
Capacitación	$\frac{\# \text{ Curso de capacitación Efectuados}}{\# \text{ Curso de capacitación planeados}}$
Investigaciones	$\frac{\# \text{ Proyectos ejecutados}}{\# \text{ Proyectos propuestos}}$
Índice de cofinanciación	$\frac{\text{Presupuesto institucional}}{\text{Presupuesto cofinanciación.}}$

## 9. CONCLUSIONES

El Centro de Desarrollo Artesanal del Putumayo es una organización orientada al fortalecimiento del sector artesanal a través la formulación y ejecución de proyectos de capacitación y asesoría financiados con recursos de instituciones públicas y privadas. Ya que en la obtención de dichos recursos concentran una gran cantidad de trabajo y tiempo de la organización es necesaria la ejecución de estrategias que le permitan redireccionar algunos de estos esfuerzos a otros aspectos relevantes como el crecimiento y la calidad.

La mayor fortaleza de la organización radica en la producción de conocimiento y la experiencia en el manejo de proyectos de desarrollo y capacitación para los oficios artesanales, sin embargo aun existen algunos aspectos esenciales para el crecimiento del sector que no han sido intervenidos adecuadamente como el administrativo y comercial. Así mismo existen dificultades a nivel financiero que pueden representar un obstáculo al funcionamiento esperado de la organización.

Externamente existen posibilidades de crecimiento y desarrollo para la organización como son los recursos destinados para inversión social por parte de las empresas públicas y privadas de la región, además de la posibilidad de desarrollo que representa la integración productiva con sectores con altas expectativas de crecimiento. En contraparte existen situaciones como el difícil acceso a las comunidades que pueden representar un obstáculo si no se opta por estrategias que apunten al manejo concienzudo de las relaciones con los beneficiarios.

Los índices de gestión además de la utilidad para el control servirán como recordatorios permanentes que encauzaran el pensamiento estratégico, ya que el proceso de evaluación requiere de la elaboración de un análisis concienzudo de los hechos en pro de las decisiones futuras.

## 10. BIBLIOGRAFIA:

- ARTESANÍAS de Colombia, Caracterización Socioeconómica Del Sector artesanal Colombiano. Colombia: Artesanías de Colombia.1998. 40 pág.
- ARTESANÍAS de Colombia S.A. Informe De Gestión 2007, Colombia: 2008. 48 pág.
- BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI, Ángel, Empresa y Estrategia en la Perspectiva Global, Barcelona: Editorial Ariel S.A., 2000. p 165
- DROVETTA, Mabel Susana y Horacio Mario Guadagnini, Diccionario de Administración y Ciencias Afines, México D.F.: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, 2007.
- GOODSTEIN, Leonard D, Planeación Estratégica Aplicada, Colombia: Mac Graw Hill, 1998. 340 pág.
- GOBERNACION de Putumayo. Plan De Desarrollo Departamental 2008-2011. Colombia, 2008.
- HERNÁNDEZ, M., J. FERNÁNDEZ y R. BAPTISTA, Metodología de la investigación científica, Buenos Aires: Mc Graw Hill, 1991.
- MARTINEZ Pedros, Daniel, La Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implantación A Través Del Cuadro De Mando Integral, España: Ediciones Díaz de Santos, 2005. 312 pág.
- MENDEZ Alvares, Carlos Eduardo, Metodología guía práctica para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Colombia: Mc Graw Hill, 1996. 145 pág.
- OGLIASTRI, Enrique, Manual de Planeación Estratégica, Santafé de Bogotá: TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994.
- SABINO, Carlos Arturo A, El Proceso De Investigación, Colombia: El Cid, 1986. 98 pág.

# ANEXO 1

## **ANEXO A. Guía de entrevista para el Coordinador CDA Suroccidente**

### **Planeación:**

1. ¿Tiene el CDA Putumayo metas y objetivos claramente definidos?
2. ¿Posee el CDA Putumayo una estrategia general para competir en su industria básica?
3. ¿Controla y predice las tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
4. ¿Se anticipa y controla a las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?
5. ¿Controla y se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves?
6. ¿Posee el CDA Putumayo un proceso de presupuestación efectivo?
7. ¿Usa el CDA Putumayo un enfoque de gerencia estratégica con respecto a la toma de decisiones?
8. ¿Tiene una declaración escrita de su misión?
9. ¿Tiene planes de contingencia?
10. ¿Posee sinergia la organización?
11. ¿Asigna recursos con base en metas fijadas?
12. ¿Posee objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes, claramente comunicadas?

### **Organización**

1. ¿Hay en el CDA Putumayo una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?
2. ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la unidad?
3. ¿Muestra el organigrama alcances deseables de control?
4. ¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama?
5. ¿Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama?
6. ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
7. ¿Posee y usa la organización descripción escritas de cargos?
8. ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?
9. ¿Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?

### **Motivación**

1. ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?
2. ¿Es favorable el estado de ánimo de los directores?
3. ¿Hay satisfacción con el trabajo?
4. ¿Se estimula la creatividad?
5. ¿Existe en la organización un buen sistema de comunicación reciproca?
6. ¿Posee el CDA putumayo un buen sistema de recompensas y sanciones?
7. ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?
8. ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?

9. ¿Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas?

### **Selección de Personal**

1. ¿Posee un departamento de recursos humanos o un jefe de personal?
2. ¿Controla sus empleados, sólo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?
3. ¿Suministra programas de rendimiento y desarrollo gerencial?
4. ¿Proporciona prestaciones razonables?
5. ¿Posee un sistema efectivo de evaluación del rendimiento?
6. ¿Tiene un buen sistema de administración de sueldos y salarios?
7. ¿Tiene procedimientos adecuados de quejas?
8. ¿Posee políticas disciplinarias expresas?
9. ¿Tiene un sistema de planificación profesional para sus empleados?
10. ¿Existe respeto y confianza mutua entre los directores y el personal?
11. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
12. ¿Tiene un programa de igualdad de oportunidades?
13. ¿Existen posibilidades de promoción?
14. ¿Suministra la organización consejería a sus empleados?
15. ¿Posee un código ético escrito?

### **Control**

1. ¿Tiene el CDA un sistema efectivo de control financiero?
2. ¿Posee un sistema efectivo de control de ventas?
3. ¿Cuenta el con un sistema efectivo de control de inventarios?
4. ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
5. ¿Posee un sistema efectivo de control de prestación del servicio?
6. ¿Tiene un efectivo sistema de control gerencial?
7. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
8. ¿Posee sistemas de control con asistencia de computador?
9. ¿Se han establecido normas de calidad en todos los sistemas?
10. ¿Controla en forma regular las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control?
11. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
12. ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos por la organización?
13. ¿Se controla efectivamente el comportamiento inmoral en la organización?
14. ¿Son los sistemas de control rápidos, exactos y concienzudos?

## Anexo 2. Guía de entrevista para trabajadores CDA Putumayo

### CARGO \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Existe una descripción escrita de estas funciones? ¿la conoce?
3. ¿Conoce la estructura organizacional?
4. ¿Le brinda la empresa capacitaciones?, ¿en qué temas?
5. ¿Sobre qué tema debería la empresa ofrecerle capacitación?
6. ¿Existen sistema de incentivos y sanciones
7. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito laboral?
8. ¿Existen políticas expresas de disciplina?
9. ¿Existe un código de ética escrito?
10. ¿Existe una buena relación empresa/trabajador
11. ¿Cuál cree usted que son las Fortalezas y Debilidades de la empresa?
12. ¿Qué Fortalezas y Debilidades encuentra dentro de su puesto de trabajo?
13. ¿Existe misión y visión definidas?
14. ¿Cómo es el proceso de comunicación?
15. ¿La empresa posee Manual de Procesos y Procedimientos?
16. ¿La tecnología con que cuenta la empresa es suficiente?
17. ¿Qué herramientas tecnológicas hacen falta?

**Anexo C.**  
**ENCUESTA A ARTESANOS DEL PUTUMAYO**  
**MARZO 2009**

Saludo:

Representamos una firma colombiana de consultoría "Marketing en acción", que esta llevando a cabo un proceso de evaluación de la labor de Artesanías de Colombia en el Putumayo; motivo por el cual solicitamos su colaboración respondiendo una sencilla encuesta que nos permitirá conocer la situación actual de la población y empresa artesanal del departamento.

**1. CARACTERISTICAS DE LA POBLACION**

**1.1 Datos Generales**

1.1.1 Género

1.1.2 A que etnia pertenece

Afro colombiana

Mestizo

Blanco

Inga

Kamsa

Siona

Kofan

Coreguaje

Huitoto

Otra ¿Cuál?

**1.2 Vivienda**

1.2.1 Su vivienda es:

Propia.

Alquilada.

Prestada

1.2.2 Vive en área

Rural

Urbana

Que servicios públicos posee su vivienda

	SI	N O
1.2.3 Agua		
1.2.4 Energía		
1.2.5 Alcantarilla		

do		
1.2.6 Teléfono		

A que medios de comunicación tienen acceso

	Si	No
1.2.7 Radio		
1.2.8 Televisión		
1.2.9.4 Internet		

## 2. DATOS DEL OFICIO

### 2.1 Oficio

2.1.1 ¿Cual es el principal oficio artesanal que practica?

- Tejeduría
- Talla en Madera
- Ebanistería
- Manualidades
- Lencería
- Otro ¿Cuál?

2.1.2 ¿Que técnica aplica?:

#### **TEJEDURIA**

- Telar con chaquira
- Tejido en guanga
- Croché
- Aguja de mano con chaquira
- Tejido de atarraya
- Con fibras naturales
- Con semillas

#### **TALLA EN MADERA**

- Talla
- Decoración de Chaquira sobre madera
- Instrumentos musicales
- Otra ¿Cual?

#### **MANUALIDADES**

- Pirograbado
- Oleos

### 2.2 Aprendizaje

2.2.1 ¿Como aprendió la técnica que practica?

- Tradición familiar
- Capacitación

Formación autodidacta  
Aprendiz

2.2.2 ¿Ha recibido capacitaciones adicionales a su técnica?

No ha recibido capacitaciones

Tejeduría

Tinturado

Confección

Teoría del color

Bordados

Dibujo técnico

Cestería

Diseño de producto

Empaque

Seguridad industrial

Otros ¿Cuales?

## **2.3 Materias primas**

2.3.1 ¿Como consigue las materias primas?

Las compra al por mayor en la región

Las compra al detal en la región

Las compra al por mayor por fuera de la región

Las compra al detal por fuera de la región

Las produce usted mismo

La retira del medio ambiente

2.3.2 ¿Existe alguna limitación para el acceso a las materias primas?

No existe ninguna limitación

El precio

El traslado

La escasez

La calidad

2.3.3 Considera que la calidad de la materia prima es

Buena

Regular

Mala

2.3.4 ¿Realiza alguna actividad de control de calidad a los productos terminados?

No realiza ninguna actividad de control

Fichas de verificación

Inspección táctil

Inspección visual

Otro

## **2.4 Producto**

2.4.1 Los motivos del diseño aplicados son producto de:

Inspiración propia

Observación en otros productos

Tomados de revistas o recortes

2.4.2 ¿Tiene empaque para su producto?

Bolsa papel

Bolsa plástica

Bolsa tela

Bolsa en fibras

Caja cartón

Papel Kraft

Otro ¿Cuál?

## 2.5 Comercial

2.5.1 ¿Su taller tiene imagen gráfica, es decir han desarrollado un logo y un nombre que los identifique?

No tienen imagen grafica

Tienen un nombre que los identifica

Tienen nombre y logo

2.5.2 ¿Tiene catálogo de productos?

Recortes de revista

Fotografías sueltas

Foto catálogo

Impreso

Multimedia

Ninguno

## 3. INSTITUCIONES

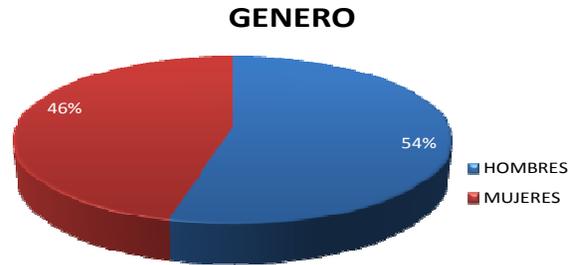
Como calificaría el trabajo de las siguientes instituciones en el apoyo a la artesanía:

	Bue no	Reg ular	Mal o	Ns/ Nr
3.1 Artesanias de Colombia				
3.2 Corpoamazonias				
3.3 Gobernacion				

## ANEXO D

### RESULTADOS DE APLICACIÓN ENCUESTAS A ARTESANOS DEL DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO

## 1. CARACTERISTICAS DE LA POBLACION



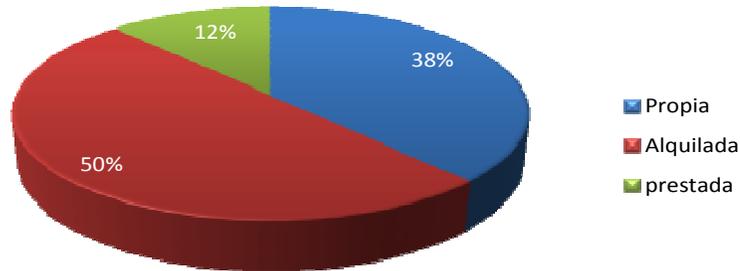
**1.1.1** La población artesana del departamento del Putumayo, se encuentra distribuida en proporciones muy similares de acuerdo al género, donde la población masculina presenta una leve mayoría.



**1.1.2** La etnia mestiza es la predominante en esta población sin embargo las participaciones de las etnias indígenas (inga, Kamsa, kofan) , afrocolombiana y blanca son bastante significativas ya representan un 35% de una población dedicada a una actividad con un componente altamente cultural.

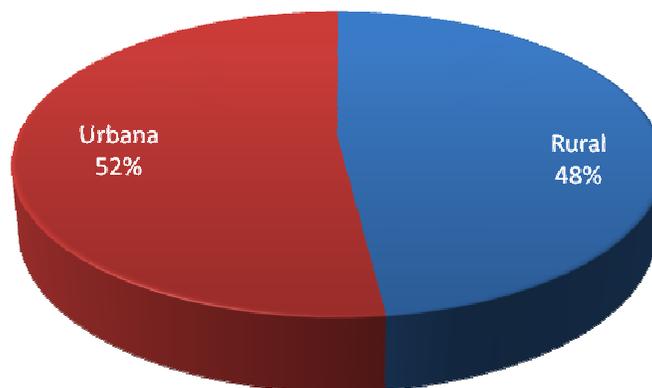
## 1.2 VIVIENDA

## VIVIENDA



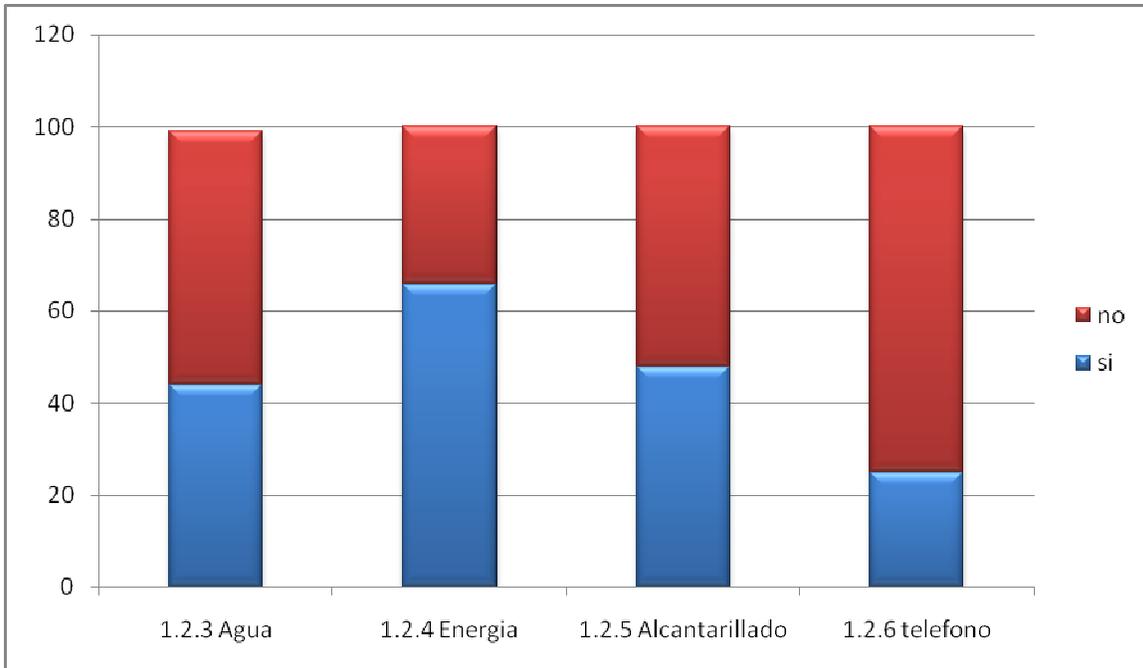
1.2.1 La posesión de vivienda para la mitad de la población artesana se da principalmente por medio de la figura del alquiler.

## AREA

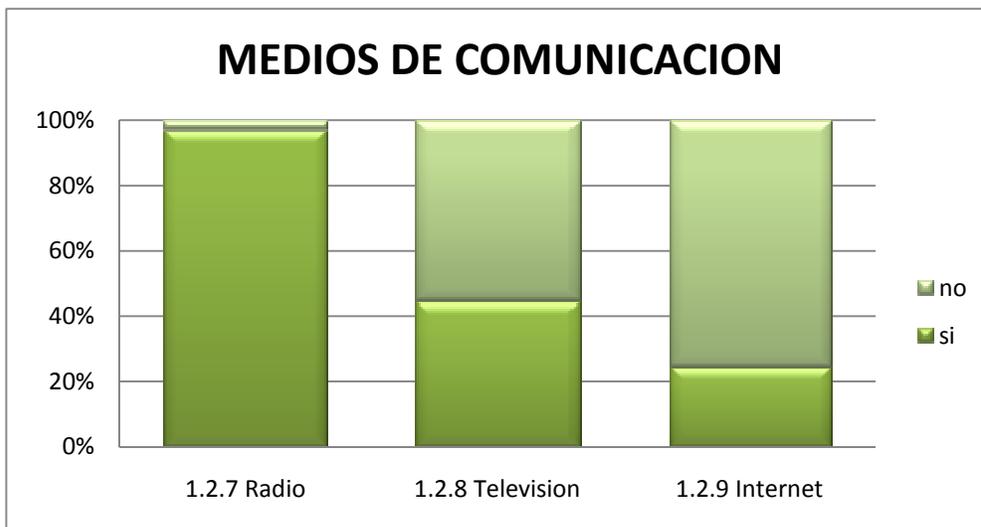


1.2.2 Las viviendas de los artesanos se encuentran distribuidas en similares proporciones entre el área urbana y la rural, lo que supone formulación de estrategias que faciliten el acceso a los servicios.

## SERVICIOS PUBLICOS



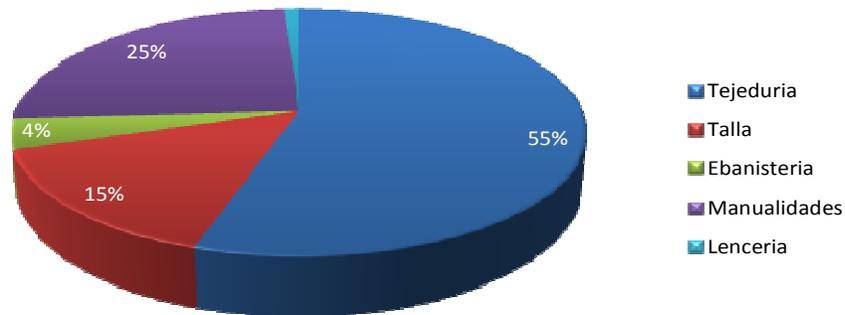
1.2.3 El servicio público al que la población artesana tiene mayor acceso es el de la energía eléctrica y el de menor acceso es el telefónico.



1.2.7 El medio de comunicación con mayor cubrimiento y acceso para los artesanos es el de la radio, mientras el manejo de tecnologías y la concentración de esta en las zonas urbanas ubica al internet como el medio de menor acceso

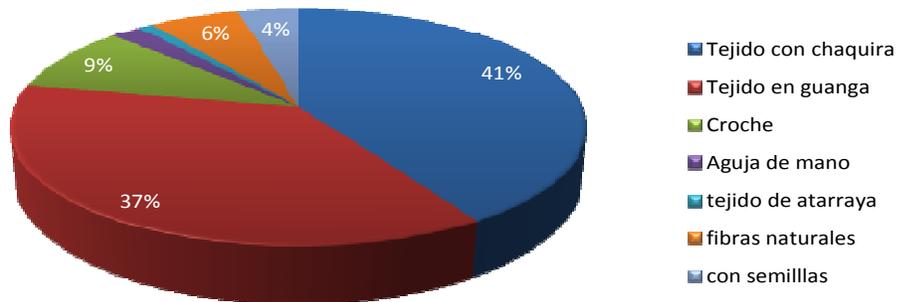
## 5. DATOS DEL OFICIO

## OFICIO ARTESANAL



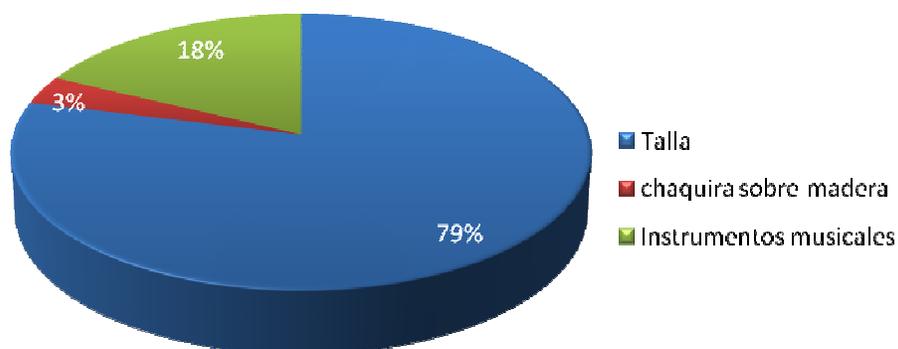
2.1.2 El oficio Artesanal mas practicado y de mayor representatividad es el de la tejeduría, seguido por las artes manuales y la talla en madera.

## TEJIDO



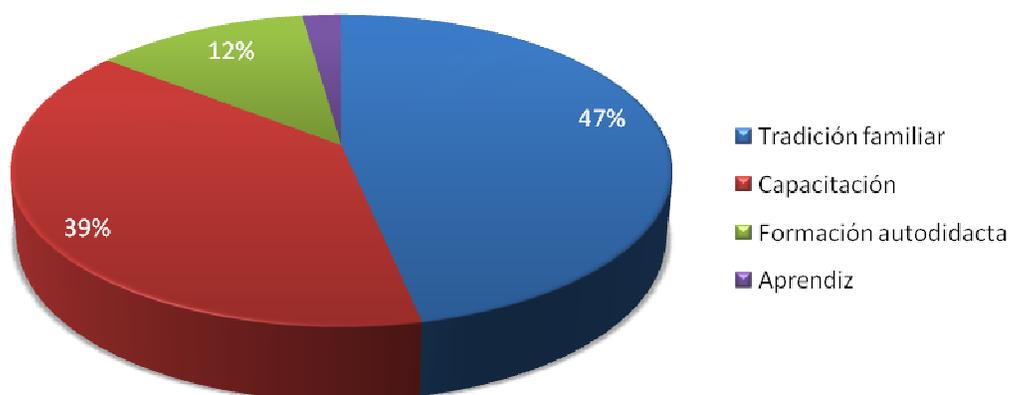
2.1.2 Las técnicas que más se aplica en la elaboración de tejidos son el tejido con chaquira y la guanga o telar.

## TALLA



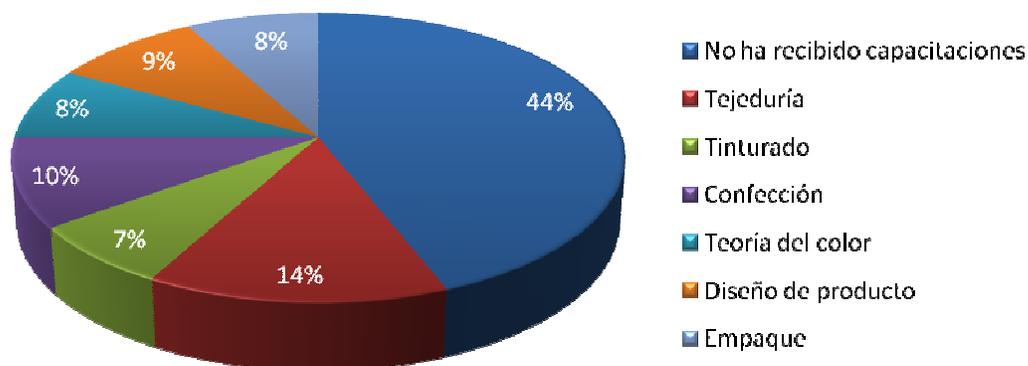
Las técnicas que más se aplica en la elaboración de artesanías en madera son la talla y en una proporción mucho menor los instrumentos musicales.

## APRENDIZAJE DEL OFICIO

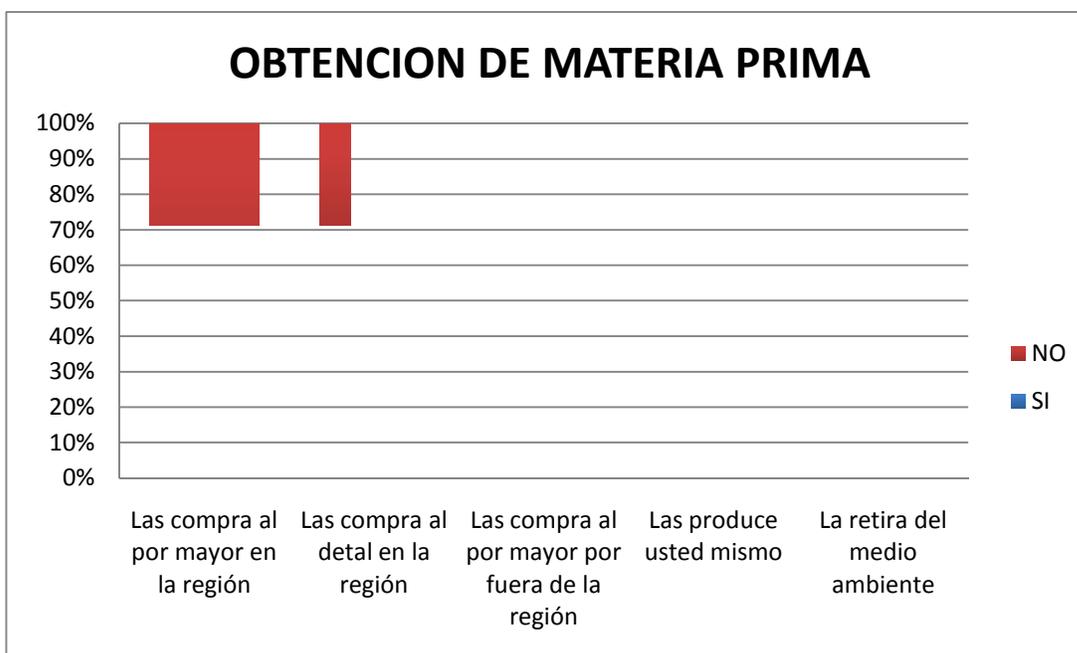


2.2.1 La principal fuente de aprendizaje de los oficios practicados por los artesanos proviene de la transmisión de conocimiento de padres a hijos y la capacitación de entidades que están comenzando a intervenir en la región.

## CAPACITACION

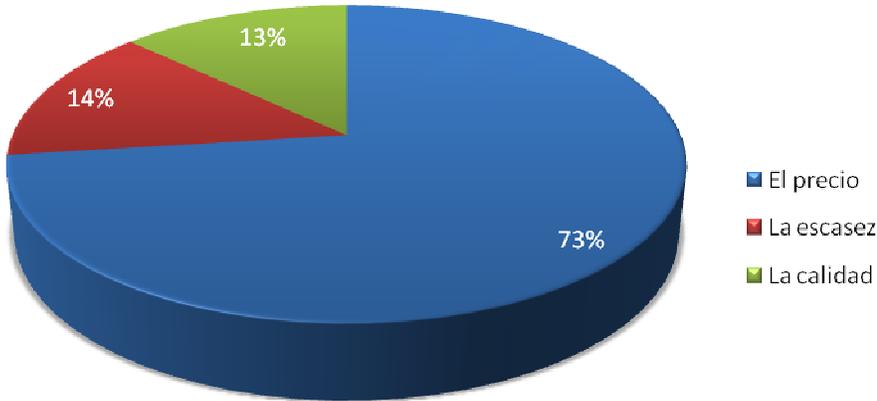


2.2.2 Aunque una gran proporción no ha recibido ningún tipo de capacitación, algunas de las intervenciones de artesanías de Colombia a partir de distintos proyectos han empezado a influir en la formación de los artesanos



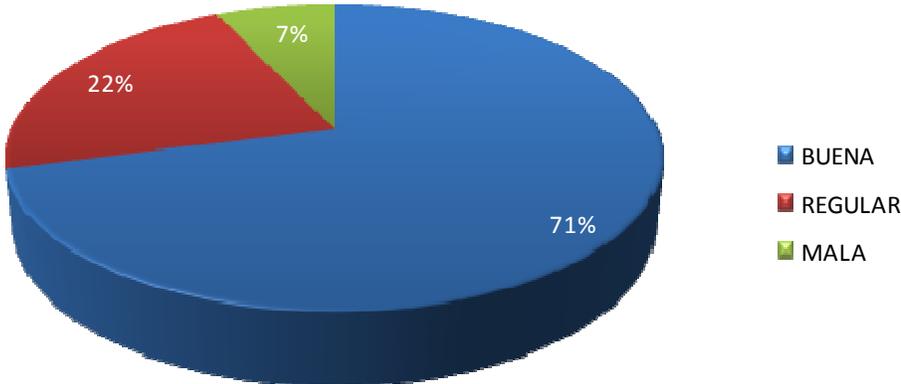
2.3.1 el principal mecanismo de adquisición de de materias primas es la compra a detal en la región, seguida por las compras al por mayor dentro y fuera de la región, ya que allí algunas mercancías no se producen en las cantidades suficientes.

## LIMITACIONES PARA ACCEDER A LA MATERIA PRIMA



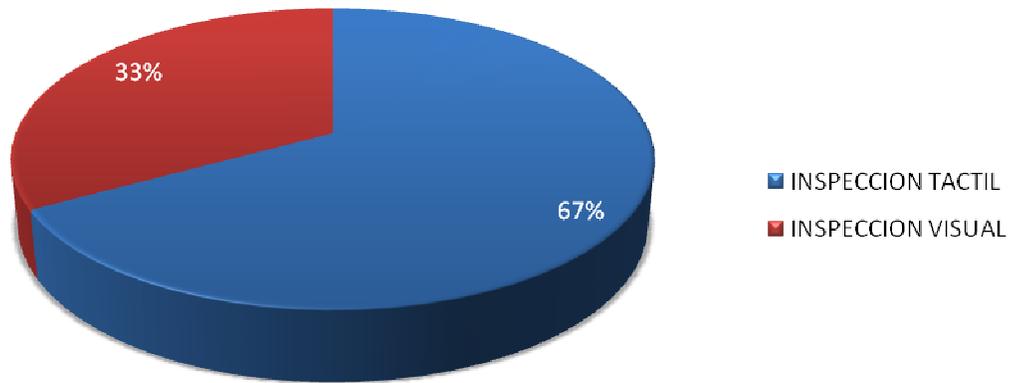
2.3.2 La limitación más evidente para la adquisición de materia prima se enfoca en el precio puesto que en él se incluye los valores relacionados con el traslado

## CALIDAD MATERIA PRIMA



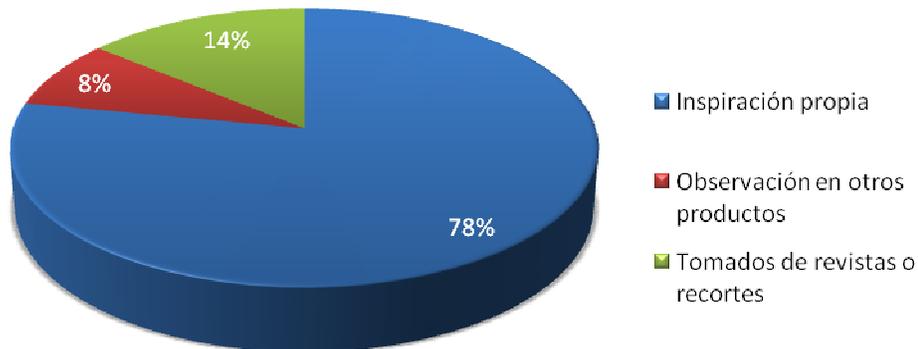
2.3.3 La mayoría de los artesanos consideran que la calidad de la materia prima que utilizan satisface las exigencias de calidad de sus productos.

## CONTROL DE CALIDAD

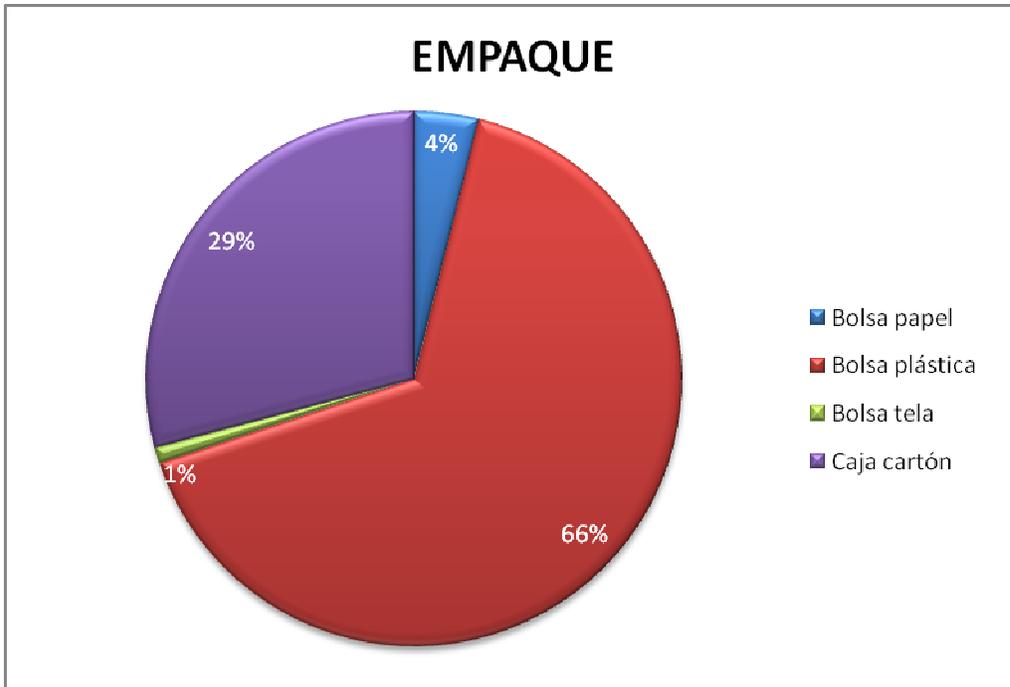


2.3.4 Aunque todos los artesanos afirman realizar un proceso de control de calidad estos se limitan a la inspección táctil y visual.

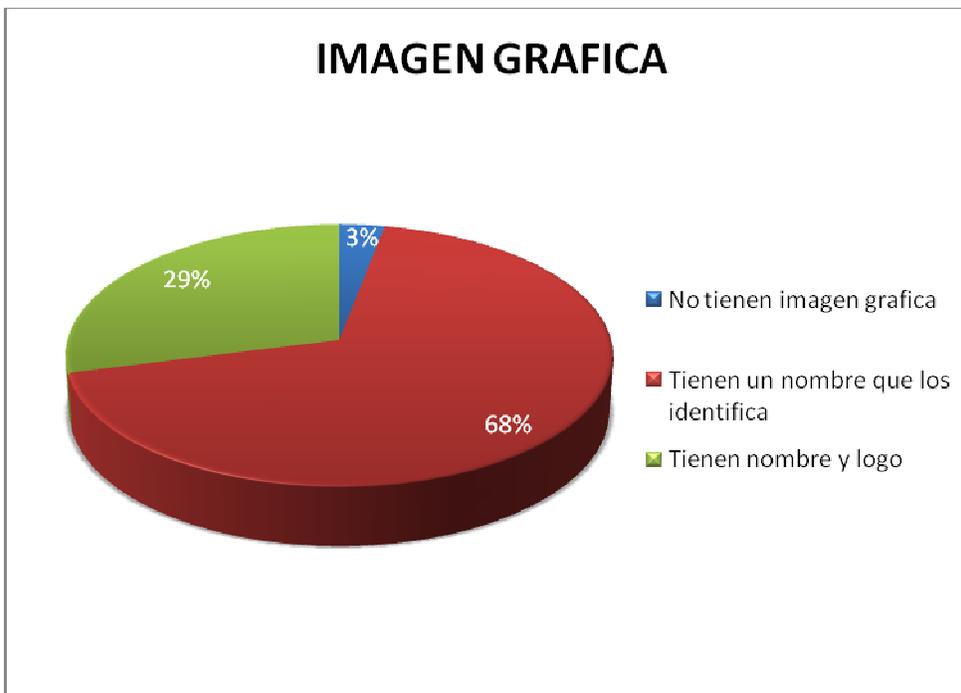
## MOTIVOS DE DISEÑO



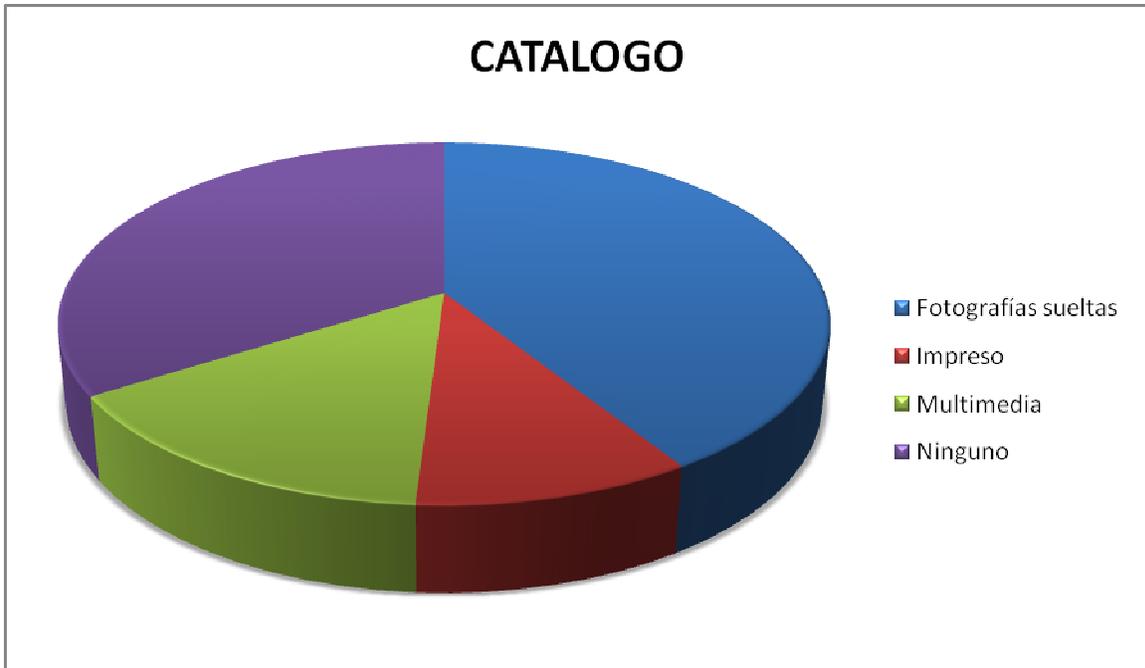
2.4.1 la fuente más representativa de creación para los artesanos procede de su propia imaginación la cual se encuentra fuertemente influida por su entorno natural.



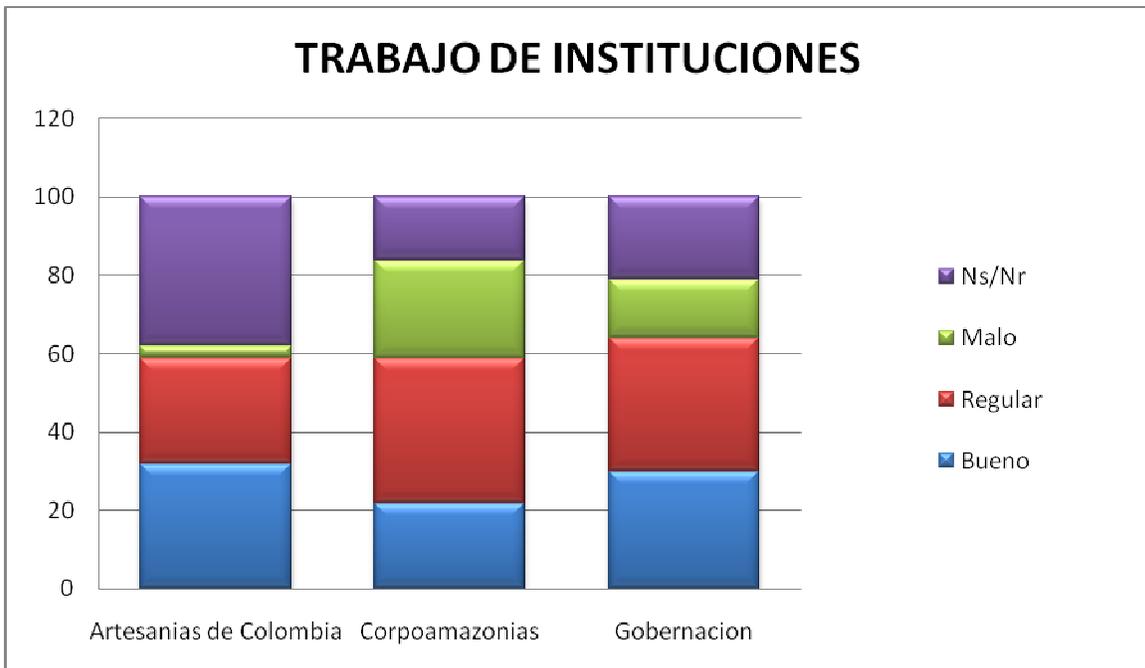
2.4.2 La bolsa plástica es el empaque más común empleado por los artesanos para proteger y exhibir su producto. Las cajas de cartón le siguen en popularidad y son utilizadas para los productos de mayor tamaño.



2.5.1 Más de la mitad de los artesanos consideran el nombre de su empresa el único distintivo necesario para identificar a su empresa, aunque declararon su interés por incluir la imagen grafica adecuada .



2.5.2 El catalogo de productos de los artesanos generalmente se componen por fotografías sueltas o de hecho carecen totalmente de un catalogo de productos.



6. La institución con mejor imagen entre los artesanos es artesanías de Colombia gracias a los proyectos implementados con anterioridad desde el Centro de Desarrollo Artesanal de Pasto. Las acciones derivadas de su función de

protección ambiental le han valido a Corpoamazonia una baja aceptación en entre la población