

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DEL SECTOR DE TEJEDURIA
EN LANA NATURAL DEL MUNICIPIO DE PUPIALES**

**EFRAÍN FIGUEROA GAON
DORYS YOLANDA TUTALCHA GAUNDRES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO DEL SECTOR DE TEJEDURIA
EN LANA NATURAL DEL MUNICIPIO DE PUPIALES**

**EFRAÍN FIGUEROA GAON
DORYS YOLANDA TUTALCHA GAUNDRES**

**Trabajo final de diplomado en Gerencia Financiera y Sistema de Pagos
Internacionales para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor:
WILSON REVELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

"Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores"

" Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño"

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ipiales, 6 de Mayo del 2004.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A nuestros padres, quienes con su amor, constante apoyo y ejemplo de incesante lucha hicieron posible que una de nuestras metas se hiciera realidad. Como un paso más hacia la realización de nuestra vida profesional.

A nuestro asesor WILSON REVELO por brindarnos todo su conocimiento y sabiduría, por su apoyo de forma desinteresada en el desarrollo de este trabajo; tenemos el gran compromiso de salir adelante, demostrando todo lo que aprendimos de usted, mil gracias y que Dios lo bendiga.

A todas y cada una de las personas que de una u otra forma en el transcurso de la elaboración de este proyecto nos colobaron, facilitándonos conocimientos e información, para lograr así una exitosa culminación del presente trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.1 MARCO TEÓRICO	21
1.1.1 Antecedentes.	21
1.1.2 Teorías organizacionales.	21
1.2 MARCO CONCEPTUAL	25
1.3 MARCO ESPACIAL	25
1.3.1 Macro localización.	25
1.3.2 Micro localización.	25
1.3.3 Marco legal.	26
1.4 METODOLOGÍA	26
1.4.1 Tipo de investigación.	26
1.4.2 Fuentes de información.	26
1.4.3 Técnicas de información.	27
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	28
2.1 ESTUDIO DE MERCADEO PARA FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR DE TEJEDURIA EN LANA NATURAL DEL MUNICIPIO DE PUIPALES	28
2.1.1 Nivel educativo.	28
2.1.2 Aprendizaje de la labor.	29
2.1.3 Antigüedad en el trabajo.	30

2.1.4 Asesoría.	31
2.1.5 Legalización de la empresa.	33
2.1.6 Tiempo de funcionamiento.	33
2.1.7 Aspectos de la empresa.	34
2.1.8 Tipo de empresa.	38
2.1.9 Establecimiento.	39
2.1.10 Nivel de escolaridad del personal.	39
2.1.11 Capacitación empresarial.	40
2.1.12 Asesoría requerida.	42
2.1.13 Problemas de desarrollo.	43
2.1.14 Importancia de la capacitación.	44
2.1.15 Nivel de comercialización.	46
2.1.16 Recibe ayuda.	46
3. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE PUIPIALES	49
3.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR	49
3.2 ASPECTOS POLÍTICO ADMINISTRATIVOS	49
3.2.1 Antecedentes.	49
3.2.2 Características del área de influencia.	49
3.3 ASPECTOS SOCIALES	50
3.3.1 Aspectos demográficos.	50
3.3.2 Niveles de escolaridad.	50
3.3.3 Impacto de la formación integral en la actividad artesanal.	50

3.4 ASPECTOS ECONÓMICOS	50
3.4.1 Nivel de ingresos.	50
3.4.2 Actividades económicas.	51
3.4.3 Sector.	51
3.4.4 Actividades económicas de la población femenina.	51
3.4.5 Actividades económicas de la población masculina.	51
3.4.6 Desempleo.	51
3.4.7 Factor político.	51
3.5 ASPECTO CULTURAL	52
3.5.1 Estilo de vida.	52
3.5.2 Educación.	52
3.6 FACTOR TECNOLÓGICO	52
3.7 FACTOR AMBIENTAL	52
3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (M.E.F.E.)	53
3.9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.)	54
3.10 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (MODELO DE PORTER)	55
3.10.1 Compradores potenciales.	55
3.10.2 Grado de rivalidad entre compañías establecidas.	56
3.10.3 Poder de negociación de los compradores.	56
3.10.4 Poder de negociación de los proveedores.	56
3.10.5 La amenaza de ingreso de productos sustitutos.	56
4. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL SECTOR	57

4.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	57
4.1.1 Proceso de planeación.	57
4.1.2 Proceso de organización.	57
4.1.3 Proceso de dirección.	57
4.1.4 Proceso de control.	58
4.1.5 Proceso de evaluación.	58
4.2 ANÁLISIS TECNOLÓGICO	58
4.2.1 Aspectos básicos en la producción.	58
4.2.2 Innovación y desarrollo de productos.	58
4.2.3 Innovación tecnológica.	58
4.2.4 Capacidad de diseño.	59
4.3 ANÁLISIS FINANCIERO	59
4.3.1 Costos.	59
4.3.2 Capital de trabajo.	59
4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (M.E.F.I.)	59
4.5 ANÁLISIS DOFA	61
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	63
5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (P.E.E.A.)	63
5.2 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (M.B.C.G.)	65
5.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (M.G.E.)	66
5.4 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (M.I.E.)	67
5.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (M.C.P.E.)	68

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	70
6.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO	70
6.2 DESARROLLO DEL PRODUCTO	70
7. ESTRATEGIAS DE MARKETING	71
7.1 ESTRATEGIA PARA EXPANDIR EL MERCADO ACTUAL	71
7.2 ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR LA DEMANDA DE CONSUMIDORES ACTUALES	71
7.2.1 Estrategias para mantener la satisfacción de los clientes.	71
7.2.2 Estrategias para mercados actuales.	71
7.3 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL (RECOMENDACIONES)	71
8. PROGRAMA DE MARKETING	73
8.1 PROGRAMA DE PRODUCTO	73
8.1.1 Productos actuales.	73
8.1.2 Generación de ideas.	73
8.1.3 Comercialización.	74
8.1.4 Precio.	74
8.1.5 Ingresos.	74
8.1.6 Canales de comercialización.	74
8.2 PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN	74
9. PLAN DE ACCIÓN PARA EL SECTOR DE TEJEDURIA EN LANA NATURAL DEL MUNICIPIO DE PUIPALES	77
9.1 ÁREA PRODUCCIÓN	77
9.2 ÁREA MERCADEO	78
9.3 ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	78

9.4 PLAN ESPECIAL DE PUBLICIDAD DIRIGIDO AL SECTOR DE TEJEDURIA EN LANA NATURAL DE PUPIALES	79
9.5 RECOMENDACIONES DE MARKETING	80
9.6 RECOMENDACIONES EN MEDIOS	80
10. CONCLUSIONES	82
11. RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	85

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Nivel educativo .	29
Figura 2. Aprendizaje de la labor .	30
Figura 3. Antigüedad en el trabajo .	31
Figura 4. Asesoría.	32
Figura 5. Alternativas de asesoría.	32
Figura 6. Legalización de la empresa.	33
Figura 7. Tiempo de funcionamiento .	34
Figura 8. Aspectos administrati vos.	35
Figura 9. Aspectos financieros y contables.	36
Figura 10. Aspectos de mercadeo y ventas.	37
Figura 11. Aspectos de producción.	38
Figura 12. Tipo de empresa.	38
Figura 13. Establecimiento.	39
Figura 14. Nivel de escolaridad del personal.	40
Figura 15. Capacitación empresarial.	41
Figura 16. Si se ha capacitado.	41
Figura 17. No se ha capacitado.	42
Figura 18. Asesoría requerida.	43
Figura 19. Problemas de desarrollo.	44
Figura 20. Importancia de la capacitación.	45
Figura 21. Opinión sobre capacitación.	45
Figura 22. Nivel de comercialización.	46
Figura 23. Recibe ayuda.	47
Figura 24. Entidades que lo apoyan.	48
Figura 25. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción.	64
Figura 26. Matriz del Grupo Consultor de BOSTON (M.B.C.G.).	66
Figura 27. Matriz Interna y Externa.	68
Figura 28. Distribución del producto .	75

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Nivel educativo .	29
Cuadro 2. Aprendizaje de la labor .	30
Cuadro 3. Antigüedad en el trabajo .	31
Cuadro 4. Asesoría.	31
Cuadro 5. Alternativas de asesoria.	32
Cuadro 6. Legalización de la empresa.	33
Cuadro 7. Tiempo de funcionamiento.	34
Cuadro 8. Aspectos administrativos.	35
Cuadro 9. Aspectos financieros y contables.	36
Cuadro 10. Aspectos de mercadeo y ventas.	37
Cuadro 11. Aspectos de producción.	37
Cuadro 12. Tipo de empresa.	38
Cuadro 13. Establecimiento.	39
Cuadro 14. Nivel de escolaridad del personal.	40
Cuadro 15. Capacitación empresarial.	40
Cuadro 16. Si se ha capacitado.	41
Cuadro 17. No se ha capacitado.	42
Cuadro 18. Asesoría requerida.	43
Cuadro 19. Problemas de desarrollo .	44
Cuadro 20. Importancia de la capacitación.	44
Cuadro 21. Consecuencias de la capacitación.	45
Cuadro 22. Nivel de comercialización.	46
Cuadro 23. Recibe ayuda.	47
Cuadro 24. Entidades que lo apoyan.	47
Cuadro 25. Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E.).	54
Cuadro 26. Perfil competitivo de tejeduría en lana natural.	55
Cuadro 27. Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I.).	60
Cuadro 28. Matriz DOFA.	61
Cuadro 29. Cruce de variables.	62
Cuadro 30. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.	64
Cuadro 31. Matriz de la gran estrategia.	67
Cuadro 32. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (M.C.P.E.).	69
Cuadro 33. Plan de acción.	81

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Portafolio de servicios.	86
Anexo B. Formato de encuesta.	91
Anexo C. Alfombra y pie de cama	95
Anexo D. Bolsos y balaca.	96
Anexo E. Chaqueta, gorros y guantes.	97
Anexo F. Bolsos y buso.	98
Anexo G. Muñequería en lana natural.	99

GLOSARIO

DIAGNOSTICO: informe resultante de la aplicación de una herramientas que determinan la situación actual del sector artesanal en cuanto a su comercialización del producto y la competitividad ante sus competidores.

COMPETITIVIDAD: incremento gradual y permanente de todos los factores productivos de una organización aprovechando al máximo sus recursos, con el fin de destacarse en un sector determinado.

PLAN DE ACCIÓN: estrategias por medio de las cuales va a desarrollar el plan

ESTRATEGIA: acción defensiva u ofensiva que realiza una empresa para crear o mantener un posicionamiento de un mercado o sector.

VENTAJA COMPETITIVA: valor que una empresa puede agregar a sus productos y generar valor agregado para los clientes.

RESUMEN EJECUTIVO

El diagnóstico para crear mecanismos para la comercialización y la competitividad del sector artesanal, se desarrollara con base en la información recolectada en el municipio de Pupiales, como también estudios de mercados realizados como base de esta investigación.

El sector artesanal esta conformado por: la asociación Nuevo Amanecer, Cooperativa Coagroartes, Creaciones Mágicas, Tejedores del Futuro, El Progreso, los cuales realizan manualidades en tejeduría, carpintería, ebanistería, muñequería, joyería, etc.

Entre los clientes más importantes se encuentran personas de la región las cuales pertenecen a estratos 2,3. Los cuales encuentran productos variados y a precios bajos, de esta manera los artesanos han logrado comercializar sus productos y distribuirlos a diferentes sectores.

El sector en estudio presenta falencias y debilidades en la mezcla de mercado en la utilización de herramientas administrativas y de publicidad, que serian más efectivos al dar a conocer los productos que ofrecen, no existe suficiente información y es por eso que este ha sido relegado por las entidades que deberían apoyarlo.

La elaboración de las diferentes matrices como la matriz MEFI, MEFE, DOFA, MGCB, MGE, PEEA, entre otras han permitido visualizar las fortalezas y debilidades con que cuenta el sector así como las oportunidades y amenazas del medio, de tal manera que se puedan desarrollar estrategias que le permitan a las artesanías posicionarse en el ámbito regional, nacional y en un futuro internacional

SUMMARIZE EXECUTIVE

He diagnoses to create mechanisms for the commercialization and the competitiveness of the handmade sector, it was developed with base in the information gathered in the municipality of Pupiales, as well as studies of markets carried out as base of this investigation.

The handmade sector this conformed for: the association New Dawn, Cooperative Coagroartes, Magic Creations, Weavers of the Future, The Progress, which carry out handiworks in tejeduria, carpentry, joinery, muñequería, jeweler's, etc.

Among the most important clients people of the region are which belong to strata 2,3. Which find varied products and to low prices, this way the artisans have been able to market their products and to distribute them to different sectors.

The sector in study presents falencias and weaknesses in the market mixture in the use of administrative tools and of publicity that you/they would be more effective when giving to know the products that offer, enough information doesn't exist and it is for that reason that this it has been relegated by the entities that should support him.

The elaboration of the different wombs as the main MEFI, MEFE, DOFA, MGCB, MGE, PEEA, among others has allowed to visualize the strengths and weaknesses with which it counts the sector as well as the opportunities and threats of the means, in such a way that strategies can be developed that you/they allow to the crafts to be positioned in the regional, national environment and in an international future.

INTRODUCCIÓN

Una de las razones para la existencia y/o permanencia de un producto en el mercado, consiste en la capacidad de satisfacer una necesidad. En el área artesanal, complementariamente a esta característica acompaña un factor cualitativo derivado del talento espiritual plasmados en productos con diseños originales que identifican a una cultura abriendo paso a un desarrollo social, la combinación armónica entre el diseño y el uso de los productos, es la razón de ser de las artesanías en la sociedad; sin embargo, ante el gran desarrollo industrial, en la actualidad, es importante la difusión y promoción de este tipo de productos que es la expresión de una cultura y a la vez una alternativa para el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Es por ello, que lograr mantenerse y crecer en mercados cada vez más competitivos y de cambios acelerados no es tarea fácil, por lo tanto es fundamental que los líderes de nuestra región y especialmente los pupialeses tomen conciencia para actualizarse y capacitarse día a día en las labores artesanales desempeñadas. De manera que unan fuerzas que contribuyan al mejoramiento del desempeño integral de la sociedad, implementando mecanismos que proporcionen una oportunidad para ajustarse a los constantes sucesos y acciones del mundo actual.

Por medio de la formulación del presente diagnóstico pretendemos realizar aportes que ayuden a mejorar la capacidad competitiva y de comercialización de los productos artesanales del municipio de Pupiales, identificando la situación actual del mercado, teniendo en cuenta teorías administrativas, conceptos de mercadeo y la información suministrada por el sector en estudio, con los cuales se puede realizar una gestión efectiva.

En la formulación de los mecanismos para el desarrollo de la comercialización y la competitividad se tendrá en cuenta factores del entorno que inciden en el funcionamiento del sector, los cuales nos servirán para definir estrategias de mercadeo y capacitación.

1. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Antecedentes. En el departamento de Nariño, el sector artesanal según el censo económico nacional artesanal de 1998, es un medio subsistencia y constituye una fuente alterna de recursos para 8.471 artesanos, de los cuales el 70.31% esta ubicado en el sector rural, y el 85.72% corresponde a la población femenina. La población artesanal nariñense que corresponde al 14.35% de la población artesanal del país, lo coloca en el primer puesto a escala nacional, motivo por el cual, en diciembre de 1996, se firman dos convenios con las cámaras de comercio de Pasto e Ipiales parte atender la parte sur del departamento, con sus respectivas jurisdicciones. En 1998 el convenio interinstitucional, regional Ipiales, suscribe un nuevo convenio con el convenio marco departamental.

La actividad de los convenios, en general se ha enfocado en la organización para la producción, tomando como base el trabajo comunitario y de grupo, razón por la cual se ha desarrollado programas de capacitación en normas básicas de contabilidad y fundamentos de mercadeo. Sin embargo, se observan debilidades en los canales de comercialización, lo que no ha permitido posicionar el producto en el mercado.

1.1.2 Teorías organizacionales.

• **Competitividad.** Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Ivancevich dice que la competitividad Nacional, se forman en la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno. Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de

empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías. Este es un punto interesante que amplía nuestra visión cuando hablamos de competitividad y competencia.

.. **Comercialización.** La función Comercial es identificada en las organizaciones como Comercialización o Marketing. Ha sido definida como: "Función empresarial que involucra la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios" Comprende:

✓ Medios de venta, destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta.

✓ Herramientas de análisis, orientadas a la comprensión del mercado, consisten en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

.. **Fuerzas Competitivas Del Modelo De Porter.** A fin de identificar oportunidades y amenazas que enfrenta el sector artesanal del municipio de Pupiales dentro del sector artesanal colombiano, se ha tomado como base el ambiente competitivo del marco de PORTER conocido como el modelo de las cinco fuerzas.

.. **Riesgo de ingreso de competidores potenciales.** Es indispensable para el análisis de esta fuerza, tocar a grandes rasgos las normas que regulan y orientan el desarrollo de este servicio a nivel regional y nacional, tales normas eran muy dispersas y no correspondían a los nuevos desarrollos tecnológicos, ni a la capacidad que han desarrollado los artesanos de este sector. Por tal razón el gobierno nacional y el congreso nacional, mediante decreto ley no. 36 de 1984, por la cual reglamenta la profesión de artesano y las artesanías como patrimonio cultural de cada región, así mismo decreto la ley 258 de febrero 2 de 1987 por la cual se organiza un registro de artesanos y de organizaciones gremiales.

.. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

.. **La rivalidad entre los competidores.** Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

.. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

.. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

.. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Artesanía. Actividad de transformación para la producción creativa de objetos finales individualizados que cumplen con una función utilitaria y tienden a adquirir el carácter de obras de arte.

Artesano. Persona que ejerce una actividad profesional creativa en torno de un oficio concreto en un nivel preponderante manual y conforme a sus conocimientos y habilidades técnicas y artísticas, trabaja en forma autónoma, deriva su sustento principalmente de dicho trabajo y transforma en bienes útiles su esfuerzo físico y mental.

Creatividad. Es la capacidad de combinar ideas de una forma única o hacer asociaciones poco comunes entre ideas.

Innovación. Es el proceso de tomar una idea creativa y transformarla en un producto, servicio o método de operación útil.

Comercialización. Actividades o técnicas destinadas a facilitar la venta de los productos, incluye la investigación de mercados, distribución, promoción.

Competitividad. Proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo.

Mercado. Lugar donde se reúnen oferentes y demandantes para intercambiar un producto y/o servicio. Para efectos de mercadotecnia un mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio.

Estrategia. Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos

1.3 MARCO ESPACIAL

1.3.1 Macro localización. El presente diagnóstico se realizó en la región sur occidente colombiana, zona limítrofe con el norte del Ecuador, más exactamente en el departamento de Nariño.

1.3.2 Micro localización. El estudio se realizó en el municipio de Pupiales ubicado en la parte sur este del departamento de Nariño entre los 0° 54' de latitud norte y 77°39' de longitud al oeste de Greenwich, con un área de 142 kilómetros cuadrados, limitando con:

Norte: concurren Sapuyes (Ospina, nace quebrada Imbula Grande) y Guachucal.

Occidente: Aldana (Vereda Quitiaquez) y Guachucal.

Sur: Ipiales (quebrada Totoral).

Oriente: Ipiales, Iles, Gualmatan (Quebrada doña Juana, hacienda Santa Lucia).

Sus linderos están levantados en base a las secciones señaladas por la ley 131 de 1963, con la que se creó la municipalidad de Obando.

1.3.3 Marco legal. De acuerdo a la normatividad colombiana la actividad artesanal se reglamenta de acuerdo a la Ley No. 36 de 1984. Noviembre 14/84. Por la cual se reglamenta la profesión del artesano y se dictan otras disposiciones. EL CONGRESO DE COLOMBIA DECRETA:

Se considera Artesano a la persona que ejerce una actividad creativa en torno a un oficio concreto en un nivel preponderantemente manual y conforme a sus conocimientos y habilidades técnicas y artísticas, dentro de un proceso de producción. Trabaja en forma autónoma, deriva su sustento principalmente de dicho trabajo y transforma en bienes o servicios útiles su esfuerzo físico y mental¹.

Otras de las disposiciones que ha reglamentado el gobierno es el DECRETO NUMERO 258 DEL 2 DE FEB. 1987 por la cual se reglamenta la Ley 36 de 1984 y se organiza el registro de Artesanos y de organizaciones gremiales de Artesanos y se dictan otras disposiciones. En la cual se da a conocer los lineamientos para poder asociarse como artesanos y poder pertenecer a una asociación.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de investigación. Para llevar a cabo la elaboración de este trabajo se aplicará un tipo de estudio descriptivo propositivo, ya que a partir de la recolección de la información se pretende plantear un plan estratégico de mercadeo de tejeduría en lana natural del municipio de Pupiales.

1.4.2 Fuentes de información. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se recurrirá tanto a fuentes primarias como a fuentes secundarias de tal manera, que se pueda obtener información, real, confiable y oportuna.

“ **Fuentes primarias.** esta será obtenida directamente de los artesanos en el desempeño de sus labores por medio de una encuesta donde se identifican varios aspectos relacionados con el tema a desarrollar.

¹ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. La ley del artesano: Ley 36 de 1984. Bogotá : Artesanías de Colombia, 1984. p.5.

“ **Fuentes secundarias.** Por otra parte la elaboración de este trabajo se desarrollará teniendo en cuenta parámetros teóricos que direccionan la investigación con el fin de contengan elementos esenciales que garanticen un soporte de apoyo para el sector, esta información se obtendrá a través de bibliografías financieras, administrativas, de mercadeo y ventas y comercio internacional.

También instituciones como la Alcaldía de Pupiales, Cámara de Comercio de Ipiales, Banco de la Republica, entre otras, por cuanto se compromete a sus funcionarios a brindar la información necesaria para que este trabajo se desarrolle en forma satisfactoria.

Otras herramientas utilizadas serán, Internet como soporte tecnológico revistas, periódicos, materiales artesanales, etc.

1.4.3 Técnicas de información.

“ **Encuesta.** esta se realizará directamente a los artesanos y personas vinculadas con el sector analizado, el tamaño de la muestra de la población artesanal dedicada a la tejeduría en lana natural del municipio de Pupiales esta conformada por cuatro asociaciones las cuales están constituidas por un promedio de 13 personas, además de personas que trabajan individualmente en esta labor.

“ **Entrevista.** para la recolección de la información del sector analizado se deberá entrevistatar a funcionarios de algunas instituciones que suministren información sobre el tema, tales como: Cámara de Comercio de Ipiales, Banco de la Republica, Casa de la cultura, Artesanías de Colombia, entre otros.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 ESTUDIO DE MERCADO PARA FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL SECTOR DE TEJEDURIA EN LANA NATURAL DEL MUNICIPIO DE PUPIALES

Para el presente estudio se aplicó una encuesta con el fin de obtener información que permita determinar el comportamiento del sector artesanal de tejeduría en lana natural del municipio de Pupiales, la competitividad y la comercialización de sus productos. Para ello tomamos una muestra de 80 encuestas, de una población de 100 personas que pertenecen a este sector. Mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 \frac{a}{2} PQ}{(N-1)e^2 + Z^2 \frac{a}{2} PQ}$$

$$n = \frac{100 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(100-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 80 \text{ encuestas}$$

$e = 5\%$ Margen de error

$P =$ proporción

$Q =$ cantidad

$N =$ tamaño de la muestra

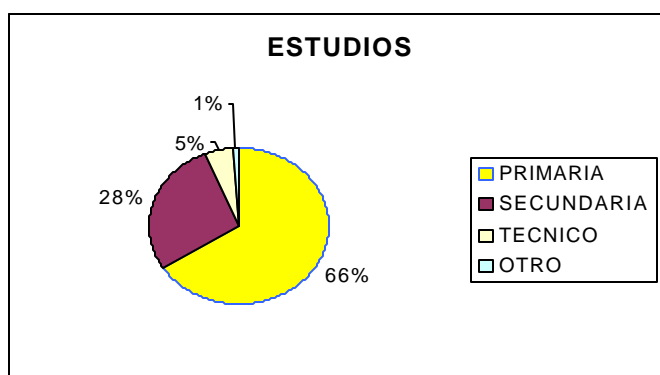
95% = Nivel de confianza

2.1.1 Nivel educativo. Realizando el análisis de la encuesta se puede observar que la mayoría de las personas cuentan con un nivel educativo bajo como indica la figura 1, el 66% de los encuestados han realizado estudios de básica primaria, aclarando que la mayoría de las personas cursaron únicamente hasta el tercer año, debido a factores económicos generando una mentalidad cerrada y empírica para el desarrollo de sus labores, basados en sus habilidades y destrezas adquiridas por herencia y experiencia. Este aspecto tiene gran incidencia para el desarrollo de la comercialización y la competitividad del sector de las artesanías. En un grado menor se encuentran las personas de nivel secundario, las cuales no han buscado mayor capacitación y finalmente la población que ha buscado capacitación es muy reducida.

Cuadro 1. Nivel educativo.

ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	53	66%
SECUNDARIA	22	28%
TÉCNICO	4	5%
OTRO	1	1%
TOTAL	80	100%

Figura 1. Nivel educativo.



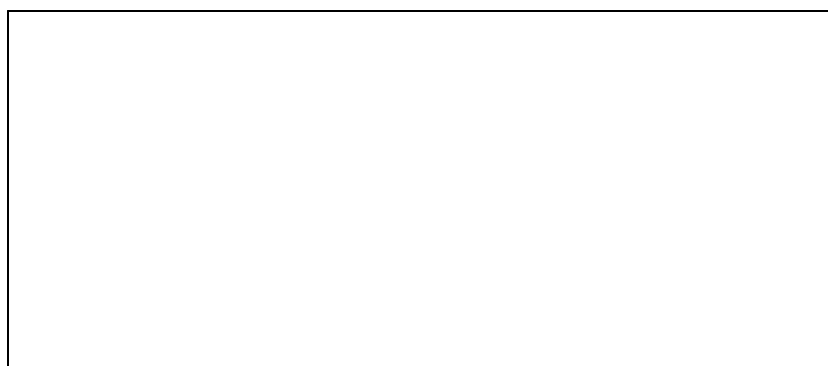
2.1.2 Aprendizaje de la labor. Como podemos observar en la figura 2 el 39 % de los encuestados dan a conocer que el aprendizaje de su labor fue por iniciativa propia, destacando características como el gusto por la artes, habilidades, destrezas, aptitudes, etc. Que se manifiestan en las labores y artesanías que elaboran para comercializar.

Por otra parte el 33% adquirieron su aprendizaje por herencia debido a que sus familiares se dedican a estas labores y se han transmitido de generación en generación, un 20% de los encuestados se han capacitado, siendo un nivel bajo de preparación lo que conlleva a que no se despierte el interés por la capacitación, la implementación de nuevas técnicas y tecnologías, de ahí que sus productos no tengan mayor aceptación en el mercado.

Cuadro 2. Aprendizaje de la labor.

APRENDIZAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR HERENCIA	26	33%
CAPACITACIÓN	16	20%
INICIATIVA PROPIA	31	39%
OTRO	7	9%
TOTAL	80	100%

Figura 2. Aprendizaje de la labor.

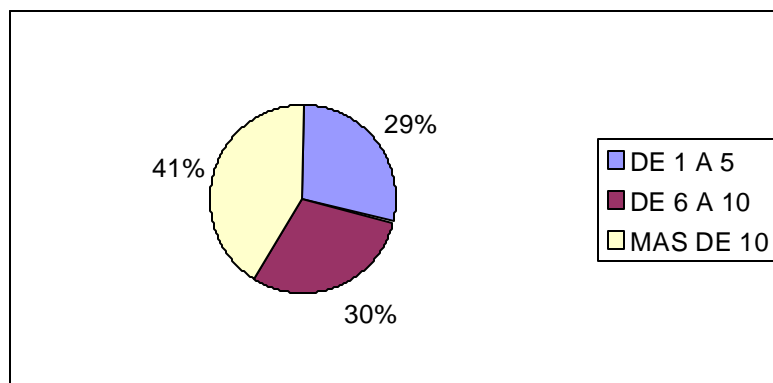


2.1.3 Antigüedad en el trabajo. A este interrogante el 41% de los encuestados afirmaron que han trabajado mas de 10 años, desarrollando una misma labor, generando un efecto mecánico en el trabajo, el 30% ha trabajado un tiempo promedio de 8 años los cuales le han servido para fortalecerse en la actividad que realiza y así mismo crearse expectativas sobre esto, el 29 % de los encuestados están iniciando un proceso de conocimiento sobre la parte artesanal, los cuales se deberían tener en cuenta para brindarles capacitación oportuna para que desarrollen sus habilidades, destrezas y generen un cambio de mentalidad abriéndose oportunidades de mercado para sus productos y por ende se obtenga mayor rentabilidad.

Cuadro 3. Antigüedad en el trabajo.

ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 1 A 5	23	29%
DE 6 A 10	24	30%
MAS DE 10	33	41%
TOTAL	80	100%

Figura 3. Antigüedad en el trabajo.

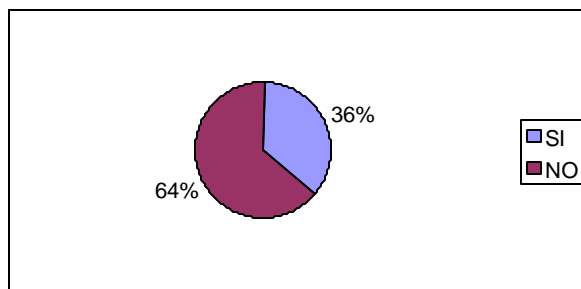


2.1.4 Asesoría. El 64% de los encuestados no han recibido ningún tipo de asesoría en su trayectoria laboral, haciéndolos menos competitivos y más propensos a desaparecer del mercado en el cual se desenvuelven, un 36% si ha recibido capacitación gracias a que se ha asociado, o por su nivel de escolaridad teniendo mayor oportunidad de penetrar en el mercado no solo regional si no nacional, o por que no extranjero.

Cuadro 4. Asesoría.

ASESORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	36%
NO	51	64%
TOTAL	80	100%

Figura 4. Asesoría.

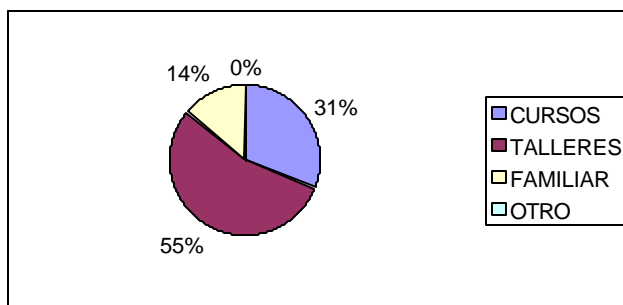


“ **Alternativas de asesoría.** Nos podemos dar cuenta que el 55% a realizado talleres, con los cuales afianzo sus conocimientos para desarrollar sus trabajos manuales, es decir buscan mejorar la técnica mas no se preocupan por comercializar su producto, quedándose rezagado a buscar alternativas de nuevos mercados, el 31% se ha preocupado por hacer cursos sobre técnicas en las diferentes labores sin tener en cuenta la parte de mercadeo y ventas, el 14% ha tenido accesorias familiares debido a la falta de los recursos para acceder a cursos, talleres, capacitaciones entre otros y además por que posee un taller propio y familiar.

Cuadro 5. Alternativas de asesoría.

ASESORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CURSOS	9	31%
TALLERES	16	55%
FAMILIAR	4	14%
OTRO	0	0%
TOTAL	29	100%

Figura 5. Alternativas de asesoría.

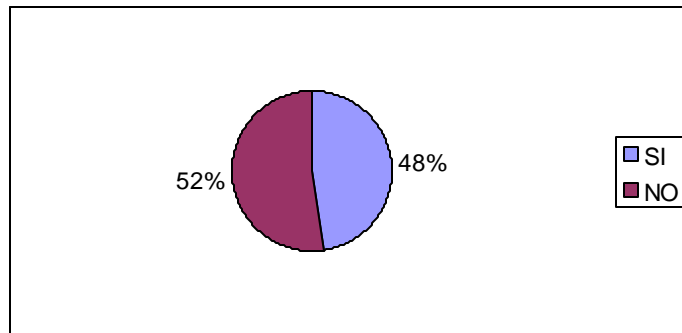


2.1.5 Legalización de la empresa. La mayoría de los encuestados que corresponde a un 53% no se encuentran legalmente constituidos a pesar de estar trabajando ya sea como asociación o como persona natural, un 48% se encuentra legalizado lo que les permite tener mayores oportunidades al momento de recibir incentivos por parte de algunas entidades ya sean publicas o privadas dependiendo de su iniciativa y gestión.

Cuadro 6. Legalización de la empresa.

LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	48%
NO	42	53%
TOTAL	80	100%

Figura 6. Legalización de la empresa.



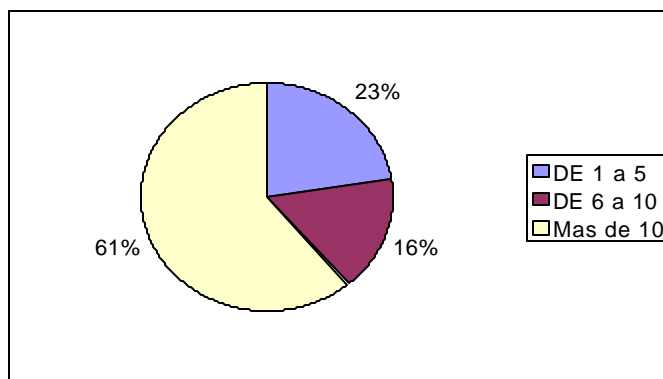
2.1.6 Tiempo de funcionamiento. El 61% de los encuestados llevan mas de 10 años en el funcionamiento de su negocio por lo que se puede apreciar que tienen claro las actividades que desarrollan, así como también conocen una parte del mercado en que se desenvuelven, conociendo la problemática de su entorno.

El 23% esta en una etapa de reconocimiento del mercado esta genera entre ellos incertidumbre al momento de comercializar sus productos por desconocimiento del mismo. Un 16% se esta acoplado ante la difícil situación de comercializar sus productos ya que de ello depende que permanezcan o no en el mercado.

Cuadro 7. Tiempo de funcionamiento.

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 1 a 5	18	23%
DE 6 a 10	13	16%
Mas de 10	49	61%
TOTAL	80	100%

Figura 7. Tiempo de funcionamiento.



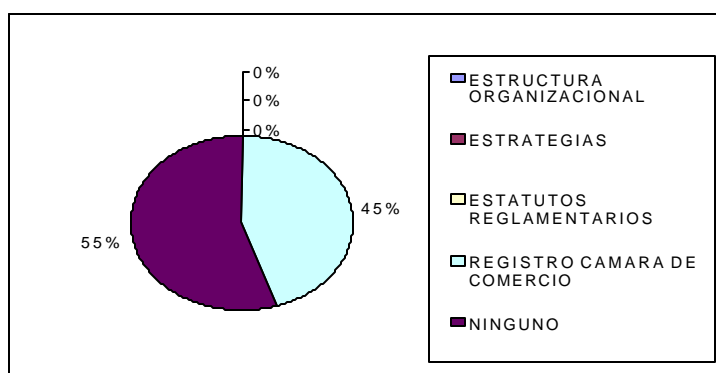
2.1.7. Aspectos de la empresa.

“ **Aspectos administrativos.** El 55% no cuenta con aspectos administrativos ya que la forma de asociación hace que se de una mentalidad productiva mas no organizativa, además el nivel educativo junto con el empirismo hace que se obstruya de alguna manera implementar estructuras organizacionales adecuadas para el desempeño de la organización como tal. El 45% de las empresas constituidas corresponden a 4 asociaciones como son: Nuevo Amanecer, Coagroartes, Progreso Pupialeño, Creaciones Mágicas las cuales están integradas por aproximadamente un promedio de 13 personas.

Cuadro 8. Aspectos administrativos.

ASPECTOS DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0	0%
ESTRATEGIAS	0	0%
ESTATUTOS REGLAMENTARIOS	0	0%
REGISTRO CÁMARA DE COMERCIO	36	45%
NINGUNO	44	55%
TOTAL	80	100%

Figura 8. Aspectos administrativos.

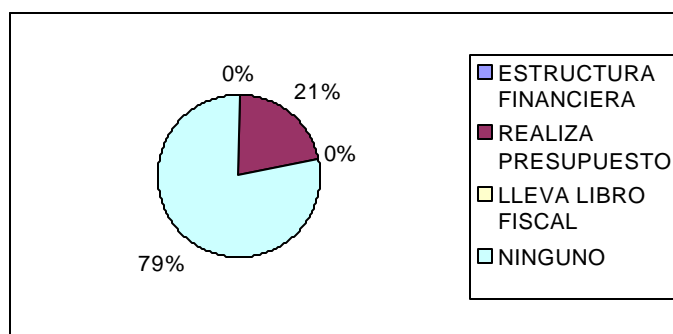


“ **Aspectos financieros y contables.** El 79% de los encuestados no tiene en cuenta este aspecto de vital importancia en cualquier tipo de organización, pues no tienen conocimientos sobre el tema y tampoco se interesan por una capacitación de tal índole, llevándolos así a un nivel muy bajo de competitividad en la comercialización de sus artesanías. El 21% realiza presupuesto sin llevar asientos contables únicamente se preocupan por la compra de materia prima al por menor teniendo en cuenta el nivel de ventas y los gastos que le genera la producción.

Cuadro 9. Aspectos financieros y contables.

ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESTRUCTURA FINANCIERA	0	0%
REALIZA PRESUPUESTO	17	21%
LLEVA LIBRO FISCAL	0	0%
NINGUNO	63	79%
TOTAL	80	100%

Figura 9. Aspectos financieros y contables.

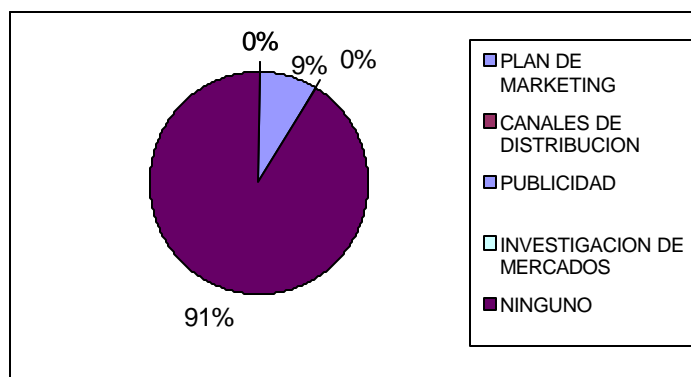


“ **Aspectos de mercadeo y ventas.** En un nivel muy alto podemos observar que el 91% de los encuestados no tienen en cuenta los aspectos de mercadeo y ventas ya que su comercialización la hacen de forma regional (local) sin mayor trascendencia por la falta de capacitación e iniciativa al momento de comercializar sus productos . Únicamente un 9% se preocupa por la publicidad de su negocio correspondiente a personas que trabajan de forma individual. En este aspecto es preocupante el nivel de desconocimiento del tema ya se hace necesario hoy en día buscar alternativas para ofrecer los productos en el mercado.

Cuadro 10. Aspectos de mercadeo y ventas.

ASPECTOS MERCADEO Y VENTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLAN DE MARKETING	0	0%
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0	0%
PUBLICIDAD	7	9%
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	0	0%
NINGUNO	73	91%
TOTAL	80	100%

Figura 10. Aspectos de mercadeo y ventas.

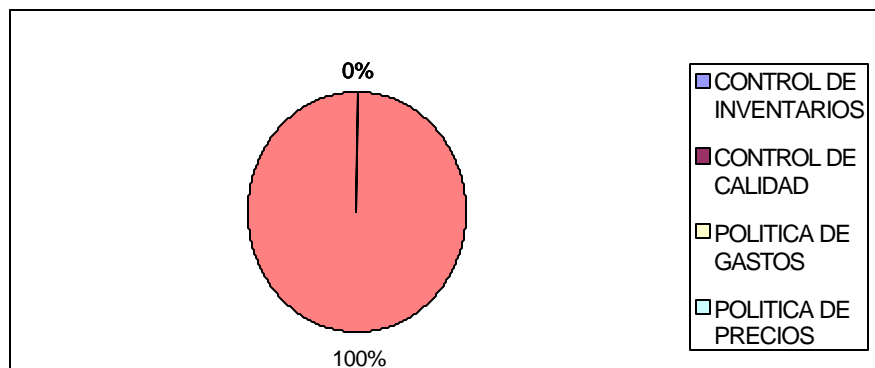


.. **Aspectos de producción.** Como pasa en el caso anterior el desconocimiento sobre este tema los encuestados respondieron que no tienen en cuenta ningún aspecto de los mencionados debido a la falta de preparación académica, asesoría, presupuesto, entre otros. con lo cual un 100% no se preocupa por desarrollar estos temas que serian de gran ayuda para el desarrollo de su negocio.

Cuadro 11. Aspectos de producción.

ASPECTOS PRODUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE INVENTARIOS	0	0%
CONTROL DE CALIDAD	0	0%
POLÍTICA DE GASTOS	0	0%
POLÍTICA DE PRECIOS	0	0%
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0	0%
NINGUNO	80	100%
TOTAL	80	100%

Figura 11. Aspectos de producción.

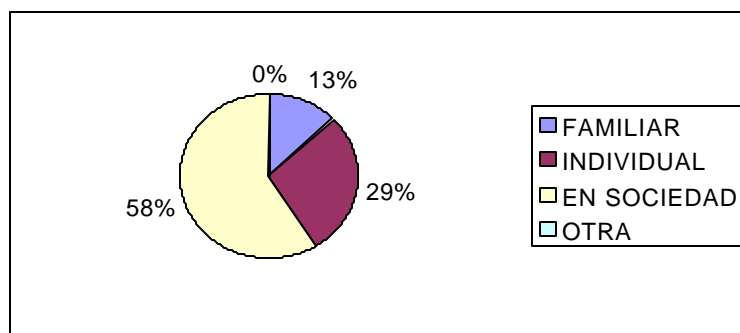


2.1.8 Tipo de empresa. La mayoría de los encuestados trabajan en sociedad, un 58% representa las asociaciones legalmente constituidas del municipio, lo cual de alguna manera sería benéfico para obtener fuentes de ingresos y de financiamiento para el desarrollo de sus actividades artesanales, el 29 % trabaja de forma individual en un taller propio o arrendado con lo cual sus ingresos sirven para su sostenimiento, ya que esta labor se encamina más a una economía de subsistencia. En cuanto a los negocios de tipo familiar hay un 13 % que se dedica a estas labores por herencia o tradición.

Cuadro 12. Tipo de empresa.

TIPO DE EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FAMILIAR	10	13%
INDIVIDUAL	23	29%
EN SOCIEDAD	47	59%
OTRA	0	0%
TOTAL	80	100%

Figura 12. Tipo de empresa.

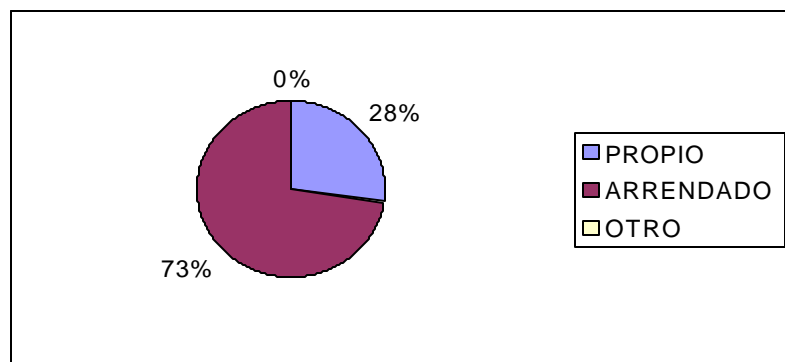


2.1.9 Establecimiento. Representado en un 73 % el establecimiento donde funcionan los talleres son arrendados, por lo que incurren en gastos de arrendamiento disminuyendo en cierta forma las utilidades. El 28 % es de propiedad y las condiciones para el trabajo que realizan no son las adecuadas ya que los espacios son reducidos y otros casos mal distribuidos, dando una imagen desfavorable al negocio a la vista de los clientes.

Cuadro 13. Establecimiento.

ESTABLECIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROPIO	22	28%
ARRENDADO	58	73%
OTRO	0	0%
TOTAL	80	100%

Figura 13. Establecimiento.



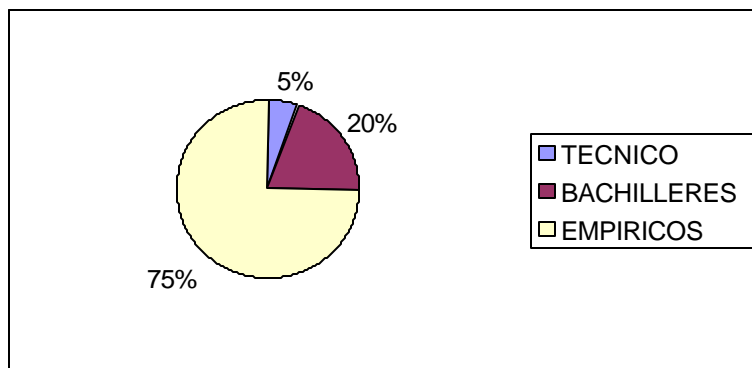
2.1.10 Nivel de escolaridad del personal. Al analizar la figura 10 miramos que el nivel de escolaridad del personal con que cuentan los negocios esta formado en un 75 % por personal empírico por lo cual es difícil cambiar la forma de pensar y analizar desde otro punto de vista mas macro ante las posibilidades del mundo actual.

En un 20% se han capacitado aunque no sea en el sector artesanal, si no como un medio de superación para su vida personal, pero que de una u otra forma ayudan al mejoramiento y a la consecución de nuevas ideas innovadoras para los negocios. un 5% corresponden al nivel técnico los cuales recibieron este grado de capacitación por su preparación personal debido a las oportunidades que les ofreció el medio.

Cuadro 14. Nivel de escolaridad del personal.

ESCOLARIDAD DEL PERSONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TÉCNICO	4	5%
BACHILLERES	16	20%
EMPÍRICOS	60	75%
TOTAL	80	100%

Figura 14. Nivel de escolaridad del personal.

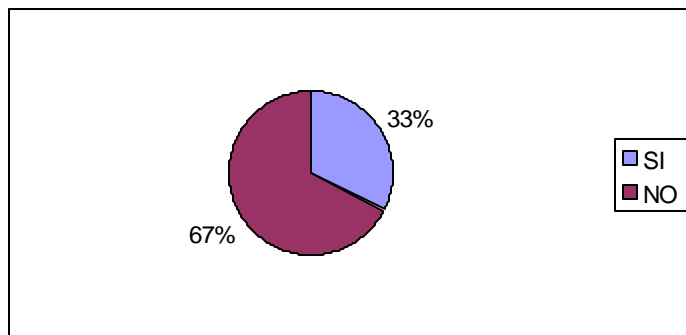


2.1.11 Capacitación empresarial. De acuerdo con este interrogante un 67% afirmaron que no han recibido ningún tipo de capacitación que les sirva de ayuda para el mejoramiento de las actividades que realizan y de esta manera para poder proyectar en un mejor nicho de mercado, donde las condiciones de comercialización sean favorables y que puedan aumentar la rentabilidad del negocio. El 33% han recibido capacitación con lo cual han mejorado la calidad de sus productos y de ahí su participación en eventos fériales de orden regional, nacional y extranjero.

Cuadro 15. Capacitación empresarial.

CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	33%
NO	54	68%
TOTAL	80	100%

Figura 15. Capacitación empresarial.

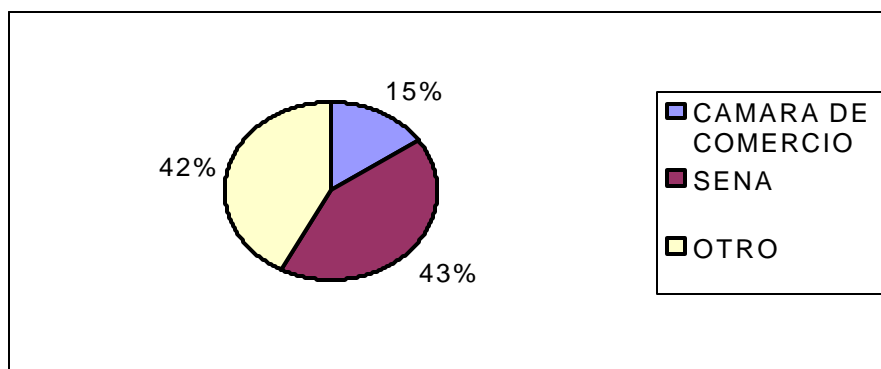


Si se ha capacitado. Al mirar la figura 11 a se logra establecer que el 42% de los encuestados se han capacitado en el SENA, así mismo en otras entidades como ONG (Pastoral Social), entidades privadas que ofrecen cursos de capacitación artesanal, lo cual les a ayudado a mejorar técnicas de elaboración y acabado de los productos. Un 15% se ha capacitado mediante seminarios dictados por la CÁMARA DE COMERCIO en diferentes aspectos que tienen que ver con la conformación de empresa, comercialización de sus productos, etc.

Cuadro 16. Si se ha capacitado.

ENTIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CÁMARA DE COMERCIO	4	15%
SENA	11	42%
OTRO	11	42%
TOTAL	26	100%

Figura 16. Si se ha capacitado.

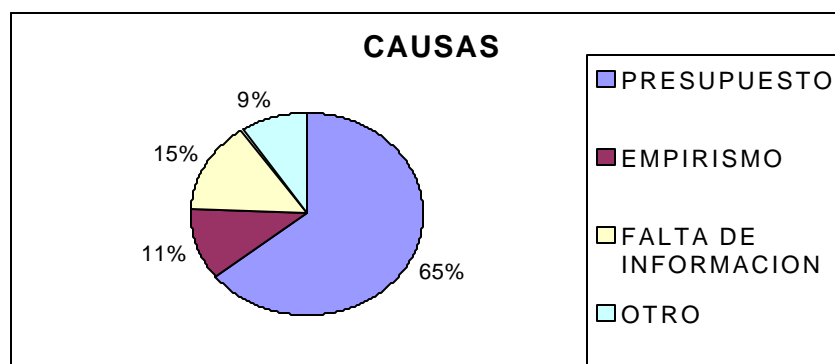


.. **No se ha capacitado.** Para la respuesta de esta pregunta el 65 % de los encuestados respondió que la causa del por que no se ha capacitado ha sido debido a la falta de presupuesto que en la mayoría de los casos se hace presente dejando falencias y generando un ambiente de incertidumbre para tener un mejor nivel de vida. El 15% de la población no se ha capacitado debido a la falta de información ya que no se han enterado de los cursos, talleres, seminarios, etc que brindan algunas entidades o instituciones con lo referente a la parte de artesanías. el empirismo también hace parte de la causa de no capacitarse ya que es como un obstáculo al cambio aquí se representa en un 11 % y un 9 % tiene otra causa ajena por problemas personales.

Cuadro 17. No se ha capacitado.

CAUSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRESUPUESTO	35	65%
EMPIRISMO	6	11%
FALTA DE INFORMACIÓN	8	15%
OTRO	5	9%
TOTAL	54	100%

Figura 17. No se ha capacitado.

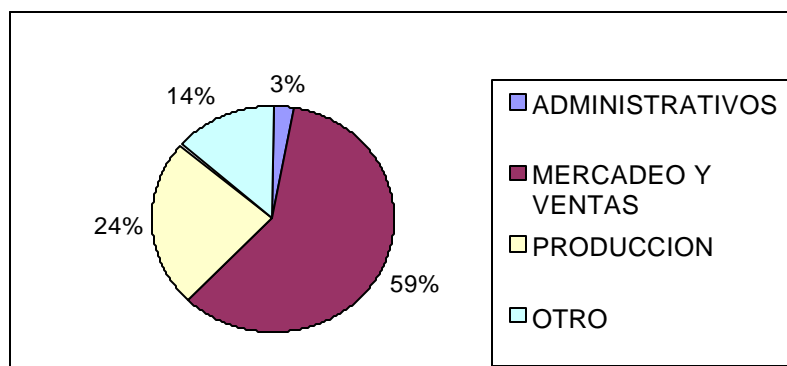


2.1.12 Asesoría requerida. En cuanto a este interrogante un 59% requiere la asesoría a lo relacionado con mercadeo y ventas ya que sus productos no son comerciables en otras regiones del país, a esto se suma la falta de valor agregado de los mismos y la fuerza de venta. Un 24% requiere incrementar el nivel de producción y para ello requiere de asesoría en este tema, el 14% de los encuestados requiere otro tipo de asesoría como en técnicas nuevas, pintura, acabados, etc., un 3% se preocupa de los aspectos administrativos pues para ellos no es muy relevante.

Cuadro 18. Asesoría requerida.

ASESORÍA REQUERIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVOS	2	3%
MERCADEO Y VENTAS	48	60%
PRODUCCIÓN	19	24%
OTRO	11	14%
TOTAL	80	100%

Figura 18. Asesoría requerida.

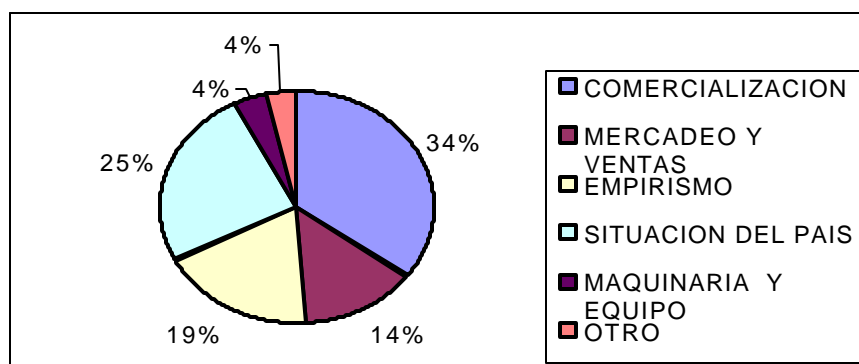


2.1.13 Problemas de desarrollo. Al observar la figura 13 nos damos cuenta que un 34% de los encuestados miran el problema para el desarrollo de la empresa se manifiesta en la comercialización de sus productos, debido a que los costos de producción son elevados y los canales de distribución no son los adecuados. Un 25% mira su problemática reflejada en la situación del país ya que esta tiene factores interno y externos que afectan al artesano. Un 19% se refleja en el empirismo de las personas. El 14% mira los problemas en mercadeo y ventas ya que no existe un plan de mercadeo, estrategias de marketing, etc., adecuados a las necesidades de los productores artesanales. Un 4% necesita ampliar su tecnología para sacar al mercado productos de excelente calidad, debido a que sus herramientas son rústicas y no facilitan la labor.

Cuadro 19. Problemas de desarrollo.

PROBLEMAS DE DESARROLLO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMERCIALIZACIÓN	28	35%
MERCADEO Y VENTAS	11	14%
EMPIRISMO	15	19%
SITUACIÓN DEL PAÍS	20	25%
MAQUINARIA Y EQUIPO	3	4%
OTRO	3	4%
TOTAL	80	100%

Figura 19. Problemas de desarrollo.

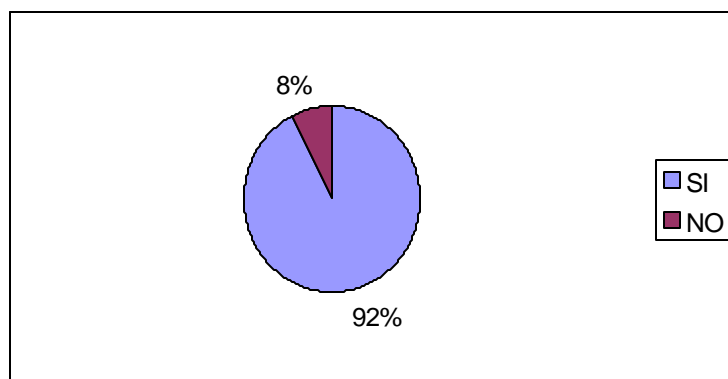


2.1.14 Importancia de la capacitación. El 92% está de acuerdo que es importante la capacitación para el desarrollo de su empresa o negocio ya que le ayuda a estar preparado frente a los cambios de vida de las personas y adquirir nuevos conocimientos con lo cual pueden descubrir nichos de mercados. Un 8% se encuentra rezagado y no le presta ningún interés a la capacitación, pues se basan en la ideología de que son capaces de valerse por sus propios medios.

Cuadro 20. Importancia de la capacitación.

IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	74	93%
NO	6	8%
TOTAL	80	100%

Figura 20. Importancia de la capacitación.

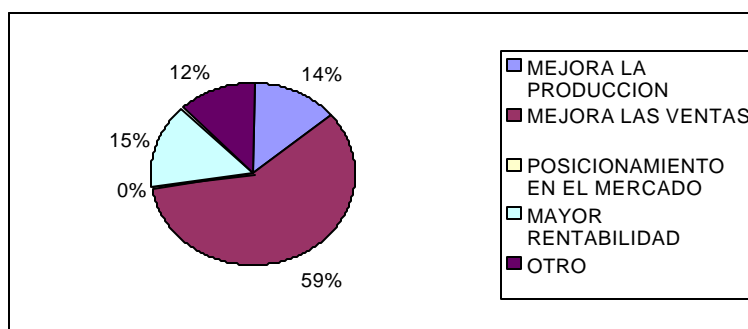


•• **Consecuencias de la capacitación.** Esta gráfica muestra que el 59% de los encuestados cree que una capacitación ayudaría a que mejore sus ventas y obtenga posicionamiento en el mercado y de esta manera se genere utilidades para la empresa. El 19% cree que obtendría mayor rentabilidad ya que estaría mas preparado ante las condiciones que ofrece el mercado. Un 14% piensa que mejoraría la producción debido a que tendría técnicas nuevas que mejoraría su estilo y las cantidades a realizar. El 12 % se inclina por otra razón diferente ya que espera superación personal.

Cuadro 21. Consecuencias de la capacitación.

CONSECUENCIAS DE LA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJORA LA PRODUCCIÓN	10	14%
MEJORA LAS VENTAS	44	59%
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0	0%
MAYOR RENTABILIDAD	11	15%
OTRO	9	12%
TOTAL	74	100%

Figura 21. Opinión sobre capacitación.

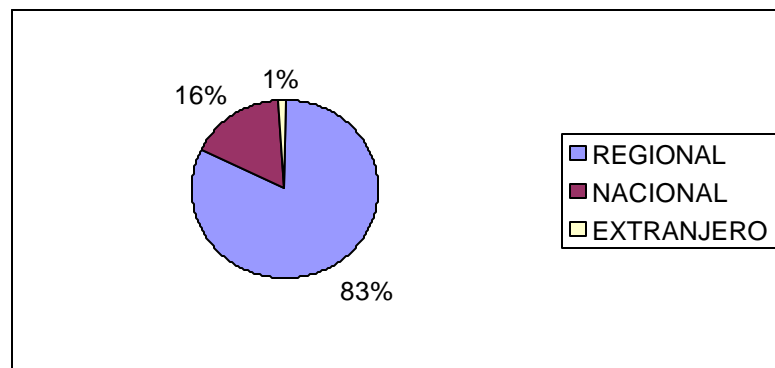


2.1.15 Nivel de comercialización. El 83 % de los encuestados comercializa sus productos a nivel regional mas exactamente en la provincia de Obando , la mayoría en el municipio de Pupiales, es por ello que sus ventas son reducidas no tienen un radio amplio para las ventas y las oportunidades de negocio con clientes extranjeros casi son nulas, a nivel nacional el 16 % de los encuestados venden sus productos en exposiciones artesanales en Bogotá y otros lugares con pocas expectativas de lograr establecer un están permanente de sus mercancías, solo el 1 % vende sus productos al extranjero aprovechando la zona de frontera con el Ecuador que es una oportunidad para exportar productos de esta naturaleza.

Cuadro 22. Nivel de comercialización.

NIVEL DE COMERCIALIZACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REGIONAL	66	83%
NACIONAL	13	16%
EXTRANJERO	1	1%
TOTAL	80	100%

Figura 22. Nivel de comercialización.



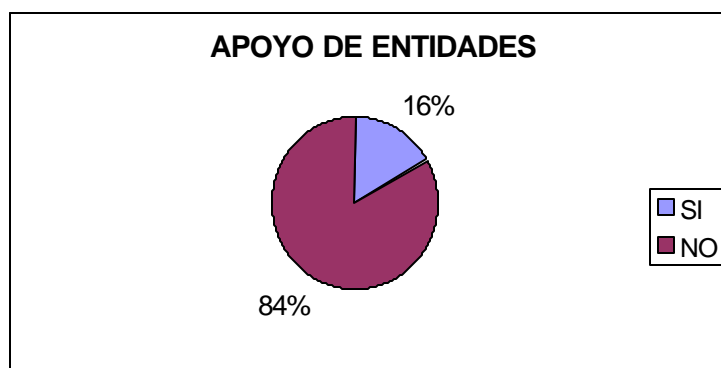
2.1.16 Recibe ayuda. De los encuestados el 84% respondió negativamente ya que no recibe ninguna ayuda por parte de las entidades, a pesar de encontrarse afiliado o legalmente constituidos, pero hay que tener en cuenta que el desconocimiento de algunos aspectos por parte de los artesanos hace que se pierdan muchas oportunidades, además aquí los organismos deben apoyarlos en alguna medida para sacarlos del abandono en que siempre se han encontrado.

El 16% si ha recibido ayuda por parte de alguna entidad debido a su gestión, liderazgo y preocupación por el desarrollo de sus labores, es gente que esta preparándose a las nuevas tendencias del entorno que cada día es mas cambiante.

Cuadro 23. Recibe ayuda.

RECIBE AYUDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	16%
NO	67	84%
TOTAL	80	100%

Figura 23. Recibe ayuda.

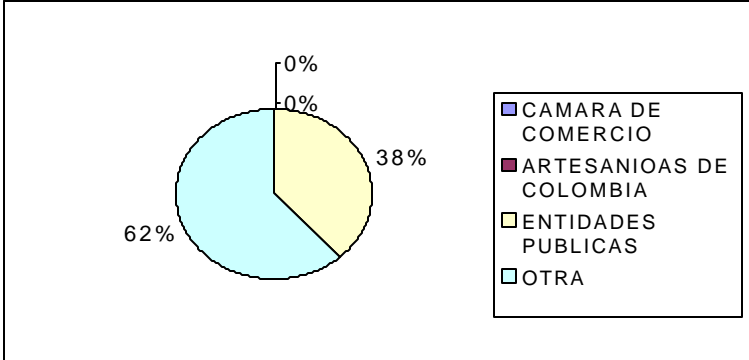


“ **Entidades que lo apoyan.** El 62% de las personas encuestadas esta de acuerdo que han recibido apoyo en algún momento para comercializar sus productos, por parte de ONG y entidades privadas lo cual ha sido de gran ayuda para salir al mercado competitivo. El otro 38% ha recibido apoyo de entidades publicas en eventos fériaes como participación espontánea.

Cuadro 24. Entidades que lo apoyan.

ENTIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CÁMARA DE COMERCIO	0	0%
ARTESANÍAS DE COLOMBIA	0	0%
ENTIDADES PUBLICAS	5	38%
OTRA	8	62%
TOTAL	13	100%

Figura 24. Entidades que lo apoyan.



3. DIAGNOSTICO DEL SECTOR ARTESANAL DEL MUNICIPIO DE PUIALES

3.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

El sector artesanal como siempre continua siendo un soporte importante en el aspecto económico para varias familias de nuestra región como sucede en el municipio de Pupiales, no obstante su atraso generalizado se traduce en una baja productividad en el rezago empresarial y en la escasa o nula rentabilidad.

Este hecho se manifiesta en la precaria situación socioeconómica en la que vive y trabaja la mayoría de los artesanos, puesto que el nivel de ingresos percibidos por las actividades artesanales no alcanza a cubrir sus necesidades mínimas lo que hace se combine con actividades agropecuarias para disminuir en algo la baja capacidad adquisitiva y mejorar sus condiciones de vida.

3.2 ASPECTOS POLÍTICO – ADMINISTRATIVOS

3.2.1 Antecedentes. Se determina como área de influencia al municipio de Pupiales, debido a que en este municipio se localizan varias asociaciones artesanales que son de ayuda para la realización del proyecto.

3.2.2 Características del área de influencia. El municipio de Pupiales está ubicado en la parte sur este del departamento de Nariño entre los 0°, 54' de latitud norte y 77°39' de longitud al oeste de Greenwich, con un área de 142 kilómetros cuadrados, limitando al norte con Sapuyes, al occidente con Aldana, al sur con Ipiales y al oriente con Iles, Ipiales y Gualmatan, sus linderos levantados en base a las secciones señaladas por la ley 131 de 1983 con la que se creó la municipalidad de Obando.

La región tiene como característica económica una base eminentemente agropecuaria, donde la producción de papa y leche la destacan no solo como importante productor frente al departamento de Nariño, sino a nivel nacional. Sin embargo el generalizado minifundio no como un problema en sí mismo, sino como un factor que no permite la generación de economías de escala que genere mecanismos de racionalidad productiva, dejando a un lado el aprovechamiento agroindustrial, además el deterioro de los suelos que el sector agropecuario, a pesar de ser el bastón de la economía regional presenta graves problemas de competitividad, en general se carece de procesos industriales y de una vocación empresarial, aunque la tradición en la elaboración de artesanías en toda la zona es reconocida por su calidad y belleza pero se desarrolla solo a nivel de empresa familiar y esto ocurre en todo el departamento de Nariño.

La baja rentabilidad del sector agropecuario, en su mayoría de minifundio, trae consigo la vinculación progresiva de quienes a él se dedican a otros sectores como el artesanal que pueden ser más atractivos económicamente.

3.3 ASPECTOS SOCIALES

Para el desarrollo de los aspectos sociales se tiene en cuenta la encuesta realizada y para efectos de información se tomó el plan de desarrollo de municipio de Pupiales, vigencia fiscal 2001- 2003 y el diagnóstico de la zona fronteriza de Ipiales y la exprovincia de Obando año 2004.

3.3.1 Aspectos demográficos.

“ **Población dedicada a la actividad artesanal.** La población dedicada a esta actividad en el departamento de Nariño se encuentra distribuida en 18 asociaciones, de las cuales el 79% de la población artesanal se encuentra en los municipios de Cumbal, Pupiales y Carlosama y el 21% de la población artesanal en los municipios de Ipiales, Aldana y Guachucal. Pupiales representa un 16% de los asociaciones legalmente constituidas. Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de los artesanos el 75% de la población artesanal se encuentra localizada en el sector rural y el 25% en el sector urbano o cabeceras municipales.

“ **Distribución de la población por género y edad.** Del total de la población artesanal, el 28% lo constituyen los hombres y el 72% son mujeres. El 45% de la población esta entre 36 a 50 años, un 22% entre los 31 a 35 años, 15% entre los 26 a 30 años y un 18% es menor de 26 años.

3.3.2 Niveles de escolaridad de la población artesanal. La población artesanal presenta un bajo nivel de escolaridad; de la población total, el 66% tiene estudios primarios destacando que únicamente han cursado hasta tercer año, el 28% de la población ha realizado estudios secundarios, el 5% ha realizado estudios técnicos y el 1% a realizado otros estudios.

3.3.3 Impacto de la formación integral en la actividad artesanal. La formación integral permite mejorar la habilidad, destreza y calidad en la elaboración del producto e igualmente el desarrollo de la capacidad administrativa; aspectos que han contribuido a ampliar su capacidad de gestión en su actividad artesanal.

3.4 ASPECTOS ECONÓMICOS

3.4.1 Nivel de ingresos. Teniendo en cuenta el nivel total de ingresos de los artesanos, el 69% se encuentra en un nivel mensual menor de \$ 100.000; el 28%

está entre los \$ 100.000 y los \$ 150.000 mil y el 18% (constituidos solamente por hombres) más de \$ 250.000.

3.4.2 Actividades económicas. A fin de establecer el impacto real en el nivel de ingreso, en la forma de vida y en las expectativas de la población Pupialeña se pretende caracterizar las actividades económicas predominantes de la región y que según el PIB indica ser los componentes más fuertes de la producción regional.

3.4.3 Sector agropecuario. Según el plan de desarrollo del municipio de Pupiales año 2001 – 2003, las labores del sector agropecuario (actividades agrícolas, ganaderas y jornaleros) ocupan el 18.5% del personal ocupado. Es importante destacar que las 4.190 amas de casa, el 2% por ciento se dedican a la aprovechamiento de leña, el 5% a actividades agrícolas, el 8% a las actividades artesanales o sea que el 75% restante están limitadas a labores del hogar.

El cultivo de pastos y la cría de ganado productor de leche es otro de los grandes fuertes de la economía regional, no sólo con el municipio de Pupiales, sino para todo el departamento de Nariño

3.4.4 Actividades económicas de la población femenina. A total de la población feminista distribuye el tiempo entre la artesanía y actividades complementarias.

3.4.5 Actividades económicas de la población masculina. Del total de la población masculina el menor grado se dedica al de tiempo completo a las artesanías de ahí que la gran mayoría dedique su tiempo a actividades agrícolas, pero que las mezcla con las artesanías.

3.4.6 Desempleo. Según el ultimo reporte del DANE hasta diciembre del 2003 la tasa de desempleo en Colombia equivale al 12.3% de la población; 3.3% menos que en el 2002 donde la tasa de desempleo ascendía al 15.6% es decir que actualmente 1.241.000 mil personas consiguieron empleo; lo que significa que se ha generado empleo ha corto plazo. Nariño es uno de los principales departamentos con mayor índice de desempleo del país, con una tasa de desempleo del 18.7% .

3.4.7 Factor político legal. Toda empresa o negocio esta sometido a normas y cambios gubernamentales, los cuales influyen de una u otra manera en su funcionamiento, el establecimiento de normas busca equilibrar, la competencia entre las mismas, pues determina ciertos requisitos y condiciones que se deben cumplir a cabalidad para poder funcionar de manera legal.

3.5 ASPECTO CULTURAL

La cultura, para nuestro análisis es otro de los factores importantes del ambiente externo o macro - ambiente, este factor esta conformado por variables que describen las características del comportamiento de la población donde se definen usos y costumbres autóctonos de nuestra región.

3.5.1 Estilo de vida. Teniendo en cuenta que nuestra región sigue patrones de comportamiento que aun predominan en la población, donde la mujer todavía desempeña el papel de ama de casa y el hombre es quien trabaja para llevar el sustento de la familia de allí que se deriva, como una economía de subsistencia, es por eso que las artesanías permiten que las personas tanto de manera individual o grupal se han integrados de un núcleo familiar las cuales cuentan con mayor capacidad adquisitiva y decisión que permite incluir dentro de sus gastos la compra de bienes suntuarios, de consumo, de servicios, etc.

3.5.2 Educación. Este factor a tomado posicionamiento como una de las actividades mas importantes en el ámbito nacional ya que existe aun tendencia cultural, orientada a la adquisición de nuevos conocimientos preparación y capacitación, lo cual permite a la población desempeñarse en diversos campos. La educación en el municipio de Pupiales se desarrolla en los niveles de Jardín, Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria, Media Vocacional y educación no formal. Existen establecimientos públicos y privados que brindan el servicio de educación por lo cual se presenta como una gran oportunidad para el sector artesanal, de manera tal que pueda incursionar en campos educativos a través de convenios con diferentes instituciones para capacitarse y así lograr fortalecer el mercado generando mayor obtención de ingresos.

3.6 FACTOR TECNOLÓGICO

Este tiene una incidencia positiva en toda actividad que se desarrolle, de allí que no sea indiferente para este sector ya que el cambio de vida y la adaptación de nuevos sistemas de información brindan la oportunidad de optimizar el desempeño de los integrantes que forman parte de este sector, además ofrece la facilidad de agilizar procesos que conllevan al perfeccionamiento de técnicas y diseños de los productos logrando innovación lo cual permite mayor acogida dentro del mercado.

3.7 FACTOR AMBIENTAL

El aspecto ambiental es de vital importancia para el sector artesanal debido a que los artesanos se proveen de materia prima que les brinda la naturaleza ya sea de plantas o animales los cuales tienen un procesos de transformación en su mayor parte manual, hasta llegar a un producto terminado.

•• **Clima.** En el Municipio de Pupiales tiene una temperatura que va desde los 0°c hasta los 20°c aproximadamente por lo que se presenta una oportunidad para comercializar productos tejidos en lana natural en los cuales su materia prima (lana de oveja) es esencial en el momento de prestar abrigo.

3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (M.E.F.E.)

A través de esta matriz el sector artesanal tiene la oportunidad de analizar variables externas que inciden directa o indirectamente en su desempeño dentro del mercado; tiene en cuenta aspectos socioculturales demográficos, tecnológicos, económicos, políticos, entre otros, este análisis se lleva a cabo siguiendo los siguientes parámetros.

- ✓ Se establecen los componentes del entorno que se van a analizar.
- ✓ Se determina factores importantes de cada componente del entorno.
- ✓ Se designa el peso relativo a cada factor, el cual va desde 0.0 hasta 1.0 indicando poco y muy importante respectivamente; los cuales en su totalidad suman uno
- ✓ La clasificación de los factores para determinar si representan una oportunidad o amenaza para el sector se valora numéricamente así:

Amenaza mayor 1

Amenaza menor 2

Oportunidad menor 3

Oportunidad mayor 4

- ✓ Se multiplica el peso relativo asignado a cada factor por su respectiva calificación en la que se encuentra el factor.
- ✓ la suma del total de los resultados parciales, indican en qué clasificaciones se encuentra el componente del entorno, objeto del análisis de la empresa.

Cuadro 25. Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E.).

VARIABLES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
ECONÓMICO			
Índice de desempleo	0.10	2	0.20
Ingresos zona urbana	0.07	3	0.21
Recesión económica	0.05	2	0.10
Inflación	0.05	3	0.15
Comercialización	0.30	4	1.20
DEMOGRÁFICO			
Crecimiento de la población	0.03	2	0.06
Distribución poblacional	0.05	3	0.15
SOCIO CULTURAL			
Orden público	0.05	2	0.10
TECNOLÓGICO			
Cambios y avances	0.05	3	0.15
Facilidad de acceso a la tecnología	0.10	3	0.30
POLÍTICO LEGAL			
Leyes y normas tributarias	0.05	3	0.15
FACTOR COMPETITIVO			
Competencia	0.10	4	0.40
TOTAL	1.00		3.17

El resultado ponderado es 3.17 lo que demuestra que el sector artesanal se encuentra en un medio muy exigente donde se presentan una serie de oportunidades que al aprovecharlas se genera un crecimiento adecuado de las ventas, comercialización y competitividad de las diferentes asociaciones.

3.9 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.)

Esta matriz le brinda la oportunidad a la empresa de analizar el comportamiento de cada línea de productos o servicios, de tal manera que permita determinar el perfil competitivo de las organizaciones, teniendo en cuenta factores internos que tienen gran incidencia en el desarrollo de las actividades organizacionales; este análisis se realiza así:

✓ Se determina factores los cuales se van a analizar asignando valores entre 0,0 lo que significa que tiene una mínima importancia y valor máximo de 1,0 indicando que es un factor muy importante, estos valores se asignan después de comparar los niveles de ventas de la empresa.

✓ Se asigna puntuación a cada competidor para determinar las fortalezas o debilidades de cada asociación, asignando valores a cada factor.

Debilidad mayor 1
 Debilidad menor 2
 Fortaleza menor 3
 Fortaleza mayor 4

✓ Posteriormente se multiplica los valores asignados con la calificación correspondiente de tal manera que su resultado refleje la relativa fortaleza o debilidad de la empresa analizada, como su competencia, el resultado total se encuentra entre el rango 1.0 y 4.0.

Cuadro 26. Perfil competitivo de tejeduría en lana natural.

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CLIENTE	SECTOR COMERCIAL
		Calificación	Calificación
Calidad de producto	20%	3	0.60
Servicio al cliente	20%	3	0.60
Diversidad de productos	40%	3	1.20
Precios bajos	10%	2	0.20
Publicidad y promoción	10%	2	0.20
TOTAL	100%		2.80

Acerca del presente análisis del perfil competitivo del sector artesanal se puede concluir que los productos tienen una aceptación, pero que se debe contrarrestar las debilidades y buscar posicionamiento en el mercado y de esta manera aumentar el nivel de competitividad.

3.10 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (MODELO DE PORTER)

3.10.1 Competidores potenciales. La situación descrita permite afirmar que en la actualidad existe el riesgo frente al ingreso de competidores potenciales para el sector artesanal del Municipio de Pupiales, sin embargo, hay que tener en cuenta

que a pesar de haberse estimulado la competencia y haber reglamentado al sector, hay que implementar nuevos mecanismos de financiación de la inversión.

3.10.2 Grado de rivalidad entre compañías establecidas. Dentro del mercado de las artesanías existen varias compañías establecidas, pero al segmento del mercado al cual se dirigen estos productos no es muy difícil debido a que los competidores no están bien posicionados, no son muy numerosos y los costos no son muy altos.

3.10.3 Poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los usuarios es muy alto, ya que está representando el grado de satisfacción frente al producto recibido; este factor incide de manera directa en el establecimiento de precios. Por lo tanto, existirán exigencias en materia de reducción de precios, calidad del producto, innovación y tecnología.

3.10.4 Poder de negociación los proveedores. Esta fuerza no se considera como una amenaza; ya que las condiciones de negociación no son establecidas por los proveedores a beneficio propio, además la posición de las empresas dedicadas a las artesanías les permite estudiar las mejores opciones de compra.

3.10.5 La amenaza de Ingreso de productos sustitutos. Teniendo en cuenta que los productos ofrecidos por los artesanos Pupialeños, satisfacen necesidades de cada cliente potencial así existan productos que puedan sustituirlo esto no se considera como una amenaza para el sector artesanal, ya que cada producto tiene su diferencia.

4. DIAGNOSTICO INTERNO DEL SECTOR

4.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1.1 Proceso de planeación. El proceso de planeación se convierte en una herramienta clave de carácter administrativo que permite vislumbrar el futuro desde el presente y que contribuye a formular estrategias que conlleven al sector hacia su desarrollo.

Al interior de los grupos artesanales se ha analizado que carecen de misión y visión administrativa y empresarial, que no se fijan metas y objetivos y por ende que no se realiza una planeación al interior de cada grupo artesanal.

Por lo anterior es necesario que los grupos artesanales realicen procesos de planeación.

✓ Proceso productivo: los artesanos deben planear sus actividades y entre ellas la compra de materia prima, de insumos, planear la entrada, innovar con nuevas líneas de productos.

✓ Proceso de comercialización: para la comercialización de los productos se debe planear estrategias de mercadeo, para posesionar al producto en el mercado.

4.1.2 Proceso de organización. Las iniciativas de organización de las asociaciones han tenido una serie de problemas que les ha impedido alcanzar sus objetivos en el menor tiempo; es evidente la necesidad de organizar al sector de a producción artesanal en todos los aspectos.

Las formas de organización dentro del gremio artesanal son: Taller familiar, asociaciones y artesanos que laboran de forma independiente, reconocidos por la ley a partir del derecho de asociación consagrado en la constitución nacional y con base en el código civil, por medio de personería jurídica, otorgada por el ministerio de justicia.

4.1.3 Proceso de dirección. Es un proceso importante que permite orientar las acciones hacia la búsqueda de los objetivos, dentro de los grupos artesanales, no se manejan criterios de liderazgo que logren encaminar sus actividades, pues todo se maneja de manera informal. Se recomienda aplicar temas de liderazgo con el fin de que una persona dirija la organización en la consecución de metas y objetivos referentes al proceso productivo, la comercialización y la competitividad del producto en el mercado.

4.1.4 Proceso de control. En esta etapa se debe supervisar la calidad, diseño, color, medidas de cada producto con el fin de verificar si la acción planeada, organizada y dirigida se ha culminado con éxito.

4.1.5 Proceso de evaluación. Es el último proceso dentro del marco administrativo y que tiene que ver con la búsqueda de resultados en el proceso productivo y de comercialización con el fin de darse cuenta si ha tenido éxito, y de esta manera contrarrestar errores.

4.2 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

El término producción constituye un concepto que involucra una gama casi infinita de actividades que indican la manera posible de realizar la obtención de bienes, combina un conjunto de elementos humanos y materiales, los cuales se integran para la obtención de bienes, los cuales satisfacen necesidades.

Gran parte de los grupos artesanales trabajan en tejeduría, en lana natural, utilizando como herramienta el telar que consiste en un tejido utilizando una máquina o marco de soporte. El oficio artesanal es un tipo de conocimiento que expresan una actividad que se realiza con creatividad, combinando fuerza y pulso para la generación de bienes útiles.

4.2.1 Aspectos básicos en la producción. En la producción de los productos interactúan la personas, sus conocimientos, destrezas y medios de trabajo para obtener un resultado; en todo proceso productivo artesanal intervienen individuos, quienes son la fuerza motriz, la ausencia de alguno de estos elementos eliminan la posibilidad de la producción.

4.2.2 Innovación y desarrollo de productos. La introducción de artículos artesanales en una economía globalizada, exige que los objetivos se adecuen a las exigencias del mercado y que se inviertan en el conocimiento de la demanda.

Un producto debe tener especificaciones de uso, incluir detalles técnicos y formales, procesos acabados, resultado de la utilización de buenos materiales y excelentes procesos de producción.

4.2.3 Innovación tecnológica. Por tecnología se entiende el uso del conocimiento para aumentar la producción y en el caso de la artesanía, la adecuación o mejoramiento de proceso, orientados a elevar la productividad; se debe reconocer la importancia que tiene la tecnología en los procesos de desarrollo y del manejo de estas depende las posibilidades de mejorar la explotación de los recursos.

4.2.4 Capacidad de diseño. El diseño comenzó con un trabajo empírico, este es el método más común y corriente en el nivel artesanal, es por eso que el diseño es experiencia, el diseño depende de la capacidad intelectual de cada artesano por su creatividad. Es por eso que el diseño debe tener en cuenta: implementar innovaciones técnicas y formales, elaborar productos de fácil identificación y que satisfagan las necesidades de los consumidores, se debe evitar disminuir los costos sacrificando la calidad del producto para afrontar la competencia.

4.3 ANÁLISIS FINANCIERO

4.3.1 Costos. Uno de los aspectos mas conflictivos dentro de las asociaciones artesanales es la utilización de los recursos económicos que son la base para adquisición de materiales en la realización de los productos, la división social del trabajo, a través de la especialización de los oficios lleva a la eficacia del trabajo mejorando la competitividad.

De esta manera, los costos no solo son un sistema de cuantificación de los esfuerzos e insumos requeridos para la producción de mercancías, la dificultad de los artesanos radica en el cálculo de los costos de producción para esto se debe tener en cuenta: Cantidad de materia prima e insumos requeridos, unidades de medida, valor unitario y valor total.

4.3.2 Capital de trabajo. El capital no es simplemente una noción de conocimiento de las personas si no una determinación de materia un capital de trabajo como fuente de financiación de las actividades de producción, distribución y comercialización de los productos artesanales, esto se constituye en una herramienta que permite a las unidades productivas mantengan un ritmo de trabajo en la búsqueda de mercados competitivos.

Gran parte de los artesanos carecen de estrategias que garanticen recursos económicos disponibles para todos los procesos, es por eso que se han presentado varias dificultades como la incapacidad productiva para atender pedidos, de esta manera se debe conservar un fondo económico destinado a ser capital de trabajo, también se puede dejar un porcentaje para la recuperación del capital.

4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (M.E.F.I.)

Esta matriz le permite al sector analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma, por lo tanto en esta matriz se analiza el comportamiento de los cuatro componentes fundamentales de todo ente económico que son el área de producción, financiera, de mercadeo y talento humano; este análisis se realiza de la siguiente manera:

✓ Se determinan factores claves de éxito en cada área analizada; se asignan valores entre (0.0) no importante y (1.0) (muy importante) de acuerdo al grado de participación dentro del sector.

✓ Posteriormente se asigna una puntuación a cada uno de estos factores para determinar si representan una fortaleza o debilidad así:

Debilidad mayor 1

Debilidad menor 2

Fortaleza menor 3

Fortaleza mayor 4

✓ Se multiplica el valor asignado a cada factor por la puntuación asignada; el resultado de esta operación muestra la relativa fortaleza o debilidad de cada factor.

✓ La sumatoria de los resultados parciales indican las fortalezas y debilidades generales de las asociaciones; entre mayor sea el resultado más favorable será el ambiente interno de la organización para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro 27. Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I.).

FORTALEZA O DEBILIDAD	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
TALENTO HUMANO			
talento humano capacitado	0.05	4	0.20
clima organizacional	0.05	3	0.15
sentido de pertenencia	0.05	3	0.15
capacitación	0.05	2	0.10
MERCADEO			
Calidad de los productos	0.1	3	0.30
Diversidad de mercancía	0.1	4	0.40
Precios bajos	0.5	3	0.15
Canales de distribución	0.5	3	0.15
Publicidad	0.5	3	0.15
Atención al cliente	0.5	3	0.15
FINANZAS			
Nivel de rentabilidad	0.05	3	0.15
Evaluación económica	0.05	3	0.15
ADMINISTRACIÓN			
Personal calificado	0.10	3	0.30
Sentido de responsabilidad	0.10	3	0.30
Liderazgo	0.05	2	0.10
Trabajo en equipo	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		3.05

Los factores claves se formularon de manera objetiva, los elementos seleccionados son fundamentales porque es la base del funcionamiento de las asociaciones artesanales, el resultado 3.05 significa que el sector cuenta con varias fortalezas internas que influyen en el desarrollo de la organización pero que se debe tener en cuentas las debilidades y buscar una conversión de estas a fortalezas para que el sector artesanal se vuelva más competitivo.

4.5 ANÁLISIS DOFA

La matriz Dofa le permite a la organización realizar un análisis global por medio de la cual se identifica y se define claramente las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa para desempeñarse en el mercado.

Cuadro 28. Matriz DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad creativa de los productores 2. Sinnúmero de técnicas, formas, diseños. 3. Iniciativa de los grupos artesanales para desarrollar nuevos productos. 4. Belleza de los productos y en algunos casos piezas únicas. 5. Los productos artesanales son elaborados en fibras naturales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de divulgación y promoción. 2. Capacitación permanente y actualizada. 3. Poca asistencia técnica en la elaboración de los pedidos. 4. Fallas en el control de calidad. 5. alta rotación de personal 6. Baja productividad por taller, por tecnología rudimentaria. 7. Nula visión administrativa. 8. Altos problemas de diseño.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de necesidades de decoración y diseño de interiores. 2. Existencia de mercados nacionales e internacionales que requieren artesanía. 3. Aprovechar la conformación y apoyo al sector artesanal. 4. Proyectos de incubadoras de empresas. 5. Participación en ferias y seminarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de producción de productos similares. 2. La situación económica del país. 3. Mano de obra barata en el país vecino. 4. Fuerte competencia de los productos artesanales colombianos con los que se elaboran en los países de Sur América. 5. Deficiencia en las vías de comunicación para sacar los productos artesanales.

Cuadro 29. Cruce de variables.

<p>❖ ESTRATEGIA FO: La empresa debe formular estrategias que le permitan dar un óptimo aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el medio usando sus fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por medio de la capacidad creativa de los artesanos, del sin número de técnicas, formas y diseños e iniciativa de los grupos, el sector artesanal puede lograr mayor cobertura de mercados nacionales e internacionales. 2. De la fortaleza que tienen los grupos artesanales para desarrollar nuevos productos y en sí desarrollar piezas únicas se debe buscar apoyo y aprovechar la cofinanciación para comercializarlos, además para poder asociarse y hacer proyectos de incubadoras de empresas. 3. Diseñar y difundir un portafolio de servicios directos 	<p>❖ ESTRATEGIA FA. El sector artesanal puede formular estrategias con las cuales logre hacer mayor uso de sus fortalezas, evitando o reduciendo el impacto de las amenazas del medio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como los artesanos son productores directos pueden ofrecer productos asequibles al público, lo cual le permite minimizar el impacto e incremento de la competencia. 2. La diversificación de los productos, diseños únicos, y el servicio prestado por los artesanos, le permite garantizar al cliente la mejor opción en el momento de compra.
<p>❖ ESTRATEGIA DO: Se pretende minimizar y en lo posible eliminar las debilidades internas para poder aprovechar las oportunidades que brinda el medio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechando la cofinanciación que existe para el sector artesanal se puede realizar mayor promoción y divulgación de los productos, cambiar de tecnología y de esta manera realizar productos de calidad. 2. Como en el país existen entes que realizan seminarios, ferias, aprovechar esto para realizar constantes capacitaciones y de esta manera tener una visión administrativa en la búsqueda de mercados nacionales y extranjeros. 	<p>❖ ESTRATEGIA DA: Con estas estrategias se pretenden disminuir las debilidades internas para enfrentar las amenazas externas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistemas de gestión de la calidad. <p>Se debe ampliar la cobertura del mercado aprovechando la diversidad de técnicas, diseño y formas realizando un portafolio de los productos ofrecidos de tal manera que formen una buena imagen del sector y logre posicionar al producto en la mente del cliente.</p>

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Antes de formular las posibles estrategias y planes de acción se debe realizar un previo análisis del ambiente externo y del medio en el cual se desarrollan las actividades artesanales, con el fin de determinar su capacidad competitiva para ello se debe tener en cuenta la información recolectada que nos ayudará a determinar estrategias efectivas que conduzcan a la consecución de objetivos.

Para plantear las estrategias corporativas es necesario aplicar un conjunto de matrices, las cuales involucran la información obtenida en la presente investigación.

5.1 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (P.E.E.A.)

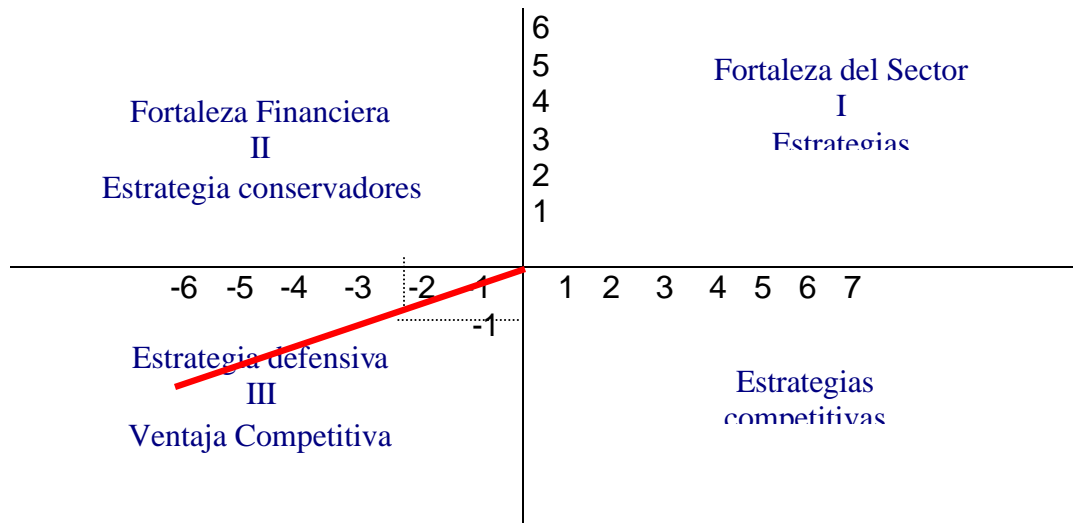
Esta matriz le permite evaluar y comparar las capacidades internas con que cuenta, frente a los factores externos los cuales tienen gran incidencia en el desarrollo de sus actividades, esta matriz se conforma de 4 cuadrantes las cuales indican si la empresa necesita implementar estrategias agresivas o conservadoras, defensivas o competitivas.

Dentro de estos cuadrantes se analizan un conjunto de factores los cuales reciben una calificación de 1 a 6 ó de -1 a -6; de acuerdo al cuadrante en el cual se ubica dicha variable; es importante señalar que entre mayor sea el valor positivo del factor evaluado, es más favorable para la empresa; de igual forma entre menor sea el valor negativo del factor es más beneficioso para la empresa posteriormente se suman las variables que se ubica en el eje X y por otra parte las variables que se ubican en el eje Y con el resultado obtenido se determina en que cuadrante se ubica la empresa, lo cual conlleva a definir el tipo de estrategias que se van a utilizar.

Cuadro 30. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.

FORTALEZA FINANCIERA (F)	Cal 1-6	VENTAJA COMPETITIVA V.C.	Cal 1,6
Liquidez	5	Precios bajos	-2
Costos	3	Diversidad de productos	-2
Capital de trabajo	4	Distribución directa	3
Estabilidad	3	Atención al cliente	-2
		Capacidad tecnológica	-2
Promedio	3.75	Promedio	-2,2
Estabilidad ambiental E.A.	Cal -1,-6	Fortaleza del sector (FS)	Cal -1,-6
Desempleo	-4	Normatividad	-5
Costo de vida	-5	Potencial de crecimiento	-5
Precio competitiva	-3	Responsabilidad social	-4
Aprovechamiento cambios Tecnológicos	-4	Utilización óptima de los recursos disponibles	-3
Promedio	-4.00	Promedio	-4,25

Figura 25. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción.



$$\text{Eje X } VC+FS = 2,5 + (-4,25) = - 2,05$$

$$\text{Eje Y } FF+EA = 3,75 + (-2,75) = -1.00$$

Como se puede observar el sector artesanal del municipio de Pupiales se ubica en el tercer cuadrante de la matriz, lo que significa que el sector debe implantar

estrategias defensivas encaminadas al aprovechamiento de las oportunidades externas.

Es por es que la formación de los recursos humanos, la orientación al cliente, la adecuada estructura organizacional y los procesos eficientes, es de vital importancia para impulsar el crecimiento. Por otra parte la presión competitiva es fuerte por lo cual se puede establecer estrategias que le permitan comercializar sus productos de una manera eficiente y eficaz, enfocando la fuerza de ventas, los canales de distribución, la publicidad y planes de financiación en la búsqueda de nuevos clientes tratando de satisfacer sus expectativas.

5.2 MATRIZ BOSTON CONSULTIN GROUP (M.B.C.G.)

Las líneas de productos también son conocidos como centros de utilidades de una empresa, junto con los servicios adicionales comprenden lo que se denomina portafolio empresarial.

Participación relativa en el mercado del producto de lana natural (bolsos y bufandas).

Lanas provenientes del mercado nacional e internacional	36%
Lanas sector tejeduría Pupiales	20%
Lanas mercado exprovincia de Obando	30%
Lanas varias	14%





$$\text{PRM sector artesanal Pupiales} \quad \frac{20\%}{36\%} = 0.55$$

Crecimiento de la demanda 55%.

A través del tiempo la tejeduría ha pasado por las diferentes fases del ciclo de vida del producto, en este momento la demanda ha disminuido y se conserva su rentabilidad convirtiéndose en un producto estrella en el sector, si la demanda sigue bajando puede decir que no justifique mantenerse en el sector.

El sector artesanal Pupialeño a pesar que tiene un perfil competitivo débil tiene una participación en la industria del 40% esto atribuido a factores n como trayectoria en el mercado, diversidad de productos y autenticidad de los productos.

Figura 26. Matriz del Grupo Consultor de Boston (M.B.C.G).

<p>0.55</p> 	
	

De acuerdo al análisis teórico del grupo consultor de Boston, se sugiere aplicar estrategias que generen mayor rentabilidad y de esta manera impulsar los nuevos productos.

Una de las estrategias es la penetración de mercados se podría incrementar la frecuencia de uso en los mercados existentes dando valor agregado al producto realizando promoción y publicidad, además esto permite analizar que el sector debe aplicar para sus productos en madera estrategias de expansión de mercados donde le permita la búsqueda de nuevos mercados y de esta manera obtener oportunidades para sus productos.

Por otro lado el sector puede hacer uso de las fortalezas y oportunidades para convertir todos los productos estrella y de esta manera generar mayor rentabilidad y mejor utilidad y estos recursos poder utilizarlos en penetración de nuevos productos al mercado.

5.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (M.G.E.)

Teniendo en cuenta la información obtenida en la matriz P.E.E.A. se puede determinar que el sector artesanal tiene un relativo crecimiento del mercado; con una posición competitiva buena, la demanda del mercado se ha incrementado por la participación de los artesanos en ferias y por el apoyo que ha recibido de entidades privadas y públicas, además el precio de las artesanías es bajo lo que se hace asequible para los clientes.

Es por eso que se recomienda estrategias de penetración y desarrollo del mercado por medio de la diversidad de productos de tal manera, que logre aprovechar de la mejor manera las oportunidades que brinda el medio.

Cuadro 31. Matriz De La Gran Estrategia (M.G.E.).

Alto crecimiento del mercado	Posición competitiva fuerte Sector artesanal
Posición competitiva débil	Bajo crecimiento del mercado

5.4 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (M.I.E.)

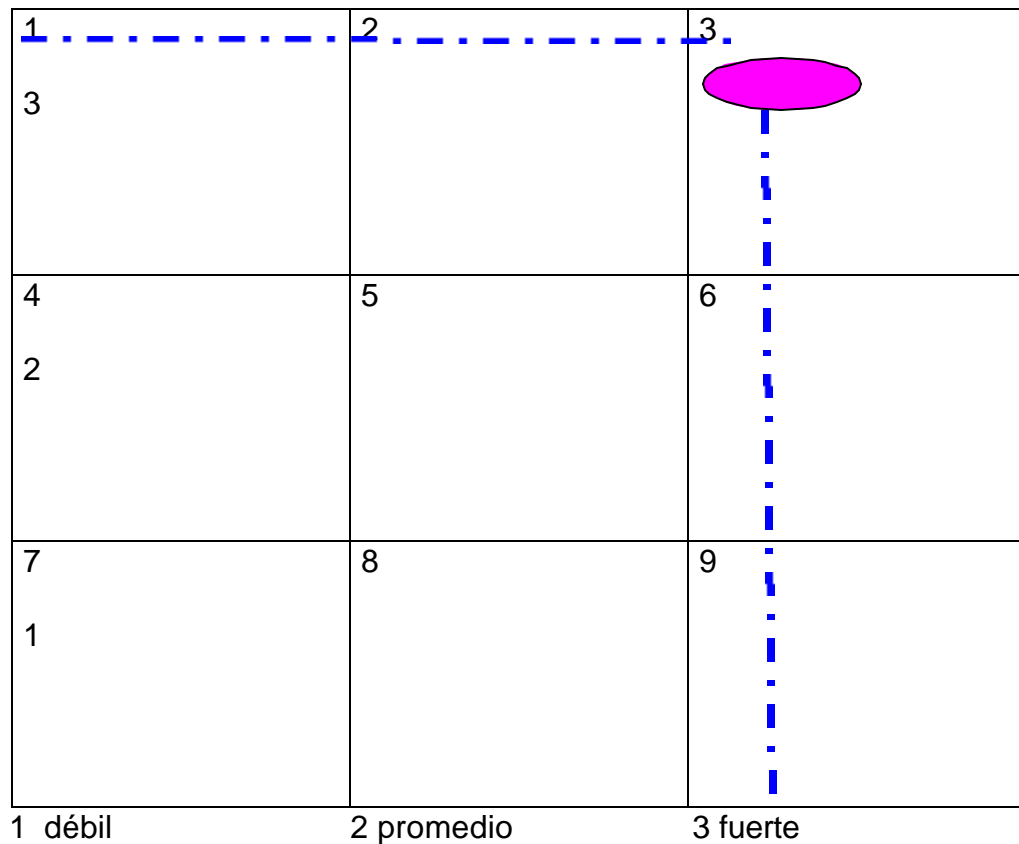
Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación interna y externa del sector artesanal, este se ubica en el tercer cuadrante.

$$M.E.F.I. = 3,05$$

$$M.E.F.E. = 3,17$$

El cruce en la matriz interna y externa, ubican al sector artesanal en la casilla No. 3 que corresponde al área de estrategias intensivas tales como penetración en el mercado y desarrollo del mercado, que son las más factibles teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y del mercado

Figura 27. Matriz Interna y Externa.



5.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA M.C.P.E.)

Esta matriz es una de las técnicas más utilizadas para realizar el análisis del comportamiento organizacional, gracias a su efectividad, ya que permite evaluar cuantitativamente las estrategias obtenidas del análisis de la información anterior. Por lo tanto, la asignación de valores a cada factor es subjetiva de acuerdo a la importancia de cada uno de estos en el desarrollo de actividades organizacionales.

Estrategia 1. Penetración de mercado.

Estrategia 2. Desarrollo del mercado.

Cuadro 32. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (M.C.P.E.).

Factores Claves de éxito	Cal	Estrategia 1		Estrategia 2	
		PA	P.T.A	PA	P.T.A.
Factores internos		PA	P.T.A	PA	P.T.A.
Creatividad productores	4	3	12	4	16
Variedad formas técnicas	3	3	9	3	9
Precio venta bajo	3	3	9	3	9
Canal de distribución directa	3	4	12	4	12
Con la tecnología se puede prestar nuevos servicios	4	4	6	3	16
Factores Externos	Cal	P.A.	P.T.A.	P.A.	P.T.A.
Comercio	4	4	16	4	16
Índice desempleo	2	2	4	2	4
Inflación	2	2	4	2	4
Políticas de estimulación de la competencia	3	3	9	3	9
Los avances tecnológicos del sector permiten elevar los niveles de calidad	4	4	16	4	16
TOTAL			107		111

Según los resultados obtenidos en la M.C.P.E. las 2 estrategias planteadas de penetración y desarrollo del mercado son factibles de implementar, puesto que obtuvieron una puntuación superior a 100, lo cual indican que son factibles.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El desarrollo de las matrices ha permitido analizar los diferentes factores, tanto internos como externos que influyen y determinan el éxito organizacional, orientado a la toma de decisiones en la gestión organizacional.

Después de todo el análisis se puede decir que el sector artesanal Pupialeño debe dirigir sus esfuerzos al desarrollo de productos y penetración del mercado con el fin de incrementar sus ventas y participación en el mercado, esto generara mayores ingresos, que permitan mejorar el nivel de competitivo del sector.

Concluyendo así que el perfil competitivo del sector artesanal es bajo(débil) por lo que se debe crear estrategias que contribuyan su mejoramiento en un corto plazo, se necesitan estrategias que ayuden a fortalecerlo y de esta manera crear estrategias que permitan el crecimiento de la rentabilidad, y el desarrollo de los productos en el segmento del mercado al cual ellos quieren llegar, entre las estrategias a seguir están:

6.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Penetración en el mercado el objetivo de esto es incrementar el nivel de ventas de los productos actuales mediante una adecuada publicidad, promoción y distribución de los productos actuales. Esta actividad se realizara a través de la realización de un portafolio de productos donde se den a conocer cada uno de ellos, además se debe colocar anuncios radiales que permitan conocer a las diferentes asociaciones y los productos que ellos elaboran.

6.2 DESARROLLO DEL PRODUCTO

se debe aplicar al subsector de tejeduría y carpintería (que se encuentran en la etapa de madurez) modificaciones en su diseño, empaque, color, forma, técnica utilizada, para productos nuevos se debe introducir creatividad, innovación utilizando técnicas y diseños que permitan suplir las necesidades de los clientes.

7. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Después de evaluar las matrices y formular las estrategias corporativas se deben determinar las estrategias de marketing las cuales deben relacionarse con las primeras, de tal manera que se constituyan en un soporte de desarrollo de la actividad empresarial, orientando dichas estrategias al cliente actual, quienes buscan atributos especiales en los productos.

7.1 ESTRATEGIA PARA EXPANDIR EL MERCADO ACTUAL.

Para lograr éxito en las estrategias corporativas de desarrollo del producto y de mercado el sector artesanal tiene que dar prioridad a implementar efectivos canales de distribución esto sería a través de la apertura de algunos puntos de venta y a través de minoristas. Esto facilita la efectividad para poner los productos a disposición del mercado meta, logrando mayor efectividad. Es importante resaltar que a medida que una empresa aumente su capital puede reinvertir en el sector al cual pertenece.

7.2 ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR LA DEMANDA DE CONSUMIDORES ACTUALES.

7.2.1 Estrategias para mantener la satisfacción de los clientes. Implica la satisfacción del cliente. El sector artesanal ha logrado satisfacer a sus clientes con diversidad de formas y diseños, pero es indispensable seguir manteniendo la lealtad del cliente, producir productos de excelente calidad atendiendo todas las inquietudes y reclamos que pueda presentarse evitando riesgos en el mercado. Para el logro de estas estrategias es necesario realizar una planeación de marketing y por su puesto un esfuerzo económico mayor.

7.2.2 Estrategias para mercados actuales. Se puede anotar que el sector artesanal debe hacer innovaciones en sus productos en especial en la tejeduría y carpintería teniendo en cuenta las tendencias de la moda y los cambios que tiene la sociedad.

En cuanto a la estrategia de penetración en el mercado con el fin de incrementar el volumen de ventas de los productos existentes en los mercados actuales, se hace necesario realizar una adecuada mezcla promocional de ventas y la venta personal.

7.3 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL (RECOMENDACIONES)

Para una exitosa implementación y ejecución de las estrategias establecidas a través de las diferentes matrices elaboradas, es conveniente que la organización

inicialmente mejore su perfil competitivo, el cual esta relacionado con su modo de producción, su escaso recurso humano, ausencia de actividades promocionales y demás, inconvenientes que impiden un crecimiento y mejoramiento de la organización, una vez se de solución a algunos de los principales problemas que le afecten es posible implementar las estrategias adecuadas.

En lo referente a la penetración del mercado se requiere la preparación de una adecuada mezcla promocional, con respecto al desarrollo del producto es importante el apoyo que pueda brindar a la organización en estos aspectos un diseñador industrial que desarrolle novedosos y variados diseños.

La estrategia de desarrollo de mercado requiere una cuidadosa investigación de mercados que facilite encontrar importantes segmentos de mercados, de igual manera para expandir mercados se deben realizar actividades de investigación y asistir a ferias y eventos artesanales para ingresar exitosamente a nuevos mercados.

La implementación de las estrategias mencionadas se debe complementar con las adecuadas estrategias de marketing para lo cual el sector artesanal deberá establecer que tipo de demanda atenderá. Para un mayor control y evaluación de lo anterior seria apropiado que cada líder de las asociaciones coordine y programe reuniones mensuales con las personas que conforman la asociación a fin de conocer, analizar y evaluar los resultados.

8. PROGRAMA DE MARKETING

8.1 PROGRAMA DE PRODUCTO

8.1.1 Productos actuales. El desarrollo de este programa para el sector artesanal en estudio se basa en el análisis de la demanda de los productos actuales teniendo en cuenta aspectos como, diseño, técnicas, formas y colores. De tal manera se logre diferenciar un producto de otro, destacando cualidades que tienen cada uno de ellos, lo cual genera mayor expectativa e interés en el mercado, esto debido a que se pretende llegar a mas segmentos de mercados y aprovechar las oportunidades que brinda el medio, además se pretende mejorar la calidad de los productos a través de la capacitación del personal que los elabora, de esta manera se llegara a una diferenciación del producto.

Las asociaciones artesanales ubicadas en el municipio de Pupiales elaboran sus productos en diferentes oficios tales como: carpintería, ebanistería, tejedura en telar, muñequería, entre otros.

8.1.2 Generación de ideas.

- ✓ Mejorar y mantener la calidad y diseño del producto artesanal, en cada grupo conservando sus características propias.
- ✓ Buscar capacitaciones en diferentes regiones con el propósito de adquirir nuevos conocimientos, innovar en la producción, adoptar nuevas tecnologías.
- ✓ Se debe evitar acumulación de artículos con diferentes medidas y precios.
- ✓ Se debe realizar un empaque con diseño propio de cada grupo artesanal para mejorar la presentación del producto, así como también debe tener características de protección, durabilidad y deben ser multiusos.
- ✓ Por cada grupo artesanal deben mantener un inventario de productos donde se incluya un listado de precios y disponibilidad de productos.
- ✓ Los productos deben elaborarse en diferentes tallas, líneas buscando satisfacer las necesidades de los demandantes.

8.1.3 Comercialización. Los artesanos en su totalidad coinciden en que el mayor obstáculo del subsector es la comercialización del producto, el cual se origina en la calidad del producto, el volumen o capacidad del producto. En cuanto al mercado externo este enfrenta similares obstáculos como son la deficiencia de infraestructura de transporte, de eficiencia de las telecomunicaciones, obstáculos para ensanchar las exportaciones de artesanías.

En general las diferencias se presentan por el tamaño de la producción, ausencia de organización de la producción y consecución de materias primas, falta de capacitación técnica y administrativa del artesano, lo que impide un adecuado posicionamiento en el mercado internacional.

8.1.4 Precio. Los precios de los productos artesanales se establecen al interior de cada grupo artesanal, teniendo en cuenta el costo total de obtener un producto, más un margen de utilidad deseada o subjetiva; en el costo total se incluyen los gastos administrativos. Los precios están regidos por la oferta y la demanda, además por el desconocimiento de la aplicación del control de costos variaciones de los costos en sí mismo, por problemas de materias primas y la mano de obra.

8.1.5 Ingresos. El promedio de ingresos se basa en la relación que existe entre el nivel de destrezas para la producción, los costos y los precios. El ambiente competitivo es compuesto, en parte por el mejor uso del desarrollo tecnológico, de los métodos, de eficiencia, del crecimiento de destrezas, de la productividad, del espíritu inventivo y creativo en cuanto a las actividades que realiza.

8.1.6 Canales de comercialización. La comercialización de la producción artesanal es uno de los puntos cruciales dentro de la problemática del sector, para cada clase de artesanía es diferente.

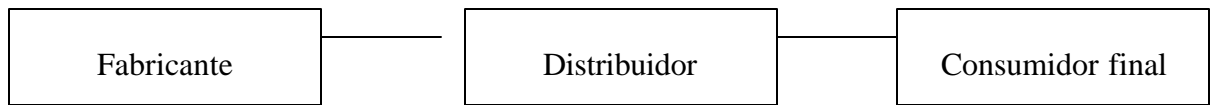
Los productores rurales sacan sus bienes a los mercados locales de fin de semana, en cuyas plazas los intermediarios los recogen para llevarlos a los grandes centros de consumo. Los artesanos se constituyen en el puente entre los sistemas de economía de subsistencia y las economías de mercado. De esta manera, realizan un doble trabajo, uno de los cuales es la acción misma de la comercialización y la otra de difusión de elementos, momentos modernos.

Los intermediarios están exclusivamente dedicados a la comercialización y con su participación influyen en el campo de la oferta y la demanda de manera directa.

8.2 PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución utilizado por los grupos artesanales del municipio de Pupiales es indirecto donde el flujo de propiedad se presenta en el distribuidor único intermediario del canal.

Figura: 28 Distribución del producto.



En la distribución se debe tener en cuenta:

- ✓ Transporte de productos artesanales: salen desde el lugar de fabricación hasta el lugar de consumo, generalmente en transporte terrestre.
- ✓ Distribuir los productos de acuerdo a los pedidos de intermediario o del consumidor final con el fin de satisfacer sus necesidades.
- ✓ Almacenar los productos asegurando así el manejo y la conservación del producto en el punto de venta para que estén en las mejores condiciones.
- ✓ Comercializar los productos a través de la venta directa en eventos comerciales como ferias, visitas a comercializadores de las ciudades más importantes del país.
- ✓ Comercializar los productos mediante un portafolio de servicio que identifique los productos que realiza cada grupo artesanal.
- ✓ Realizar publicidad en medios radiales, televisivos, escritos con el fin de suscitar empatía con los consumidores.
- ✓ Se debe hacer conocer el punto de venta y el respaldo de una marca fuerte como artesanías de Colombia con pautas que permitan al consumidor la ubicación del almacén y las cualidades de cada producto.
- ✓ Se debe convencer a los consumidores que los beneficios de los productos elaborados en Pupiales exceden a los beneficios de los otros y que la necesidad de cada cliente será satisfecha.
- ✓ Recordar la disponibilidad de un producto y su potencial satisfacción, además se trata de mantener constantemente un lugar en la mente del consumidor de artesanías.
- ✓ Utilizar los medios más adecuados como la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción en ventas. Que permitan aumentar las ventas.
- ✓ Diseñar una marca, un logotipo para distinción de cada producto.

- ✓ Diseñar folletos, volantes para informar sobre la existencia de productos artesanales elaborados en el municipio de Pupiales y buscar el apoyo de instituciones como CÁMARA DE COMERCIO, MINCOMEX, DIAN .
- ✓ Contratar a una persona especialista en diseño y decoración para que realice mercadeo en el punto de venta y un agresivo plan promocional.
- ✓ Participar en eventos y ferias comerciales a nivel departamental y nacional.

9. PLAN DE ACCION PARA EL SECTOR DE TEJEDURÍA EN LANA NATURAL DEL MUNICIPIO DE PUPIALES

9.1 ÁREA PRODUCCIÓN

De acuerdo a la estrategia de desarrollo del producto, resultado del análisis de distintas matrices se ha formulado el siguiente plan y programa de marketing para el producto.

.. **Objetivo.** Incrementar el volumen de ventas mediante el desarrollo de innovaciones y diseños que permitan alcanzar nuevos segmentos del mercado. Capacitación a los artesanos en la elaboración de nuevos diseños que permitan desarrollar nuevas habilidades en la realización y creación de nuevos productos

.. **Programa.**

Buscar apoyo de un diseñador industrial para que oriente a los artesanos a implementar nuevos diseños que logren alcanzar mayores segmentos de mercado con un trabajo artesanal novedoso y exclusivo.

Mejorar la calidad de los productos terminados, realizando una evaluación permanente de los productos que salen al mercado, mediante la implementación de tecnología acorde a los productos que realizan.

.. **Estrategia.** Captar nuevos clientes a partir de un desarrollo de producto mediante innovaciones y creaciones de los productos existentes y la realización de nuevos productos que permitan satisfacer gustos y preferencias de los consumidores (nuevos colores, figuras y usos).

.. **Responsable.**

SENA.

Cámara de Comercio.

Diseñador.

Presupuesto.

12.000.000

9.2 ÁREA MERCADEO

“ **Objetivo.** Implementar una política de precios que facilite la ejecución de las estrategias tanto de desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo del mismo.

“ **Programa.**

Realizar periódicamente un análisis de costos y utilidades con el fin de incrementar la rentabilidad del sector en un 30% durante el año 2004.

Realizar un plan promocional que se ajuste al presupuesto e intereses del sector artesanal, elaborando una campaña publicitaria en termino de seis meses.

“ **Estrategia.** Mediante la contratación de un profesional en administración de empresas, implementar un adecuado sistema que permite determinar costos y utilidades en un precio justo.

“ **Responsable.**

Asociación artesanal.

Representante de la organización.

“ **Presupuesto.**

1.000.000

9.3 ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

“ **Objetivo.** Establecer canales de distribución que permitan llegar al consumidor final en forma ágil y oportuna.

“ **Programa.**

Creación de un punto de venta que permitan captar nuevos segmentos de mercado e incrementar volumen de ventas.

Establecer contactos con distribuidores mayoristas y minoristas a nivel local y nacional.

•• **Estrategia.** Establecer canales de distribución a nivel nacional y local tanto para lograr una penetración en el mercado, un desarrollo de producto y expansión de mercados.

•• **Responsable.**

Asesor de ventas.

Cámara de Comercio.

•• **Presupuesto.**

4.000.000

9.4 PLAN ESPECIAL DE PUBLICIDAD DIRIGIDO AL SECTOR DE TEJEDURIA EN LANA NATURAL DE PUPIALES

Objetivos de mercadeo. los principales objetivos de mercadeo para el sector artesanal son incrementar la cobertura de mercado y posicionarse como líder en el mercado de las artesanías encaminando sus esfuerzos a nuevos sectores de la economía, por medio de la calidad, innovación y creatividad en los diseños de los productos realizados, para ello se debe realizar capacitación a cada uno de los miembros que conforman las asociaciones artesanales, comprar tecnología adecuada para sacar productos de excelente calidad y realizar publicidad agresiva. Encaminados a motivar a los clientes a comprar los productos.

Presupuesto el sector ha determinado el siguiente presupuesto para capacitación, herramientas y publicidad para el año 2004 en el municipio de Pupiales, utilizando diferentes medios para llegar a los clientes.

Capacitación	20.000.000
Tecnología	50.000.000
Publicidad	6.000.000

En cuanto a medios publicitarios el sector debe manejar el apoyo a la fuerza de ventas, organización y participación en ferias artesanales para dar a conocer la diversidad de productos que maneja el sector. Además se recomienda la realización de un portafolio de productos para que todas las asociaciones cuenten con este elemento al momento de realizar una presentación formal de sus productos.

9.5 RECOMENDACIONES DE MARKETING

Objetivos de publicidad. El objetivo fundamental del sector es incrementar el nivel de cobertura y posicionamiento de la empresa en un 30% para ello se pretende implementar campañas publicitarias intensivas con el fin de incentivar a los clientes actuales, como a los clientes potenciales a realizar compras efectivas

Estrategia creativa. Encaminada a resaltar los beneficios principales de los productos adquiriendo calidad, belleza y piezas únicas artesanales.

Ejecuciones las campañas que se realicen deben hacer énfasis en el nombre, la asociación, la ubicación, puntos de venta, los productos que comercializan.

9.6 RECOMENDACIONES EN MEDIOS

Existen diferentes medios que utilizan los anunciantes para dar información sobre sus productos a los consumidores y para persuadirlos que compren, a través de los medios se debe transmitir la belleza, colorido y creatividad de las diferentes artesanías en el municipio de Pupiales por medio de la televisión y radio local.

Para las actividades de promoción y publicidad se recomienda orientarlas, a través de medios indicados, a jóvenes que posean sus propios recursos, adultos maduros y adultos mayores que posean estabilidad económica, aceptable y con un buen nivel educativo. A ciertos hogares que de acuerdo a la segmentación realizada manifiesta preferencia, por artesanías para decoración en sus residencias o para obsequiarlas.

•• **Plan de acción.**

Cuadro 33. Plan de acción.

TEJEDURIA EN LANA NATURAL				
AREA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO TOTAL
PRODUCCIÓN	Incrementar el volumen de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar diseñador industrial. • Mejorar la calidad de los productos terminados. 	<ul style="list-style-type: none"> • SENA • Cámara de Comercio • Diseñador 	\$12.000.000
MERCADEO	Implementar una política de precios	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de costos y utilidades . • Realizar un plan promocional del sector artesanal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación artesanal • Representante de la organización 	\$1.000.000
DISTRIBUCION	Establecer canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un punto de venta • Establecer contactos con distribuidores mayoristas y minoristas a nivel local y nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor de ventas • Cámara de Comercio 	\$ 4.000.000
PLAN ESPECIAL	incrementar la cobertura de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Tecnología • Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía municipal de Pupiales • Cámara de Comercio • SENA • Artesanos 	\$ 76.000.00
TOTAL				\$ 93.000.000

10. CONCLUSIONES

La realización del diagnóstico sobre mecanismos del sector artesanal del municipio de Pupiales nos ha permitido desarrollar un importante estudio dentro de este, a pesar de ser una economía de subsistencia, donde se encuentran factores que directa o indirectamente están interrelacionados con las personas y las labores artesanales que se realizan, centradas en la comercialización y la competitividad de los productos que es el reflejo de la identidad cultural.

En cuanto a su producto cada uno tiene características propias es decir poseen exclusividad, donde se puede destacar la calidad y la materia prima que se trabaja, lo cual es una oportunidad que se debe aprovechar para incrementar el volumen de producción y el volumen de ventas, lo que conlleva a mejorar la rentabilidad.

Por otra parte no se ha logrado establecer por parte de los artesanos de este municipio un adecuado sistema para fijación de precios para contrarrestar la competencia esto debido al grado de empirismo y la baja capacitación del personal a cargo.

Además los canales de distribución no son los adecuados presentándose una debilidad que limita sus actividades para la venta de los productos en el mercado y más aun su posicionamiento en el mismo.

La capacitación que realicen los artesanos debe ser en las funciones administrativas, marketing, diseño y actualización de las técnicas, etc..estos planteamientos aparentemente tienden a confundir al artesano, puesto que los considera como no aceptables dentro de su cultura.

A pesar de los distintos problemas que enfrenta este sector a logrado permanecer en el mercado, por lo que se debería pensar que es el momento de proyectarse a un futuro mejor, enfrentándose a los cambios y adaptándose a ellos.

11. RECOMENDACIONES

Mediante este diagnóstico de investigación se ha determinado que este sector desarrolla sus actividades en condiciones difíciles que han impedido su crecimiento por lo tanto se recomienda:

Implementar nuevas estrategias como desarrollo de producto, penetración del mercado, buscar nichos de mercados, mejorar la capacidad productiva, tecnificar parte de su trabajo como es el procesamiento de la materia prima, realizando lo restante en forma manual para no perder la esencia de la actividad artesanal.

Incrementar su capacidad productiva, proyectándose a otros mercados mediante la participación en ferias, exposiciones, etc. Que le permitan conocer nuevos mercados para sus artesanías y proveedores de sus materias primas, promoviendo así las ventas y por que no posicionando un producto el segmento de mercado al cual esta dirigido y al mismo tiempo mejorar sus canales de distribución.

La aplicación de estrategias corporativas y de marketing representa una importante alternativa de crecimiento por lo cual se recomienda una planificación de todas las actividades que permita ejecutarlas para este sector, logrando posicionamiento mediante promociones en ventas, publicidad, venta personal, etc.

Seria conveniente que las asociaciones y grupos no legalmente constituidos se registren debidamente así como las personas naturales para recibir las ayudas por parte del gobierno y entidades interesadas en el tema

BIBLIOGRAFÍA

GLUTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 6 ed. Santa fe de Bogota : McGraw-Hill, 1999. 450 p.

HERRERA, Never E. Artesanía: Organización Social de su producción. Santa fe de Bogotá : Artesanías de Colombia S.A, 1992. 95 p.

_____. Listado General de Oficios Artesanales Centro de Investigaciones y Documentaciones Artesanales. Santa fe de Bogotá : Artesanías de Colombia S.A, 1992. 83 p.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. 7 ed. México : Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1995. 380 p.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Santa fe de Bogotá : Cecsca, 1987. 520 p.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Estatutos Artesanías de Colombia S.A. Santa fe de Bogotá : El ministerio, 1992. 68 p.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. La ley del artesano: Ley 36 de 1984. Bogotá : Artesanías de Colombia, 1984. 24 p.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PUPALES. Plan de desarrollo Municipal 2001 - 2003. Pupiales, Nariño : Planeación municipal, 2003. 830 p.

ANEXOS

Anexo A. Portafolio de servicios.

INTRODUCCIÓN

La practica de toda actividad económica ha demostrado que todo proceso productivo tiene éxito en cuanto el producto se realice en el mercado, por tal motivo un portafolio de servicios es de gran ayuda para dar a conocer los productos que comercializa el sector artesanal del municipio de Pupiales y de esta manera las asociaciones artesanales pueden mejorar su rentabilidad, incrementando un porcentaje en su nivel de ventas.

Ya que esta es una opción clara par mover el aparato producto y mejorar las condiciones de vida de las personas a cargo de esta labor, además es un incentivo para los clientes, ya que al presentar los productos van a saber de antemano las condiciones en que se presenta, los costos para adquirirlos, etc. Es por ello que nos hemos preocupado por establecer un portafolio acorde a las necesidades del municipio de Pupiales.

SECTOR ARTESANAL

El sector artesanal del municipio de Pupiales esta conformado por diferentes asociaciones y personas que trabajan de manera independiente, los cuales elaboran productos de excelente calidad con diversidad de diseños, y formas que son agradables y atractivos para los clientes en el mercado que están posicionados. Los talleres de tejeduría elaboran productos en lana natural tales como:

- Alfombra
- Pie de Cama
- Cartera Cuadrada
- Tula
- Balaca
- Buso
- Bolso
- Bolso Playero
- Muñeca Bailarina
- Muñeca Tejedora
- Muñeco Maromero
- Chaqueta
- Boina
- Sombrero
- Guantes

MISIÓN

La misión de las artesanías elaboradas en lana natural es realizar productos de excelente calidad con novedosos diseños de tal manera que los clientes tengan diversidad de productos al momento de adquirirlos, apoyándose en un factor cualitativo como valores, principios, que de una u otra manera dan a conocer la cultura propia y autóctona de nuestro municipio.

VISIÓN

La visión de las artesanías elaboradas en lana natural es proyectarse hacia nuevos mercados, que permitan dar a conocer los productos que se elaboran y de esta forma expandirse hacia otros lugares, obteniendo reconocimiento en un corto plazo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer los productos elaborados en lana natural del municipio de Pupiales, con miras a expandirse hacia nuevos mercados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un portafolio de servicios donde se muestren los diferentes productos que se ofrecen por parte de los artesanos del municipio de Pupiales.
- Realizar una tabla de precios de los diferentes productos, con lo cual se identifica al producto y su valor por unidad, facilitando la información para la demanda de los mismos.

VALORES

- Identidad cultural
- Responsabilidad
- Lealtad
- Respeto
- Creatividad
- Innovación

LISTADO DE PRECIOS

Ref.	Descripción	V/r en pesos
1	Alfombra	\$ 360.000
2	Pie de Cama	\$ 70.000
3	Cartera Cuadrada	\$ 10.000
4	Tula	\$ 22.000
5	Balaca	\$ 5.000
6	Buso	\$ 30.000
7	Bolso	\$ 12.000
8	Bolso Playero	\$ 12.000
9	Muñeca Bailarina	\$ 12.000
10	Muñeca Tejedora	\$ 12.000
11	Muñeco Maromero	\$ 12.000
12	Chaqueta	\$ 15.000
13	Boina	\$ 15.000
14	Boina	\$ 12.000
15	Sombrero	\$ 12.000
16	Guantes	\$ 10.000

Anexo B. Formato de encuesta.

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

Objetivo. Formular mecanismos para la comercialización y competitividad del sector artesanal del municipio de Pupiales.

Fecha: _____

I. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO

1. Nombre _____

2. Dirección del Negocio _____

3. Estudios (Años)

A. Primaria ___ B. Secundaria ___ C. Técnico ___

D. Otro ___

4. ¿De quien aprendió la labor que usted desempeña en el momento?

A. Por herencia B. Capacitaciones

C. Iniciativa propia D. Otro

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este negocio? En Años

A. De 1 a 5 B. De 6 a 10 C. Mas de 10

6. ¿A recibido algún tipo de asesoría en su trayectoria laboral?

A. Sí B. No

1. Cursos ___ 2. Talleres ___ 3. Familiar ___ 4. Otro ___

II. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

7. La Empresa o Negocio esta legalmente constituida?

A. Si___ B. No___

8. Tiempo de funcionamiento (En Años)

A. De 1 a 5 B. De 6 a 10 C. Mas de 10

9. ¿Cuál de los siguientes aspectos posee su empresa o negocio?

Administrativos

1. Estructura Organizacional ___ 2. Estrategias___

3. Estatutos Reglamentarios ___ 4. Esta Registrada en cámara de Comercio___

5. Ninguno___

Financiera y Contable ___

1. Estructura Financiera___ 2. Realiza Presupuesto ___

3. Lleva Libro Fiscal___ 4. Ninguno___

Mercadeo y Ventas

1. Plan de Marqueting___ 2. Canales de Distribución___ 3. Publicidad___

4. Investigación de Mercados___ 5. Ninguno___

Producción___

1. Control de Inventarios___ 2. Control de Calidad ___ 3.

Política de Gastos___ 4. Política de precios___ 5. Portafolio de Productos___

6. Ninguno___

10. Tipo de empresa

A. Familiar ____ B. Individual ____ C. En Sociedad ____ D. Otra ____

11. El establecimiento donde funciona la empresa o negocio es:

A. Propio ____ B. Arrendado ____ C. Otro ____

12. El nivel de escolaridad del personal con que cuenta la empresa

A. Técnico ____ B. Bachilleres ____ C. Empíricos ____

III. NECESIDADES DE LA EMPRESA

13. ¿Ha realizado proceso de capacitación empresarial?

Si ____

A. Cámara de Comercio ____ B. SENA ____ C. Otro ____

No ____

A. Presupuesto ____ B. Empirismo ____ C. Falta de Información ____

D. Otro ____

14. ¿ Que clase de servicio de asesoría requiere?

Administrativos ____ B. Mercadeo y ventas ____ C. Producción ____

D. Otro ____

15. ¿Cuáles considera usted que son los problemas en el desarrollo de su empresa?

A. Comercialización ____ B. Mercadeo y Ventas ____ C. Empirismo ____

D. Situación del País ____ E. Maquinaria y Equipo ____ F. Otro ____

16. ¿ Considera usted que una capacitación empresarial es de gran utilidad para el desarrollo de su Empresa o negocio?

Si ____

1. Mejora la Producción____ 2. Mejora las Ventas____ 3. Posicionamiento
en el Mercado ____ 4. Mayor rentabilidad____ 5. Otro____

No____

17. Usted comercializa sus productos a nivel.

A. Regional ____ B. Nacional____ C. Extranjero____

18. Le ayuda alguna entidad?

A. Si____ B. No____

1. Cámara de Comercio____ 2. Artesanías de Colombia____ 3. Entidades
Publicas____ 4. Otra____

OBSERVACIONES _____

Gracias por su Colaboración

DORIS TUTALCHÁ
EDWAR FIGUEROA

Anexo C. Alfombra y pie de cama.



ALFOMBRA



PIE DE CAMA

Anexo D. Bolsos y balaca.



Anexo E. Chaqueta, gorros y guantes.



Anexo F. Bolsos y buso.



Anexo G. Muñquería en lana natural.

