

Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal

Estructuración de la Cadena Productiva de
Mopa Mopa en los Departamentos de Nariño y
Putumayo

PLAN DE NEGOCIOS DE LA CADENA
PRODUCTIVA DEL MOPA MOPA

2004



Libertad y Orden



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



PLAN DE NEGOCIOS CADENA PRODUCTIVA DEL MOPA-MOPA EN LOS DEPARTAMENTOS DE NARIÑO Y PUTUMAYO

Concepto del negocio

El negocio surge como una necesidad de adelantar actividades de provisión, producción, promoción y comercialización colectiva de objetos artesanales decoardos en barniz de Pasto. La forma asociativa estructurada actuará bajo la denominación "CONSORCIO MOPA-MOPA RESINA VEGETAL"

Inicialmente el proyecto adelantará las actividades de producción en cada uno de los talleres de los asociados, posteriormente se gestionará el arrendamiento de un espacio físico para concentrar las operaciones de producción, gestión y comercialización del Consorcio.

El objetivo fundamental del consorcio es promover y posicionar a nivel local, nacional e internacional la técnica del barniz de Pasto; subsidiariamente, se busca lograr ventas permanentes y generación de empleo adecuadamente remunerado. La estructura asociativa forma parte y es resultado del programa de Cadenas Productivas de Artesanías de Colombia cofinanciado por el Fondo FOMIPYME.

Los objetivos del Consorcio son.

- 1 Promocionar la producción artesanal en barniz de Pasto con el nombre Mopa – Mopa resina natural en los mercados local, nacional e internacionales durante los dos (2) primeros años del Proyecto.
- 2 Incrementar los volúmenes de ventas en un promedio del 3% anual.
- 3 Obtener ventas en el mercado internacional de al menos \$40.000.000 promedio por año.
- 4 Generar nuevos puestos de trabajo incrementando la mano de obra ocupada en un 50% al cabo de cinco (5) años.
- 5 Desarrollar estrategias agresivas de mercado destinando el 0.1% de las ventas anuales a actividades de promoción.
- 6 Competir en los mercados nacional e internacionales desarrollando al menos dos (2) colecciones de diez (10) líneas cada una, por año.

Potencial de mercados

Los objetos artesanales decorados con resina del mopa-mopa se agrupan en la clasificación arancelaria 4420. Su participación en el total exportado por Colombia es de apenas 1.52%.

A nivel nacional el consumo se estima en 61.308 unidades por año, de los cuales el Consorcio Mopa-Mopa "Resina Vegetal" aspira a participar con el 12%.

A nivel internacional las exportaciones colombianas hacia el mercado de Estados Unidos han decrecido en los dos últimos años, se han mantenido estables las orientadas hacia República Dominicana y Costa Rica, y han mejorado notablemente como destinos, Aruba, España y México.

Las exportaciones sectoriales del departamento de Nariño no difieren del comportamiento nacional y en el periodo 1998-2003 los principales destinos han sido Aruba con una participación del 65.5%, seguido de Antillas Holandesas con el 19.5% y Estados Unidos con el 5.36%.

La producción en Europa en 2003 de objetos de decoración fue de 5.206 millones de Euros y el consumo aparente de 5.906 millones de euros lo cual significa una demanda insatisfecha de cerca de 700 mil euros en objetos de decoración. Si se considera que la participación de los objetos de decoración en madera es del 32.7%, se puede estimar que el mercado potencial de las artesanías en madera es aproximadamente 228 mil euros, de los cuales el Consorcio aspira a cubrir 2.3 mil, es decir, alcanzar una participación del 1%.

Se han considerado dos (2) tipos de mercado objetivo: i) El mercado de commodities o productos de bajo precio, calidad aceptable y de distribución masiva tales como portalápices, servilleteros, bomboneras, portavasos y otros similares (líneas habituales); y ii) El mercado de productos exclusivos caracterizados por su alto contenido en diseño, calidad, acabados y precios altos, incluye jarrones, centros de mesa, esculturas, etc.

De acuerdo con lo anterior para el caso del mercado colombiano, el segmento de mercado se ubica en la población económicamente activa (15 a 60 años). Para los commodities, el nivel promedio de ingresos del mercado objetivo es superior a \$800.000 e inferior a \$1.875.000 y para los productos exclusivos es superior a \$3.000.000.

Los mercados objetivo definidos anteriormente en este plan de negocios corresponden al nicho de mercado de consumidores de mayores ingresos a nivel de Colombia, especialmente el mercado de Bogotá y a nivel internacional, Estados Unidos y la Unión Europea.

Los productos artesanales en Bamiz de Pasto, tal como se ha venido analizando, tienen mayor probabilidad de penetrar en el mercado del regalo y objetos de decoración antes que en el de objetos de mesa y cocina ya que en estos últimos, los productos en madera progresivamente han sido reemplazados por otros materiales como la cerámica, el vidrio y especialmente el plástico por su mayor durabilidad.

La segmentación se ha hecho teniendo en cuenta más de un criterio que diferencia un grupo de otro, de esta manera las características demográficas, las preferencias, la relación precio/ calidad y el nivel de ingreso son algunos de los más importantes criterios de segmentación.

Según la segmentación demográfica existen posibilidades de acceder al mercado con productos económicos en los segmentos de población más joven y con productos de alto contenido en diseño, calidad y precio en los segmentos de población de mayor edad. El mercado objetivo corresponde al segmento de población de los 15 a los 64 años.

El 65% de los consumidores tiene orientación hacia los objetos de decoración y de ese porcentaje, el 50% prefiere los objetos que crean atmósferas, es decir, dan cabida a los objetos con contenido étnico y solo un 15% prefiere los objetos decorativos que a la vez sean utilitarios.

En cuanto a los principales criterios de compra, en el segmento más joven, el principal criterio de compra es el precio, en tanto que para los segmentos de población de mayor edad en primer lugar está la calidad y luego el precio.

En general, las tendencias demográficas, sociales y culturales y económicas a nivel internacional, ofrecen grandes oportunidades a los productos del Consorcio.

En cuanto a la competencia, China constituye el principal competidor al igual que otros países asiáticos y africanos. Sin embargo, al analizar los precios de mercado de objetos artesanales que pueden sustituir el consumo de objetos decorados en bamiz de Pasto, se observa que un gran porcentaje de estos últimos resultan competitivos en tales mercados.

Una de las mayores ventajas competitivas del bamiz de Pasto es la exclusividad de su materia prima. Otras ventajas se pueden derivar de la incorporación de un alto contenido en diseño y del creciente mejoramiento de la calidad.

Resumen de las inversiones requeridas

Para viabilizar el proyecto se requiere una inversión mínima en activos fijos de \$6 millones y \$7 millones en capital de trabajo.

Considerando que el objetivo principal del Plan de negocios es adelantar una agresiva campaña de promoción, los gastos de mercadeo son los más elevados del proyecto ascendiendo a \$34 millones durante el primer año y una inversión cercana a los \$12 millones durante los cuatro siguientes años.

Proyecciones de ventas

El proyecto estima un promedio 300 unidades de líneas habituales vendidas mensualmente y de 90 referencias trimestrales de líneas exclusivas. Las ventas totales durante el primer año de operaciones se ha estimado en \$213.4 millones, de los cuales \$171.3 millones corresponden a líneas habituales y \$42.1 millones líneas exclusivas.

De acuerdo con las proyecciones del mercado a nivel nacional e internacional, se ha estimado un crecimiento en volumen o unidades físicas de producto del 10% para el segundo año y del 3% para los siguientes años.

Las estimaciones de precios internacionales se ha calculado a la alta empleando un factor 4 al considerar al menos cuatro intermediarios con un margen de intermediación del 100% en cada eslabón. Bajo estas consideraciones se ha concluido que los productos son competitivos en precios en el mercado internacional, sin embargo se recomienda emplear en los posible canales de distribución cortos.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El análisis de punto de equilibrio ha permitido determinar que el Consorcio debe operar con un margen de utilidad del 25% para las líneas tradicionales que en el presente plan de negocios se han denominado "commodities" y del 40% para líneas exclusivas.

El punto de equilibrio de los commodities se alcanza con la producción y venta de 6.660 unidades y el de las líneas exclusivas con 196 unidades.

El proyecto es viable con una inversión fija de \$6 millones y de \$7 millones en capital de trabajo.

Los costos de producción durante el primer año son de \$167 millones, los administrativos en \$12 millones y los de ventas son aproximadamente de \$34 millones. Esto significa que los gastos de mercadeo equivalen en el primer año al 16% de los costos operacionales del proyecto debido a las erogaciones necesarias aplicadas a las actividades de promoción.

Debido a la alta inversión en actividades de mercadeo durante el primer año, el presupuesto de ingresos es prácticamente similar al de gastos operacionales; en los siguientes años, al reducir la inversión en actividades de mercadeo al 35%, el flujo financiero neto del proyecto es en promedio de \$14 millones en los años siguientes.

Con una tasa de oportunidad del 32% el proyecto es aceptable y genera una riqueza adicional de cerca de \$13 millones en relación con la que se obtendría en una inversión que genere el 32% anual.

Al efectuar el análisis en términos constantes se ha asumido que la tasa de interés de oportunidad del 32% equivale a una tasa de interés corriente del 40.58% considerando una inflación del 6.5% anual.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 63.81%, lo cual significa que los recursos invertidos en el proyecto tienen una rentabilidad del 63.81% anual. De otra parte considerando que la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, es posible afirmar que el proyecto es factible financieramente, teniendo en cuenta que corresponde al flujo de fondos sin financiamiento.

LA EMPRESA

Datos generales de la organización

Cuatro destacados artesanos en la técnica de decoración en barniz de Pasto (Mopa – Mopa) han resuelto conformar un consorcio con el fin de unificar esfuerzos para promover adecuadamente su producción artesanal y diseñar e implementar estrategias agresivas de penetración y posicionamiento de la técnica en los mercados nacional e internacional.

El consorcio esta conformado por los talleres de los maestros artesanos:

- Jesús Ceballos
- Arturo Villota
- Gilberto Granja
- Germán Obando

Descripción del Negocio

El negocio principal es ejecutar estrategias y actividades de comercialización que permitan promover y posicionar las líneas desarrolladas a través del programa de Cadenas Productivas de Artesanías de Colombia como la unidad de negocios principal y como unidad de negocios complementaria, será lograr una mayor participación de mercado para aquellos productos considerados commodities por sus características, mercados de destino y relación precio/beneficio y precio/calidad.

Cliente

Se pretende cubrir dos tipos de mercados. El primero, con preferencias hacia los productos de decoración y del regalo con altos componentes en diseño y calidad y que posean además de la suficiente capacidad de compra, la motivación necesaria para hacerlo. El segundo, es aquel mercado que gustándole los objetos artesanales elaborados especialmente en madera, pero que por su bajo poder de compra está decidido a comprar artesanías motivado más por el precio que por la calidad u otros atributos.

Necesidad que busca atender

Los productos que se desarrollarán, promoverán y comercializarán a través de este plan de negocios atenderán dos tipos de necesidades: i) Complementar la decoración de interiores ii) Satisfacer la búsqueda de objetos exóticos, únicos y originales.

Objetivos

- 7 Promocionar la producción artesanal en barniz de Pasto con el nombre Mopa – Mopa resina natural en los mercados local, nacional e internacionales durante los dos (2) primeros años del Proyecto.
- 8 Incrementar los volúmenes de ventas en un promedio del 3% anual.
- 9 Obtener ventas en el mercado internacional de al menos \$40.000.000 promedio por año.
- 10 Generar nuevos puestos de trabajo incrementando la mano de obra ocupada en un 50% al cabo de cinco (5) años.
- 11 Desarrollar estrategias agresivas de mercado destinando el 0.1% de las ventas anuales a actividades de promoción.
- 12 Competir en los mercados nacional e internacionales desarrollando al menos dos (2) colecciones de diez (10) líneas cada una, por año.

EL MERCADO

1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Las fuentes de información utilizadas para adelantar la investigación de mercados son secundarias. Se han consultado estudios realizados por el Centro de Promoción de las Exportaciones de Países en Desarrollo CBI de Holanda, El Plan Estratégico Exportador para Artesanías de Proexport, además de las bases de datos estadísticos de comercio exterior de Proexport y de las Naciones Unidas (Comtrade). Otros documentos consultados han sido publicaciones de organismos oficiales y privados de promoción de artesanías de países latinoamericanos y los estudios de perfil de oferta y demanda de Exportaciones.

1.1 ANALISIS DEL SECTOR

1.1.1 Estructura actual del mercado nacional y de los países objetivo

Exportaciones Colombianas totales sector artesanías

SUBSECTORES	2001 FOB (US\$)	2002 FOB (US\$)	2003		2004 Ene - Oct FOB (US\$)
			FOB (US\$)	PART. (%)	
Cerámica	9,356,903	12,329,639	14,686,076	46.90	14,463,764
Bisutería	4,977,776	5,322,562	5,529,960	17.66	5,495,952
Productos elaborados con prod. animales, vegetales y minerales	1,951,829	2,435,404	3,770,172	12.04	2,881,510
Flores artificiales	968.663	7,028,420	3,091,464	9.87	3,397,141
Demás manufacturas u objetos de adorno	1,816,628	1,889,838	1,687,057	5.39	1,462,178
Textiles	790.79	748.258	962.917	3.07	802.637
Metal	264.942	263.059	520.488	1.66	517.421
Estatuillas	724.902	614.795	475.417	1.52	423.839
Cestería	85	139.936	251.741	0.80	215.494
Sombreros	139.876	140.07	160.523	0.51	316.4
Manufacturas de vidrio	183.013	269.826	80.249	0.26	76.181
Tapicería	44.156	67.76	63.143	0.20	24.708
Trenzas y artículos similares	58.439	15.549	32.911	0.11	47.805
Joyería	5.23	316	2.486	0.01	2.77
Encajes hechos a mano	29	273	355	0.00	0
Mantas	1.463	144	46	0.00	208
Total	21,369,639	31,265,847	31,315,905	100.00	30,128,006

Fuente: Proexport

El mercado nacional de artesanías se ha analizado según su orientación hacia los mercados internacionales. De acuerdo con las estadísticas de Proexport, el comercio exterior de artesanías está liderado por los productos de cerámica (46.9%), seguido por los de bisutería (17.6%) y las manufacturas de productos animales, vegetales y minerales (12.0%).

Algunos objetos artesanales pertenecientes a las manufacturas elaboradas en Mopa–Mopa pueden clasificarse en el subsector “Estatuillas y demás objetos de adorno, de madera” clasificados en la posición arancelaria 442010 y otros en la posición 970190 “Collages y cuadros similares constituidos por diversas materias animales, vegetales y otras, ensambladas componiendo un motivo pictórico o decorativo y pegadas o fijadas de otro modo a un soporte de madera, de papel o de tejido, principalmente”. De acuerdo con los datos suministrados por Proexport estos dos grupos no tienen una participación significativa en las exportaciones de artesanías alcanzando únicamente el 1.52% del total exportado en artesanías en el 2003.

Es importante considerar que debido a que no existe una clasificación arancelaria exclusiva para artesanías, resulta difícil identificar el flujo real del comercio internacional de este sector. De otra parte, la dificultad para acceder a información de la producción artesanal nacional no permite efectuar un análisis del mercado más riguroso.

1.1.2 Desarrollo tecnológico e industrial del sector

El sector artesanal en general presenta retraso tecnológico. Los procesos son exclusivamente manuales, empleándose incluso herramientas obsoletas y en algunos casos elaborados por los propios artesanos. El apoyo de Artesanías de Colombia a través del Laboratorio Colombiano de Diseño Unidad Pasto y a través del Programa de Cadenas Productivas ha permitido el mejoramiento de producto por la incorporación del componente de diseño que le ha proporcionado mayor valor agregado a la producción tradicional incorporando en su portafolio líneas innovadas, funcionales y mejoradas en su aspectos estético formales.

En el marco del Programa de cadenas Productivas, se ha asesorado al grupo gestor del Consorcio en el diseño y desarrollo de 22 líneas de producto que incluyen jarrones, centros de mesa, candelabros y floreros con alto contenido en diseño.

1.1.3 Importaciones y exportaciones del producto y/o sustitutos

Según la base de datos de Proexport las exportaciones Colombianas de productos ubicados en la posición arancelaria 442010 demuestran un decrecimiento de 26.41% en el 2003 con relación al 2002 y de 10.67% en el 2004 con relación al año anterior. Es importante resaltar que las cifras del año 2004 son parciales por lo cual este análisis no debe tomarse de manera definitiva.

Exportaciones Colombianas del sector artesanías – subsector estatuillas

Item	Posición Arancelaria	Descripción	FOB (US\$) 2001	FOB (US\$) 2002	FOB (US\$) 2003	Part (%) 2003	FOB (US\$) 2004p
1	4420100000	Estatuillas y demás objetos de adorno, de madera	500.306	508.638	374.293	78.73	334.358
2	3926400000	Estatuillas y demás objetos de adorno, de plástico	224.596	106.157	101.124	21.27	89.481
TOTAL			724.902	614.795	475.417	100	423.839

Fuente: Proexport
2004p/ Enero- Octubre

Si se toma arbitrariamente un peso aproximado de 2.5Kg por unidad para productos clasificados en la posición arancelaria 442010, se tiene que aproximadamente Colombia exportó 16.806 unidades en el 2004 a un precio unitario promedio de USD 19.90.

**Exportaciones Colombianas del sector artesanías – subsector estatuillas
Posición arancelaria 442010**

2001		2002		2003		2004 Enero –Octubre	
PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$
67.895	500.306	99.225	508.638	75.978	374.293	42.016	334.358

Para el caso del departamento de Nariño, la exportación de artesanías clasificadas en la posición arancelaria 44201000, 44190000 y 44219090, evidenciaron un notable crecimiento en el año 1999 cuando se exportaron USD 112.129; a partir de este periodo se registra un decrecimiento hasta caer en el año 2001 a USD 46.592, periodo a partir del cual se nota una leve recuperación con crecimientos de 2.24% en el año 2002 con relación al año 2001 y de 16.02% en el año 2003 con relación al anterior. Esto evidencia un crecimiento muy por debajo al promedio nacional.

**Exportaciones de Nariño del sector artesanías – subsector estatuillas
Posiciones arancelarias 442010 / 441900 / 442190**

1998		1999		2000		2001		2002		2003	
Valor USD FOB	Unds	Valor USD FOB	Unds								
26,807	2.718	112,129	8.571	104,785	9.652	46,592	6.929	47,636	2.985	55,272	n.d.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

1.1.4 Mercados Objetivo

Considerando el desempeño de la ventas de artesanías a nivel nacional especialmente durante el segundo semestre del año, gracias a la realización de las ferias especializadas Manofacto y Expoartesanías, la dinámica del turismo nacional y por el desempeño de las exportaciones de Colombia y Nariño de este subsector, se han definido dos tipos de

mercados objetivo, a nivel nacional Bogotá y Cartagena y a nivel internacional los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea, empleando como estrategia para acceder a estos mercados, la actividad turística de algunos países del caribe.

1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.2.1 Mercado objetivo

Mercado nacional

Aproximadamente el consumo anual en el mercado nacional de artesanías elaboradas en madera es de 49.047 unidades equivalentes aproximadamente a \$3.257 millones de pesos, de los cuales aproximadamente \$2.606 millones se venden durante el segundo semestre.

Consumo estimado de artesanías en madera según precio promedio			
Consumo Total unidades (anual)	Precio promedio	Semestre I (Und)	Semestre II (Und)
5.806	5.000	1.161	4.645
7.741	7.500	1.548	6.193
25.932	30.000	5.186	20.746
11.766	75.000	2.353	9.413
10.063	150.000	2.013	8.051

Elaborado con base en las estadísticas de Expoartesanías

El 42% de las ventas de objetos artesanales en madera se realizan a un precio promedio de \$30.000, el 19% a un precio de \$75.000 y el 16% a más de \$100.000.

Mercados internacionales

Tradicionalmente, las exportaciones colombianas de productos artesanales clasificados en la posición arancelaria 44201000 y otras relacionadas como la 44190000 y 44219090 han tenido como destino principalmente el mercado de Estados Unidos y algunos mercados del caribe como Aruba, Puerto Rico, Panamá, República Dominicana y Antillas Holandesas.

Sin duda, al considerar el ingreso per cápita de los países caribeños mencionados anteriormente, es posible afirmar que las exportaciones colombianas no tienen como destino el consumo doméstico de estos países sino que están destinados principalmente al consumo de compradores extranjeros por tener en común estos países, al turismo como una de sus principales actividades económicas.

Los datos estadísticos de las exportaciones colombianas muestran sin embargo, que las exportaciones hacia los Estados Unidos han decrecido en los dos últimos años y han mejorado notablemente, especialmente en el 2004, las destinadas hacia mercados como Aruba, España, y México, mientras que destinos como República Dominicana y Costa Rica se han mantenido relativamente estables.

Exportaciones Colombianas posición arancelaria 442010

PAÍS	2001	2002	2003	2004p	TOTAL	2001-2004
	FOB (US\$)	PART. (%)				
Estados Unidos	92,228	108,215	81,163	65,486	347,092	22.33
Aruba	112,397	74,233	8,377	139,118	334,125	21.49
Puerto Rico	97,141	1,402	31,715	17,352	147,610	9.50
Australia	34,583	44,333	52,732	814	132,462	8.52
Panamá	24,728	55,609	23,935	10,622	114,894	7.39
Venezuela	27,502	59,119	11,018	11,951	109,590	7.05
Rep. Dominicana	49,899	5,499	25,361	25,284	106,043	6.82
España	10,873	7,787	21,621	29,881	70,162	4.51
México	3,017	36,017	244	12,772	52,050	3.35
Costa Rica	12,245	6,423	7,499	4,409	30,576	1.97
Antillas Holandesas	1,721	13,878	12,046	0	27,645	1.78
Otros	18,483	23,997	23,189	16,668	82,337	5.30
Total	484,817	436,512	298,900	334,357	1,554,586	100.00

Fuente: Proexport

p/ Provisional enero - octubre

El destino de las exportaciones del departamento de Nariño no es divergente al presentado por la nación. De esta manera, entre el período 1998 a 2003, el principal destino de sus exportaciones ha sido Aruba con un total de USD 257.594, seguido de Antillas Holandesas con USD 76.727 y Estados Unidos con USD 21.081.

Exportaciones de Nariño 1998 – 2003

Sector artesanías

Posición arancelaria 442010/ 441900/ 442190

Destinos	USD FOB
Aruba	257,594
Antillas Holandesas	76,727
Estados Unidos	21,081
Panamá	15,480
Ecuador	11,186
Japón	4,255
Italia	4,000
España	2,260
Alemania	638

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Las exportaciones de artesanías clasificadas en la posición arancelaria 4420100000 - Estatuillas y demás objetos de adorno, de madera - se han orientado principalmente hacia el mercado de Aruba con una participación del 65.5%, seguido por el de las Antillas Holandesas con el 19.51% y Estados Unidos con el 5.36%. Otros mercados especialmente latinoamericanos tienen participaciones menores como mercados de destino.

1.2.2 Justificación del mercado objetivo

En el ámbito nacional, Bogotá concentra la mayor actividad turística nacional al igual que Cartagena y otras regiones del Caribe Colombiano. De acuerdo con datos del Instituto Distrital de Cultura y Turismo, en el segundo semestre del 2003 Bogotá tuvo una ocupación hotelera del 54.85% contabilizando un promedio de más de 80.000 llegadas y salidas internacionales y más de 230.000 nacionales. El volumen más significativo de llegadas y salidas se registra en las temporadas de vacaciones de Julio y Diciembre, lo que ha convertido a Bogotá en un importante destino de turismo.

Así mismo la población de mayores ingresos concentrada en Bogotá ha demostrado ser un mercado importante para el sector artesanías tal como se puede apreciar de los resultados de ventas en las ferias especializadas del sector, tanto Manofacto como Expoartesanías.

De otra parte, en Bogotá se concentra un gran número de tiendas especializadas, algunas de ellas actúan además como comercializadoras internacionales.

Debido al incremento del turismo, el sector comercio en Bogotá, con la colaboración del sector público y los gremios privados vienen adelantando programas de impulso a la actividad comercial tales como, Bogotá despierta, Bogotá de compras, Bogotá 24 horas y el programa Oferta cultural

Por su parte, Cartagena es un destino turístico que está contemplado dentro de los planes de apoyo e impulso gubernamentales a nivel nacional. Es además, el polo de concentración de la oferta artesanal de la Costa Atlántica y al igual que Bogotá posee un gran número de tiendas especializadas ubicadas estratégicamente en los sitios de mayor interés de la ciudad.

En el ámbito internacional, los mercados de mayor interés son el estadounidense y el mercado de la Unión Europea por las características de tipo demográfico, psicográfico (socioculturales y económicas) y conductuales (tendencias y patrones de consumo) del consumidor de objetos de regalo, objetos de decoración y de mesa y cocina. Entre los países de la Unión Europea principalmente figuran el Reino Unido, Italia, España, Francia, Alemania y Holanda.

Sin embargo, la posibilidad analizada es la de penetrar a través de los países centroamericanos y suramericanos constituidos como los principales destinos turísticos de estos países. De esta manera, los esfuerzos de mercadeo se orientan hacia República Dominicana, Cuba, Costa Rica y Chile.

1.2.3 Estimación del mercado potencial

El mercado potencial a nivel internacional se ha estimado a partir del comportamiento del mercado de los objetos de regalo y decoración en la Unión Europea, Estados Unidos y los países considerados estratégicos por su actividad turística como Aruba, Cuba, República Dominicana y Chile.

1.2.3.1 Unión Europea

Producción

En el 2002, los 15 países precursores de la Unión Europea produjeron 5.206 millones en objetos de decoración y objetos de regalo. Los objetos de madera fueron los más producidos por los 15 países, contabilizando el 32.7% de la producción total de objetos de decoración y artículos de regalo, seguido de los objetos de vidrio con el 23.9%, cerámica 16.2% y velas con el 12.6%. Italia es el país líder en la producción de este tipo de objetos contabilizando el 35.6% del total de la producción, seguida por Alemania con el 18.1% y Francia con el 14.9%.

En la última década el mercado de los artículos del regalo y la decoración se han visto sometidos a la presión de los bajos precios de importación de bienes producidos en Asia y Europa del Este. Algunos productores europeos han establecido fábricas en los países asiáticos donde combinan el estado del arte de su tecnología con los bajos costos de mano de obra y recursos en aquellos países logrando mantener un sistema de producción eficiente y de alta calidad a bajos costos.

Importaciones en la Unión Europea

En el 2003, los 25 países de la Unión Europea contabilizaron 5.100 millones de Euros en importaciones de objetos de decoración y artículos del mercado del regalo, de estos, los 15 países iniciales de la Unión Europea participaron con el 94.8% con un total de importaciones de 4.828 millones de Euros, equivalentes aproximadamente 2.1 millones de toneladas. Aparentemente el estancamiento de la economía en el 2001 tuvo influencia en las importaciones de artículos del regalo y la decoración en Europa. Alemania fue el más grande mercado importador de este tipo de bienes con 1.090 millones de Euros en el 2003, seguido del Reino Unido con 13.7%, Francia con 11.2% e Italia con 9.3%.

Las importaciones de artículos de regalo y decoración en Europa occidental han declinado su participación con relación a la producción doméstica, pasando del 54.3% en 1989 al 37.8% en el 2003. Este hecho puede ser explicado por el incremento de la competencia de productos de bajo precio provenientes de fabricantes asiáticos, principalmente de China y por la tendencia a subcontratar a productores asiáticos para trabajar bajo el sistema de marca privada.

En el 2003, los objetos de vidrio fueron los principales bienes del mercado del regalo y artículos de decoración importados por los 25 países de la Unión Europea. En el 2003, este tipo de objetos contabilizó el 25.3% del total de importaciones del subsector regalo y

decoración. Del total importado, el 45.2% proviene de los denominados países en desarrollo PED, de los cuales China tiene la mayor participación. Sin embargo, en las importaciones de la Unión Europea de objetos de madera, los países en desarrollo mantienen una fuerte posición de mercado.

En términos generales las empresas europeas fabricantes de productos de marca mantienen dominio del mercado.

Exportaciones de la Unión Europea

En el 2003, los 25 países de la Unión Europea exportaron cerca de 4.400 millones de euros en objetos del mercado del regalo y artículos de decoración. En el mismo año, las exportaciones de los 15 países iniciales de la Unión Europea cayeron el 9%. El más grande exportador de este tipo de bienes fue Francia que contabilizó el 15%, seguido de Alemania con el 14.6% e Italia con el 12.3% del total exportado. Los principales productos exportados por la Unión Europea fueron los objetos de vidrio y cerámica que en conjunto participan con el 60% de las exportaciones en términos de valor.

Consumo en la Unión Europea

La diversidad en gustos e intereses indica que hay una diversidad de artículos de regalo y decoración. Debido a que difícilmente hay estadísticas disponibles con relación al mercado de los artículos de regalo y decoración, Euromonitor ha usado las estadísticas del consumo de muebles y objetos de uso doméstico para calcular su tamaño.

Consumo en objetos de regalo y decoración 1999 – 2003
(millones de euros)

País	Consumo en artículos de regalo y decoración*			Variación %		Participación de mercado %	
	1999	2002	2003	02-03	99-03	1999	2003
Alemania							
Reino Unido	3.258	3.261	3.418	4.8	4.9	29.4	27
Italia	1.745	2.533	2.432	-4.0	39.4	15.7	19.2
Francia	2.144	2.269	2.340	3.1	9.1	19.3	18.5
España	1.270	1.306	1.293	-1.0	1.8	11.4	10.2
Holanda	501	564	591	4.9	17.9	4.5	4.7
	471	537	551	2.6	16.9	4.2	4.4

Fuente: Euromonitor – EU Market Survey 2004 Gifts & Decorative Articles CBI

*Basado en estimaciones como porcentaje del consumo en mobiliario y objetos de uso doméstico

De acuerdo con estos cálculos el mercado de la Unión Europea (25 países) de artículos de regalo y decoración es de 12.700 millones de Euros que equivalen al 5% del gasto o consumo en muebles y al 15% del consumo de objetos de uso doméstico según Euromonitor. En el 2003 el mercado creció apenas el 1.8%. Alemania es el más

importante mercado con una participación del 27% seguido por el Reino Unido 19.2%, Italia 18.5%, Francia 11.4%, España 4.5% y Países Bajos 4.2%.

El aspecto individualizado y la categoría o clase de estos productos motiva a los compradores. Especialmente en el campo de la decoración, hay una creciente demanda de productos con un toque personal y emocional. El consumidor europeo valora el estilo, calidad de la fabricación y la funcionalidad del producto.

Consumo aparente en la Unión Europea

A partir de los datos estadísticos ofrecidos por Euromonitor es posible efectuar un cálculo del consumo aparente en los cinco mercados más dinámicos en la UE.

Alemania lidera el consumo de objetos de regalo y de decoración con un consumo aparente de 3.418 millones de euros, seguido del Reino Unido con 2.432 millones de euros e Italia con 2.340 millones de euros.

Estimación del consumo aparente en la Unión Europea
(principales mercados)

País	Producción*	Importaciones	Exportaciones	Consumo
Alemania	2,964	1,090	636	3,418
Reino Unido	1,981	670	219	2,432
Italia	2,406	471	537	2,340
Francia	1,377	571	655	1,293
España	557	321	287	591
Holanda	463	435	347	551

Fuente: Eurostat, 2003 / 2004

* Estimado con base en las estadísticas de Euromonitor

En cuanto al volumen de consumo en el 2002 por tipo de producto o material, los objetos de regalo y decoración en madera son líderes en el mercado de la Unión Europea con un consumo del 32.7% equivalentes a 1.900 millones de Euros, seguido por el consumo de objetos en vidrio con el 23.9%, cerámica con 16.2%, velas (12.6%), objetos en metal (10.7%), flores y frutas artificiales (6.9%) y objetos en cacho y hueso (7.1%).

Los objetos de decoración y artículos de regalo están sujetos a variaciones en el consumo dependiendo de la moda y diversos aspectos; sin embargo, aquellos elaborados en madera se han mantenido en niveles de crecimiento en los principales mercados de la UE, con excepción de Alemania, donde hay mayor preferencia por los objetos de cerámica, vidrio y metal. En los demás mercados, los objetos en madera lideran el consumo: Italia (962 millones de euros), Reino Unido (351.9 millones de euros), España (199.6), Alemania (160), Francia (145.3) y Holanda (39.4).

El consumo per cápita en objetos de regalo y artículos de decoración es variable siendo más alto en Alemania con 86.93 euros, considerando la población en edad de trabajar (15 a 64 años). Le siguen Reino Unido con un consumo per cápita de 62.57 euros, Holanda (49.86), Italia (42.39 euros), Francia (32.34 euros) y España (21.57).

Consumo per cápita de objetos de decoración y regalo en madera 2003
UE (principales mercados)

Pais (A)	Consumo euros (B)	Población (millones hbtes) (C)	Población Edad 15-64 (%) (D)	Consumidores potenciales (E) (Cx D)	Consumo per cápita euros (B/E)
Italia	962.0	82.4	67.0	55.21	17.43
Reino Unido	351.9	58.1	66.9	38.87	9.05
España	199.6	40.3	68.0	27.40	7.28
Alemania	160.0	60.4	65.1	39.32	4.07
Francia	145.3	60.3	66.3	39.98	3.63
Holanda	39.4	16.3	67.8	11.05	3.57

Fuente: Eurostat

Considerando únicamente el consumo de objetos de decoración y artículos de regalo en madera, la composición cambia ostensiblemente e Italia constituye el principal mercado con un consumo per cápita promedio de 17.43 euros y cerca de 55 millones de potenciales consumidores, seguido del Reino Unido con 9.05 euros de consumo per cápita y 38 millones de potenciales consumidores y España con 7.28 euros de consumo per cápita 27 millones de potenciales consumidores.

1.2.3.2 Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento)

	TAMAÑO DEL MERCADO INTERNACIONAL (Unidades)														
	1er trimestre			2o trimestre			3er trimestre			4to trimestre			1 Año	2 Año	3 Año
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Mercado global (unidades) para Colombia	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	2,976	2,976	2,976	19,845	21,069	22,369
Volumen de ventas Nariño (unidades)	206	206	206	206	206	206	206	206	206	476	476	478	3,284	3,612	3,973
Fracción de mercado (%)	16.98	16.98	16.98	16.98	16.98	16.98	16.98	16.98	16.98	15.99	15.99	17.86	16.55	17.14	17.76

Elaborado con base en estadísticas de Proexport y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

El cuadro anterior se ha elaborado con base en los datos de Proexport y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El crecimiento del mercado para Colombia ha sido del 1.06% en tanto que para Nariño ha sido del 10% entre los años 2000 a 2002.

La mayor cantidad de ventas se efectúa durante el segundo semestre del año, especialmente en el último trimestre en el cual se contabilizan aproximadamente el 45% de las ventas totales del año. Las ventas del departamento de Nariño equivalen aproximadamente a 3.284 unidades y se espera un crecimiento del 10% anual durante los próximos dos años. La participación promedio de Nariño en las ventas de Colombia de este tipo de productos es del 17%.

	TAMAÑO DEL MERCADO NACIONAL (Unidades)														
	1er trimestre			2o trimestre			3er trimestre			4to trimestre			1 Año	2 Año	3 Año
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Mercado global (unidades)	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	8.175	8.175	8.175	8.175	8.175	8.175	61.314	64.400	67.600
Volumen de ventas Nariño (unidades)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Fración de mercado (%)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Cálculos: este trabajo

1.2.4 Segmento de mercado

Se han considerado dos (2) tipos de mercado: i) El mercado de commodities o productos de bajo precio, calidad aceptable y de distribución masiva tales como portalápices, servilleteros, bomboneras, portavasos y otros similares; y ii) El mercado de productos exclusivos caracterizados por su alto contenido en diseño, calidad, acabados y precios altos.

De acuerdo con lo anterior para el caso del mercado colombiano, el segmento de mercado se ubica en la población económicamente activa (15 a 60 años). Para los commodities, el nivel promedio de ingresos del mercado objetivo es superior a \$800.000 e inferior a \$1.875.000 y para los productos exclusivos es superior a \$3.000.000.

Adicionalmente se considerará como mercado objetivo, las tiendas especializadas de artesanías

A nivel internacional el segmento de mercado se ubica entre los 15-64 años, con niveles de ingreso altos.

1.2.5 Perfil del Consumidor y/o del cliente.

Los mercados objetivo definidos anteriormente en este plan de negocios corresponden al nicho de mercado de consumidores de mayores ingresos a nivel de Colombia,

especialmente el mercado de Bogotá y a nivel internacional, Estados Unidos y la Unión Europea.

De esta manera y considerando que Europa y Estados Unidos son los referentes en cuanto a moda para el consumo nacional, el análisis del perfil del consumidor se centrará en el mercado de Estados Unidos y la Unión Europea.

1.2.5.1 El consumidor europeo

No es posible definir un perfil único y generalizable del consumidor europeo ya que existen diferencias, en algunos casos muy marcadas, entre los consumidores dependiendo del país de origen. Sin embargo, dentro de un mercado algunos consumidores son más parecidos a otros, por lo cual resulta útil efectuar la presente segmentación de mercado.

Los productos artesanales en Bamiz de Pasto, tal como se ha venido analizando, tienen mayor probabilidad de penetrar en el mercado del regalo y objetos de decoración antes que en el de objetos de mesa y cocina ya que en estos últimos, los productos en madera progresivamente han sido reemplazados por otros materiales como la cerámica, el vidrio y especialmente el plástico por su mayor durabilidad.

La segmentación se ha hecho teniendo en cuenta más de un criterio que diferencia un grupo de otro, de esta manera las características demográficas, las preferencias, la relación precio/ calidad y el nivel de ingreso son algunos de los más importantes criterios de segmentación.

Demografía

El tamaño y la estructura de la población según la edad y el número y ciclo de vida de los hogares son determinantes básicos de los niveles de gasto en objetos decorativos y de regalo y en objetos de mesa y cocina. Se pueden distinguir los siguientes grupos con sus propios gustos y requerimientos para las dos categorías de objetos:

• Jóvenes (18 – 29 años)

Este grupo está constituido por estudiantes y hogares unipersonales. Según Euromonitor, este grupo es el más consciente del precio siendo el factor decisivo de compra antes que la calidad. Enfoque en los productos de moda, convenientes y de bajo precio. Los consumidores más jóvenes valoran las ideas innovativas, buscan la libertad y flexibilidad al comprar e individualizar sus propias ideas para la decoración. En cuanto a los objetos de mesa y cocina, por pasar mucho tiempo fuera de sus hogares prefieren los objetos prácticos, de bajo precio y fáciles de usar. Se considera el mercado del futuro.

• Individuales (20 - 45 años)

Este grupo está compuesto de personas quienes por circunstancias especiales necesitan establecer un nuevo hogar como por ejemplo: madres solteras, o divorciados. Los

profesionales independientes también se incluyen en este grupo. Inicialmente tienden a comprar productos prácticos y polifuncionales, ligados a las más recientes tendencias en decoración de interiores.

- **Parejas sin niños (20 - 35 años)**

Lo componen parejas en las que ambos son empleados lo cual resulta en un mayor poder de compra del núcleo familiar. Son muy sensibles a la moda y responden más rápidamente a las nuevas tendencias y los diseños modernos. Este es un grupo de compradores importantes de objetos decorativos y artículos de regalo de alto precio alto y alto contenido en diseño.

- **Parejas jóvenes con hijos (25 - 45 años)**

Este grupo lo componen parejas con hijos jóvenes. Son sensibles a la moda pero no tanto como las parejas sin hijos. Prefieren objetos de decoración y de regalo convenientes y funcionales antes que objetos elegantes de alto precio. Igualmente, en cuanto a objetos de mesa y cocina, prefieren lo práctico, de fácil uso y limpieza, que no se deterioren fácilmente y que sean de bajo precio antes que los productos elegantes o exclusivos.

- **Parejas adultas (edad media 45 - 65 años)**

Este grupo lo conforman algunas personas de mayor edad (baby boomers). En la mayoría de los casos sus hijos han dejado sus hogares. Este grupo emplea la mayor parte de su tiempo libre en su hogar, socializando con sus amigos y familia. Gustan de reemplazar y mejorar el diseño y la decoración interior lo mismo que el servicio de mesa y cocina. Poseen altos ingresos disponibles y están orientados por el deseo de gastar en mobiliario para el hogar. Prefieren el lujo, el confort y la exclusividad, sin embargo, la relación precio/beneficio y la funcionalidad, continúan siendo un criterio importante de compra. Este grupo es menos sensible a la moda y compra principalmente los objetos decorativos y de regalo y los de mesa y cocina más tradicionales. Es el grupo que más consume en decoración de interior.

- **Seniors (65+ años)**

Es el grupo de consumidores de más rápido crecimiento en la Unión Europea. Lo conforman pensionados con hijos que han dejado sus hogares. Les gusta reamoblar sus hogares según su propio gusto. En la mayoría de los casos se trasladan a casas más pequeñas. Este grupo consume la menor cantidad de productos para interiores, pero los productos que compran generalmente son de la más alta calidad y precio (exclusivos). El valor del dinero y la funcionalidad son criterios de compra muy importantes. Prefieren los artículos de regalo y decorativos tradicionales, que gustan de coleccionar a lo largo de sus vidas. Los consumidores de mayor edad generalmente valoran el consejo de expertos y el servicio de alta calidad sobre otros criterios de compra.

Psicografía (preferencias)

Además de los criterios demográficos, existe otro número de criterios los cuales pueden ser de interés al segmentar este mercado. La Agencia Alemana de Investigación E.I.M. ha segmentado el mercado del regalo y artículos decorativos en cuatro grupos. Ha hecho una distinción entre los consumidores que tienen un interés particular en la decoración de aquellos cuyo interés es la funcionalidad y creación de una atmósfera particular e individualizada.

• Consumo de artículos de decoración de interiores

El 65% de los consumidores según un estudio de Euromonitor tiene un interés particular en los artículos de decoración, de los cuales el 50% prefiere objetos que creen atmósferas especiales dentro de sus casas y el 15% prefiere objetos funcionales. Este grupo tiene la tendencia a reemplazar con frecuencia los objetos de decoración con el fin de proporcionar una nueva apariencia a sus interiores.

Para el 35% restante no existe preocupación por redecorar y únicamente hacen uso de este tipo de bienes cuando tienen que hacerlo como por ejemplo cuando están amoblando una nueva casa. La diferencia entre estos dos grupos se refleja en su comportamiento de compra.

Observando el gasto de estos dos grupos los resultados son sorprendentes, el promedio de gasto en artículos para espacios interiores de los dos grupos es similar, sin embargo, el primer grupo compra un 60% más de artículos que el segundo grupo. Esto hace suponer que las personas que reemplazan con mayor frecuencia sus objetos de decoración optan por productos más baratos. A diferencia, aquellos que no están interesados redecorar compran principalmente productos de buena calidad y alto precio, los cuales generalmente tienen ciclos de vida más largos.

• Razones para comprar artículos de decoración

Los objetos de decoración y del mercado del regalo con frecuencia forman una importante y decorativa atmósfera realizando elementos en el interior de la casa. El elemento decorativo, sin embargo, no es el único elemento que cuenta; una proporción de los consumidores de la UE compra objetos de decoración únicamente si además son funcionales.

Observando las razones de compra, un poco más del 55% encuentran el aspecto decorativo más importante que la funcionalidad o practicidad de un producto. Especialmente las mujeres y los más jóvenes están generalmente más enfocados en el aspecto de realce de la atmósfera de los espacios interiores. El 63% de las mujeres pertenece a este grupo, en comparación al 45% de los hombres, de los cuales el 61% son muy jóvenes.

El restante 45% considera el aspecto funcional como el criterio más importante de compra. Para los hombres de edad madura, la funcionalidad junto con la economía son los criterios más importantes de compra. Entre los consumidores de más de 60 años, cerca del 60% los compran únicamente cuando tienen algún valor funcional. En cambio para los jóvenes, este porcentaje es de tan solo el 6%.

• Actitudinales

- Relación precio/ calidad

Según la Asociación Británica del Objeto del Regalo (BGA), los consumidores de objetos de decoración y del mercado del regalo consideran que la calidad debe ser el más

importante criterio de compra. La jerarquización de las principales razones de compra se resumen en el siguiente cuadro:

**Criterios para la compra de objetos de regalo
(Escala jerárquica)**

1	Calidad
2	Economía
3	Disponibilidad
4	Moda / Imagen
5	Recomendación
6	Empaque
7	Publicidad

Fuente: Asociación Británica del objeto del regalo

A pesar de la tendencia a comprar objetos de bajo precio, la calidad de los productos de moda continua siendo el más importante criterio de compra, especialmente en el mercado Británico. Considerando los regalos, hay una tendencia hacia la mejor calidad.

Tendencias y patrones de consumo del mercado Europeo

La demanda de objetos de decoración y de regalo y de objetos de mesa y cocina está influenciada por una serie de tendencias en diferentes campos:

- Tendencias demográficas
- Tendencias sociales y culturales
- Tendencias económicas

- **Tendencias demográficas y geográficas**

- **Crecimiento de la población**

Alemania con 82,5 millones de habitantes es el más grande país de la UE, seguido por Francia con 59,9 millones, Reino Unido 59,5 millones e Italia 57,5 millones. Según Eurostat, la población de la UE creció el 0.34%, aumentando la población de la UE hacia 380,8 millones de residentes aproximadamente en el 2004. Este número sin embargo se ha incrementado con la entrada de los 10 nuevos países a la UE en mayo de 2004. Debido a esto la población de la UE contabiliza un total de 454,6 millones de residentes.

- **Envejecimiento de la población**

Europa está entrando a un periodo de acelerado envejecimiento de la población como un fenómeno que se está extendiendo a la mayoría de los países de la Unión Europea, de manera que la composición de la población está cambiando.

En el 2002 alrededor del 17% de la población de la Unión Europea (15 países) era menor de 15 años de edad. Las personas en edad de trabajar (15 a 64 años) correspondía al 67% del total de la población de la Unión Europea. El restante 16% correspondía a personas mayores de 65 años. La generación de retirados o pensionados (65+) se incrementará significativamente en los próximos años.

La población de mayor edad forma un interesante segmento de mercado, no solo por el tamaño del segmento de la población, sino por su considerable poder de compra. Además, tienen mayor cantidad de tiempo libre que emplean en sus hogares, aficiones y vacaciones y están dispuestos a reemplazar y mejorar la decoración de sus hogares.

- **Tasas y época de matrimonios**

La tasa matrimonios es un importante factor para orientar las ventas de elementos de decoración y objetos de regalo por la participación que tienen en los regalos de matrimonio. A pesar de que la tasa de matrimonios en la Unión Europea está declinando, por la tendencia a aplazarlo para cuando la pareja tiene más edad, la tendencia a las uniones libres está aumentando. De otra parte los recientes matrimonios tienden a tener casas bien equipadas y los regalos de bodas como objetos de decoración al parecer sobran.

- **Formación de hogares**

La formación de nuevos hogares no tiene perspectivas de crecimiento sustancial en el futuro inmediato. En el 2002, se contabilizó aproximadamente 156 millones de hogares en los 15 países de la Unión Europea. Entre 1997 y 2002, el número de hogares en los países miembros de la UE solo se incrementó el 0.8% anualmente. Mientras el número absoluto hogares se ha incrementado, el promedio del tamaño de los mismos ha decrecido. Fenómenos como el divorcio y la caída de la tasa de matrimonios, provocan la proliferación de viviendas que se caracterizan por ser más pequeñas y con pocos hijos.

El promedio de habitantes por vivienda ha declinado pasando de 2.8 en el 2002 a 2.4 personas por vivienda en el 2004. Cada país tiene un comportamiento diferente, en los países del sur el tamaño promedio de los hogares es un poco más grande; España y Portugal por ejemplo tiene un promedio de 2.9 a 3 personas por vivienda. Se pronostica que el número de casas se incrementará más fuertemente que el crecimiento del tamaño de la población en los 15 países de la Unión Europea.

• **Tendencias sociales y culturales**

- **Estilos de vida**

Hay cambios significativos en los hábitos de consumo debido al mejoramiento de la calidad de vida y diferencias en la cultura, tradiciones y gustos.

- El estilo de vida romántico que corresponde a los más conservadores. Predomina en personas de edad avanzada. Buscan la afectividad y se encariñan mucho con los objetos (coleccionistas). Es el estilo más familiar.
- El estilo de vida contemporáneo es una reinterpretación moderna de estilos clásicos, buscando la apariencia. Es el más materialista y competitivo. El tipo de decoración asociado a este estilo de vida, resulta de la mezcla de elementos clásicos con elementos modernos que les lleva a la exageración.
- El estilo de vida informal, es el estilo más dominante. Las personas que poseen este estilo de vida tienen un comportamiento menos formal. Sus casas son confortables, cómodas, cálidas, modernas y prácticas. Poseen además elementos naturales limpios, buscan mucho la sutilidad. La tendencia actual es a comprar objetos de mesa y cocina para uso diario de tipo casual antes productos de alto precio de la industria tradicional.
- **Cambios en los hábitos de mesa y cocina**

Según Euromonitor la facilidad del estilo de vida, el incremento de viviendas unipersonales y el crecimiento de las mujeres vinculadas al mercado laboral, lideró un cambio en los estilos de vida. Las comidas familiares están siendo remplazadas por las comidas congeladas y de fácil preparación. Esta tendencia es más pronunciada en los países de Europa Occidental, inclusive en países con significativa cultura tradicional de la cena como Francia e Italia.

- **Individualización de la sociedad**

El crecimiento de la individualización es una de las más importantes tendencias sociales en Europa. El consumidor europeo de hoy desea distinguirse de las masas y crear espacios actuales y confortables que reflejen su estilo personal y sus gustos según el Dutch Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD). En general, se puede decir que los consumidores modernos consideran que la decoración de sus hogares es muy personal y debe responder a sus gustos.

Los consumidores aprecian los productos que tengan un vínculo emocional y personal, que atraigan los sentidos especialmente la vista y el olfato. Las personas buscan artículos decorativos que contribuyan a crear un impacto positivo en el ambiente y la atmósfera emocional en sus hogares; además de mejorar su calidad de vida, buscan objetos que les proporcionen placer, belleza al hogar, culturización, relajación y entretenimiento.

- **Tasa de vivienda propia**

La tasa de vivienda propia es un determinante de las ventas de objetos de decoración y artículos del regalo. En Europa esta tasa es muy diversa y va del 39% en Alemania al 85% en España. En Alemania hay una tendencia a rentar antes que a adquirir vivienda propia y generalmente se renta con mobiliario incluido por lo cual los objetos de decoración son cambiados permanentemente para adecuarlos a la nueva vivienda.

- Estacionalidad

Las estaciones juegan un papel importante en los patrones de compra de los objetos de decoración y del mercado del regalo. Según el HBD de Alemania, aproximadamente 2 / 3 de los artículos decorativos se venden en el segundo semestre del año. Esto tiene que ver con el hecho de que la gente emplea más tiempo en sus hogares en este periodo (otoño – invierno). La temporada de Navidad y Año Nuevo es una época importante para las ventas de artículos de regalo. En la época de primavera, el jardín es más importante especialmente en los países del norte de Europa.

Según una encuesta del Dutch E.I.M., el 37% de los artículos para espacios interiores vendidos fueron comprados como regalo. Las temporadas pico de venta de este tipo de productos gira alrededor de ocasiones especiales, tales como Navidad y Año Nuevo, Día de San Valentino, Pascua, Día de la Madre y del Padre.

Las tiendas y centros de ventas renuevan sus surtidos de objetos de decoración, 4 a 5 veces en el año y las tiendas de regalos lo hacen aproximadamente 6 a 8 veces al año según el Dutch HBD. Esto indica una alta necesidad de diseñar y desarrollar al menos cuatro (4) líneas de productos al año.

- Incremento del interés en elementos de decoración

Según Euromonitor, el interés público en el diseño de interiores impulsado en Europa a través de las revistas de decoración y los programas de televisión que proporcionan ideas para crear interiores y sugerencias para mejorar el hogar, ha incrementado el interés en los objetos de decoración. A su vez, esto ha provocado un efecto en el ciclo de vida de los objetos de decoración y del mercado del regalo haciéndolo cada vez más corto, ubicándolo entre los 3 a 5 años.

En cuanto al destino en la decoración del hogar, según E.I.M., los objetos destinados a decorar la sala participan con un 71.5% del total de objetos de decoración y regalo vendidos. Los de cocina ocupan el segundo lugar con apenas un 15.1%

- Moda

Los consumidores han llegado a ser más lanzados en el uso del color y el estilo en sus hogares. Actualmente, están más pendientes de la manera que amueblan sus hogares y crean su propia alternativa individual y estilo de decoración, teniendo en cuenta los cambios en las tendencias de la moda.

Tienden a observar no solamente productos sino soluciones completas de estilo de vida según Euromonitor. La tendencia de los artículos de decoración y regalo provienen de la moda industrial.

- Vinculación laboral de la mujer

Según Eurostat, las mujeres contabilizaron el 43% del total de la fuerza de trabajo de Europa en el 2002. La participación femenina en el mercado laboral es más común en el norte de Europa y se está incrementando. Mientras la fuerza de trabajo masculina se incrementó tan solo el 6% entre 1995 a 2002, la femenina lo hizo en un 14% en el mismo periodo.

Esto se debe al incremento del nivel de educación de las mujeres, las facilidades para encargar el cuidado de los hijos y principalmente el cambio de roles de la mujer en el campo social y económico. Este es un factor favorable por la independencia económica que logra la mujer y el incremento de su poder de compra. Además, las mujeres compran regalos más frecuentemente que los hombres según una publicación de la Agencia Alemana de Investigación EIM.

- Vacaciones

El incremento de las vacaciones en los Países en Desarrollo PED, ha hecho que los individuos se familiaricen con el arte popular como las artesanías y la cultura de una región o país, incluso durante estancias muy limitadas. Esto a su vez incide en que estas personas estén más dispuestas y proclives a comprar objetos típicos de la región o país de donde ellos retoman (Fuente: Departamento Técnico de Africa).

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, los destinos en PED contabilizan el 42% del turismo global de aproximadamente 697 millones de llegadas internacionales en el año 2000. Los PED tuvieron 292.6 millones de llegadas en el 2000, un incremento desde 1990 de aproximadamente el 95%.

- Preocupación por el medioambiente

Hay una tendencia a reemplazar los objetos de plástico con productos orgánicos especialmente de madera para la decoración, no así para los objetos de cocina. La conciencia medioambiental ha influenciado la demanda de objetos de decoración y regalo. Sin embargo su impacto puede ser negativo cuando los productos orgánicos resultan más costosos y el consumidor comprueba que los acabados no se han obtenido de manera amigable con el medio ambiente, por el uso de elementos químicos tóxicos, o la emisión de residuos, etc. Más aún, el uso de especies en vía de extinción tales como maderas duras o finas de bosques tropicales puede crear aversión contra el producto.

• Tendencias económicas

La recesión económica desde inicios del año 2000 ha afectado la confianza en la economía y ha reducido el gasto en los consumidores. La contracción del consumo ha afectado a diversos sectores, ya que los consumidores posponen la compra de aquellos elementos que no son esenciales. No obstante, este es un hecho favorable ya que los

consumidores no gastan en grandes elementos de mobiliario y prefieren comprar pequeños elementos de decoración.

- Tendencias relacionadas con la marca

Los consumidores europeos generalmente no están muy familiarizados con las diferentes marcas de objetos de decoración y regalo. No consideran que una marca famosa signifique automáticamente mejor calidad y la conciencia de marca difiere según el tipo de producto.

Los medios más importantes para promocionar los productos de marca son las publicaciones comerciales y las ferias comerciales. La mayoría de productores enfocan sus esfuerzos publicitarios hacia compradores especializados. Los detallistas emplean la media, catálogos, internet y ferias para compradores.

1.2.5.2 Perfil del consumidor de Estados Unidos

Los consumidores tienen cierto presupuesto disponible para decorar sus hogares cada dos (2) años. Los consumidores norteamericanos gastan más en regalos y objetos de decoración que en vestuario al año. Los artículos que permiten establecer un lazo emocional con el consumidor como objetos de colección, exclusivos con licencia de producción o artículos que incentiven los sentidos y tienen una elevada demanda en el segmento de consumidores que buscan hacer de sus hogares unos espacios acogedores y confortables.

Los consumidores actúan por impulso condicionados por los aspectos visuales del producto, aunque otros aspectos como la historia detrás de un producto llama mucho la atención al consumidor estadounidense. Se sienten atraídos por aquellos productos que tienen alguna carga emocional, de suerte que puedan apreciarse más por su aspecto, de allí la importancia de mostrar de alguna manera el proceso de elaboración y la historia del producto.

Ya que los consumidores optan en rangos diversos de precios, las líneas de producción deben considerar esto.

En el mercado del regalo, los productos más vendidos son los objetos decorativos con US\$14.9 millones en 1999, siendo los más importantes, los objetos para comedor, floreros, cajas decorativas y otros elementos de decoración para sala, estudio o comedor.

El consumidor estadounidense de artesanías tiene el siguiente perfil:

- Tiene altos ingresos (Ingreso per cápita es de USD 33.000 /año) lo cual le da cierta libertad y capacidad de compra de bienes considerados no esenciales.
- Al poseer viviendas más espaciales al contrario de lo que ocurre en Europa, el estadounidense tiene más espacio disponible para exhibir sus adquisiciones.

- Es muy sensible a los productos elaborados a mano y provenientes de materias primas naturales y sostenibles.
- Tiene un nivel cultural muy elevado que lo hace interesarse por las diversas culturas foráneas y las considera valiosas como patrimonio cultural, social, religioso o histórico.
- Considera que los productos artesanales le permiten desarrollar su propia personalidad y comunicar a los demás su conocimiento.

Estacionalidad

Las principales épocas preferidas por los consumidores norteamericanos para efectuar sus compras:

- El periodo de octubre a diciembre que genera cerca del 40% de las ventas totales de artesanías en el año.
- La época de julio a septiembre es la segunda época más importante y genera cerca del 25% de las ventas ya que en esta época se realizan la mayoría de matrimonios.
- San Valentín y Día de la Madre son festividades importantes.
- Entre enero y marzo se venden solamente el 15% del total de las ventas.

En términos generales el consumidor estadounidense de artesanías tiene una alta valoración por el dinero. De esta manera según el Crafts Report, el 51% de los consumidores están dispuestos a pagar entre USD 15 - 50; el 29% pagará entre 51- 99; y el 17% está dispuesto a pagar entre USD 100-249.

1.2.5.3 Perfil del consumidor Colombiano

Aproximadamente el 56% de los compradores de artesanías las prefieren en madera. En promedio el 34% tiene estudios de pregrado y el 11% de postgrado. En cuanto a ocupaciones, el 19% es empleado, el 15% Profesional independiente y el 9% estudiante. Estos últimos corresponden al mercado del futuro.

El promedio de ingresos es superior a los \$1.000.000 y aproximadamente el 46% compra objetos de precio superior a \$150.000 y un 27% objetos con un promedio de \$75.000.

1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

1.3.1 Competidores potenciales

A nivel nacional es importante determinar la oferta de productos que en un momento pueden convertirse en mercado sustituto. De acuerdo con algunos datos obtenidos de la participación en Expoartesánias 2004 se han determinado algunos de los más importantes competidores. Es importante destacar que en principio cualquier producto artesanal en cualquier técnica puede competir con los productos decorados en barniz de Pasto. Por esta razón en el siguiente cuadro se relacionan empresas en diversas técnicas y/o oficios que se consideran competencia directa para los productos decorados con resina de Mopa – Mopa.

Principales competidores para la producción en barniz de Pasto

	Empresa	Técnica / Oficio	Producción	
1	Objetos de mesa y cocina			
	Terraroja	Cerámica	Juego de salseras	
	Cerámicas para Siempre		Portavasos	
	Colleen Bowler		Botellas - contenedores	
	Artisa Cerámicas Ltda		Portacaliente y portavasos	
	Esperanza Cuacés	Madera (tallada, torneada, calada, pintada, enchapada en tamos y/o otras materias vegetales)	Cuencos, portavasos, fruteros	
	Artecor		Ensaladera	
	Tolú Arte		Contenedor	
	Liquidambar		Portacalientes	
	Chandé Artesanías		Fruteros (Guadua)	
	Taller Artesanal Jaramillo		Fruteros, portavasos, contenedores	
	Antakurana		Fruteros	
	COD Diseño		Ensaladeras, fruteros	
	Arte Caribe		Pasaboqueros, ensaladeras, otros	
	Destellos de Cristal		Vidrio y vitrocerámica	Floreros
	Vitrotaller			Ceniceros
2	Accesorios para decoración			
	Dimag	Madera (torneada, tallada, calada, etc)	Fruteros, candelabros	
	Fragmentos		Fruteros	
	Cordecol Ltda		Cofres, contenedores	
	Artefama Ltda		Fruteros	
	Olga Guerrero Objetos		Juegos de salón	
	Leque a Mano		Floreros	
	Estudio de Arte Gaia	Cerámica	Elementos decorativos	
	Mario Rodríguez Mc Cormick		Murales	
	Nova Cerámica Experimental		Murales, placas	
	Alcarraza Arte Cerámica		Floreros, contenedores	
	Hombres de Barro		Contenedores	
	Óxidos Ltda		Portamateras, contenedores	
	Arte Lítico	Piedra	Figuras talladas	
	Torano Diseño		Candelabros, otros elementos decorativos	
	Kaluz Proyecto Creativo Ltda	Vela	Velas talladas	
3	Figuras Decorativas			
	Clavo y Canela	Madera	Figuras caladas y pintadas	
	Kongolo	Metal	Figuras diversas en metal oxidado	

Fuente: Directorio Artesanal Expoartesánias 2004

Debido a la dificultad en cuanto a información estadística del mercado nacional, no es posible determinar el valor de las ventas domésticas de productos artesanales y sus sustitutos en las diferentes líneas posibles en las que puede competir la producción de objetos decorados en barniza de Pasto y de igual manera, no es posible determinar el consumo total y per cápita.

No obstante, el cuadro anterior permite identificar la amplia competencia a la que se enfrentan los productos decorados en barniz de Pasto en diferentes categorías (líneas de mesa y cocina, decoración y figuras decorativas). Competencia selecta y con grandes fortalezas frente al mercado nacional e internacional.

Así mismo, es posible identificar con base en los registros de Proexport relacionados con la concentración regional de las exportaciones en el 2003, la localización de los principales competidores y los intermediarios dedicados a exportar productos clasificados en la posición arancelaria 4420100000 Estatuillas y demás objetos de adorno, de madera, como elemento clave para identificar las estrategias de mercado.

De acuerdo con Proexport, la concentración regional de las exportaciones de artesanías clasificadas en la posición arancelaria 442010 durante el año 2003 muestra a Cundinamarca como el principal exportador con 61 empresas, el Valle del Cauca en segundo lugar con 16 empresas y Nariño en el tercer lugar con tan solo 4 empresas.

Concentración regional de las exportaciones colombianas

Subsector estatuillas - Posición arancelaria 44201000

Departamento	Valor FOB (USD)	Número de empresas	Part (%)
Cundinamarca	137,432	61	36.88
Valle del Cauca	65,831	16	17.67
Nariño	55,272	4	14.83
Bogotá D.C.	40,253	7	10.80
Risaralda	30,422	7	8.16
Antioquia	18,799	16	5.04
Bolívar	8,651	4	2.32
Atlántico	7,711	6	2.07
Cauca	3,954	2	1.06
Departamentos Varios	4,312	10	1.16
Total	372,637	133	100.00

Fuente: Proexport

1.3.2 Análisis de precios de venta con la competencia

Al analizar los precios estimados de las líneas exclusivas y habituales en dólares americanos a una tasa de cambio de \$2.452 (proyectada para el 2005), es posible afirmar que a precios FOB, todas las líneas de producción del consorcio son competitivas en los mercados internacionales de acuerdo con los promedios de precios de diversos objetos similares (sustitutos) obtenidos a través de internet. Sin embargo, en el evento de utilizar una cadena larga de intermediarios, al efectuar el cálculo de los precios para el

consumidor final, algunos productos como el candelabro tinto y algunos centros de mesa no resultan competitivos por precios en el mercado final. En términos generales, si se reducen los canales de intermediación, las líneas habituales y exclusivas resultan competitivas en cuanto a precio y diferenciación por diseño y materia prima. El cuadro de abajo presenta un análisis (no exhaustivo) de los precios de los productos ofrecidos por el consorcio a precios FOB y de consumidor final frente a un promedio calculado con datos obtenidos de varias páginas de internet que ofrecen productos similares.

Producto	Precios líneas exclusivas y tradicionales en USD		Precios de la competencia en USD por tipo de producto				
	FOB	Consumidor final	Esculturas	Estatuas	Centros de mesa	Portavasos	Cofres
Portalápices	6.53	26.10					
Bomboneras	12.43	49.73					39.7
Portavasos	14.74	58.97				32.96	39.7
Jarrón tinto	69.88	279.54	314				
Candelabro tinto	15.41	61.66		61.95			
Candelabro tinto	16.67	66.69		61.95			
Florero Grande canépora	37.32	149.28		61.95			
Florero Pequeño canépora	28.40	113.61		61.95			
Confitero canépora	17.06	68.23		61.95			
Jarrón caracolí	57.28	229.13	314				
Florero carnesí	29.83	119.33		61.95			
Florero carnesí	36.51	146.04		61.95			
Centro de mesa carnesí	29.19	116.74	314		133		
Ensaladera cafetal	69.88	279.54					
Confitera cafetal	16.67	66.69					
Centro de mesa cafetal	69.88	279.54	314		133		
Contenedor capúchino	57.28	229.13	314				
Contenedor capúchino	57.28	229.13	314				
Ensaladera Achicoria	27.21	108.84					
Centro de mesa Achicoria	17.06	68.23		61.95	85.95		
Florero arábica	17.06	68.23		61.95			
Florero arábica	27.21	108.83		61.95			
Jarrón primura	79.03	316.12	314				
Centro de Mesa primura	36.32	145.26		61.95	85.95		
Centro de Mesa pintado	29.19	116.74		61.95			
Cofres y joyeros	12.43	49.73					39.7
Bargueños	91.76	367.05					



Joyero en madera
'Orchid Heart'
U\$39.95



Joyero en madera
'Eclipse and Star'
U\$39.95



Cofre en cedro 'Floral'
U\$29.95



Cofre en cedro
'Nazca Motifs'
U\$28.95



Cofre en cedro
'Forest Flowers'
U\$49.95



Portavasos y caja en
madera 'Bay Leaves'
(Región Andina)
U\$28.95



Portavasos y anillos
servilleteros 'Summer
Rain' (India)
U\$37.95



Portavasos en piedra,
'Green Blossoms'
(Brasil)
U\$29.95



Tabla para cortar y
cuchillo 'Natural Veins'
(Región Andina)
U\$44.95



Portavasos en madera
barnizada 'Lotus Relief'
(Tailandia)
U\$35



Portavasos y anillos
servilleteros 'India
Chic' (India)
U\$37.95



Escultura en madera
'Woman of Value'
(Africa)
U\$187.95



Estatuilla en madera
'Ancestral Guardian'
(Africa)
U\$78.95



Estatuilla en madera
'Merman'
(Africa)
U\$44.95



Obsidian sculpture,
'Fire God'
(México)
U\$439.95



Centro de mesa en
vidrio soplado
'Red Fire'
Artesanos del murano
(Brasil)
U\$132.95



Centro de mesa en
vidrio 'Summer Rain'
(Andes)
U\$77.95



Centro de mesa en
vidrio
(Brasil)
U\$107.95



Biombo en seda
(Brasil)
U\$377.95



Cerámica – plato del
Cuzco 'Inca Astro'
Familia Paucar
(Andes)
U\$24.95

En cuanto a la competencia local, los productos elaborados en madera enchapada en tamo, son considerados como la principal competencia para la producción en bamiz de Pasto. Al comparar los precios de las dos técnicas se tiene que con excepción de los precios de algunos jarrones, floreros y centros de mesa, la mayoría de la producción de artesanía enchapada en tamo es muy competitiva por precios. El siguiente cuadro permite comparar algunos precios en dólares FOB y de precio al consumidor final en los mercados internacionales.

Producto	Precios líneas exclusivas y tradicionales en USD		Precios de la competencia local en USD	
	FOB	Consumidor	FOB	Consumidor
Portalápices	6.53	26.10	3.87	15.50
Bomboneras	12.43	49.73	9.79	39.15
Portavasos	14.74	58.97	10.20	40.78
Jarrón tinto	69.88	279.54	122.35	489.40
Candelabro tinto	15.41	61.66	12.23	48.94
Candelabro tinto	16.67	66.69	12.23	48.94
Florero Grande canépora	37.32	149.28	32.63	130.51
Florero Pequeño canépora	28.40	113.61	32.63	130.51
Jarrón caracolí	57.28	229.13	122.35	489.40
Florero carnesí	29.83	119.33	32.63	130.51
Florero carnesí	36.51	146.04	32.63	130.51
Centro de mesa	29.19	116.74	34.67	138.66
Centro de mesa cafetal	69.88	279.54	34.67	138.66
Contenedor capúchino	57.28	229.13	31.61	126.43
Contenedor capúchino	57.28	229.13	31.61	126.43
Centro de mesa Achicoria	17.06	68.23	34.67	138.66
Florero arábica	17.06	68.23	32.63	130.51
Florero arábica	27.21	108.83	32.63	130.51
Jarron primura	79.03	316.12	122.35	489.40
Centro de Mesa primura	36.32	145.26	34.67	138.66
Centro de Mesa pintado	29.19	116.74	34.67	138.66
Cofres y joyeros	12.43	49.73	6.12	24.47

1.4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

1.4.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO

Descripción básica

Los productos se mantendrán dentro de las líneas habituales de producción, es decir, objetos de madera decorados con bamiz de Pasto.

Se ha determinado producir dos categorías de productos de acuerdo con los mercados objetivo: objetos del mercado del regalo conocidos comercialmente como commodities orientados a satisfacer el segmento de mercado informal, de menores ingresos para quienes el precio es más importante que la calidad; y objetos exclusivos orientados a satisfacer las demandas más exigentes, caracterizadas por la búsqueda de objetos especializados, con alto contenido en diseño, excelentes acabados y de alto precio y orientados a crear atmósferas especiales en la decoración de interiores.

Desde el punto de vista productivo lo anterior significa la necesidad de ofrecer mejores productos, cada vez más rápido y más baratos, así como una cantidad más reducida de productos (menos de lo mismo, más de lo nuevo), altamente diferenciados y de la más alta calidad y precio.

Tanto los productos exclusivos como los commodities serán elaborados en pino blanco y negro.

Aplicación/ uso del producto

Para el presente plan de negocios se diseñarán y desarrollarán productos artesanales decorados en bamiz de Pasto con tres (3) aplicaciones específicas: Accesorios para decoración, figuras decorativas y objetos de mesa y cocina en menor proporción debido a la limitada demanda de estos objetos en madera.

Fortalezas y debilidades del producto

A Fortalezas

- Alto contenido en diseño.
- Técnica exclusiva en el ámbito nacional e internacional.
- Ventajas por la disponibilidad de materia prima y materiales.
- Ventajas por la posibilidad de ofrecer buenos acabados de tipo industrial y natural.

B Debilidades

- Costos de producción elevados
- No se dispone de maderas de buena calidad
- La técnica empleada no es ampliamente reconocida
- Empleo de tecnologías tradicionales de baja productividad

Empaque y embalaje

Se utilizarán cajas de cartón corrugado con diseños exclusivos para el tipo de productos objeto de este Plan, además de elementos que permitan aislar los objetos de golpes y de la humedad. Para el embalaje se empleará madera de pino blanco, ya que es de aceptación en el mercado internacional.

El siguiente cuadro presenta las líneas desarrolladas en el marco del Programa de Cadenas Productivas, con las cuales se adelantarán las acciones de comercialización a nivel nacional e internacional del presente Plan de negocios.

El cuadro presenta algunas características como dimensiones y peso, costos de fabricación y precio de venta con márgenes de utilidad del 30% y 40%. Además, se ha determinada la capacidad de producción mensual con el fin de determinar la oferta.

Es importante aclarar que el detalle de estas características de producto únicamente se ha elaborado para los productos artesanales exclusivos.

1.4.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

A nivel nacional se efectuarán alianzas con tiendas especializadas en Bogotá y Cartagena a través de quienes se efectuará la distribución y promoción de la producción de las líneas tradicionales y algunas de las exclusivas.

Como alternativas de comercialización a nivel nacional se emplearán las tiendas especializadas en Bogotá, la Costa Atlántica y el Eje Cafetero. Para aquellos productos pertenecientes a líneas habituales denominados commodities, se adelantará gestión comercial en los almacenes de cadena con el fin de que sean exhibidos en las áreas de artículos y objetos para uso doméstico y decoración. Específicamente se adelantará gestión con Cadenalco (Ley y Almacenes Éxito), Alkosto y Carrefour.

En cuanto a las alternativas de comercialización a nivel internacional se adelantará gestión directa de contacto con productores de mobiliario en la Unión Europea con el fin de diseñar y desarrollar accesorios y complementos de decoración para sus líneas de mobiliario. Así mismo se promocionarán las líneas exclusivas desarrolladas actualmente en el programa de Cadenas Productivas de Artesanías de Colombia y se presentará al menos una propuesta trimestral.

A través de las Cámaras de Comercio Binacionales y la Cámara de Comercio Centro Americana se contratará la elaboración de directorios especializados de artesanía con el fin de identificar y contactar vendedores profesionales y tiendas especializadas en los mercados objetivo: Cuba, Chile y República Dominicana.

Una vez identificados los potenciales intermediarios en los mercados de destino, se enviarán muestras de la producción habitual y material promocional de las líneas exclusivas.

Como alternativas de penetración de mercados se realizarán misiones comerciales organizadas en la ciudad de Bogotá, la Costa Atlántica y Eje Cafetero.

1.4.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS:

Las líneas de productos de la colección exclusiva se venderán a precio alto con el fin de posicionar la imagen de exclusividad, unicidad y alto contenido en diseño y calidad.

A nivel internacional serán aprovechados los programas de preferencias arancelarias como el ATPDEA y SGPA para lograr precios más competitivos en los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea, respectivamente.

Las líneas habituales y aquellos objetos considerados commodities, se comercializarán con bajos márgenes de utilidad. Los diseños gráficos empleados en ellos se estandarizarán con el fin de reducir costos de producción.

1.4.4 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.

Se han estimado dos alternativas de aprovisionamiento de las bases en madera para decorar. Una de ellas es la celebración en una primera fase de contratos de exclusividad con algunos de los mejores talleres de torno y ebanistería locales (Taller de Jorge Chaves, Asociación de Egresados del Colegio Itsin y Proinco). La segunda alternativa a desarrollarse a mediano plazo es contratar la producción de las bases en madera con talleres de Bogotá para garantizar el uso de maderas certificadas, adecuadamente inmunizadas y secadas técnicamente en horno.

Es necesario establecer la necesidad de capital de trabajo para atender el aprovisionamiento teniendo en cuenta que el sector no otorga crédito superior a 30 días.

Con los cultivadores y recolectores de la resina de Mopa- Mopa se establecerá un contrato de suministro permanente a fin de garantizarles ingresos permanentes por su actividad y al tiempo garantizar al consorcio la proveeduría sin contratiempos.

1.4.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Como promoción dirigida a clientes y canales se emplearán descuentos por volúmenes o por pronto pago en rangos del 5 – 10%.

Los descuentos por volumen de compra serán otorgados sobre un solo pedido. Se considerará como pedido único a aquella orden de producto que se produzca bajo un solo requerimiento así se pacte el despacho de la mercancía por lotes durante un lapso de tiempo.

Descuentos por volumen (un solo pedido)

Cantidad	Descuento (%)
1-20	0
21-50	1.5
51-100	3.0
101-150	4.5
151-200	6.0
201-250	7.5
251+	10.0

Adicionalmente se concederán descuentos por pronto pago del 5%. Se considerará pronto pago, aquel que se realice dentro de los veinticinco (25) días siguientes al embarque o despacho de la mercancía.

El cubrimiento geográfico inicial a nivel nacional se adelantará en Bogotá y la Costa Atlántica, especialmente en Cartagena. A nivel internacional se adelantarán campañas de promoción simultáneas en Cuba, Chile, Ecuador, Aruba y República Dominicana.

Se emplearán algunos conceptos especiales para motivar la venta como videos promocionales para ser utilizados en las exposiciones y muestras y en las misiones y ruedas comerciales; igualmente se contratará la producción y edición de un video maestro que se reproducirá en DVDs que serán agregados a los productos de las líneas especializadas, es decir a las colecciones de productos exclusivos con el fin de informar a los consumidores acerca de los detalles de la producción artesanal del barniz de Pasto con el fin de aprovechar la promoción boca a boca.

Así mismo se continuará participando en las ferias especializadas Mano facto y Expoartesánias a través de las cuales se promocionarán las nuevas colecciones y se adelantarán pruebas de mercado de los diseños desarrollados.

1.5 PROYECCIONES DE VENTAS

1.5.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas se ha estimado con base en dos criterios : i) el comportamiento del consumo de los mercados nacionales e internacionales del mercado del regalo y de objetos de decoración y ii) atendiendo la capacidad de producción de los talleres artesanales asociados en el Consorcio.

Se ha estimado la venta promedio de trescientas (300) unidades mensuales de objetos artesanales denominados commodities a un precio promedio de \$26.445, que estarán orientadas hacia el segmento de menores ingresos en los que cuenta más el precio que la calidad tanto en el ámbito nacional como en el internacional. En los meses de julio y diciembre se ha estimado un incremento estacionario de ventas de este tipo de artesanías en 1000 y 2000 unidades respectivamente asociado a la época de vacaciones e incremento del turismo en los mercados de destino.

Trimestralmente se han proyectado ventas estacionarias de noventa (90) productos exclusivos que tienen un precio promedio de mercado de \$92.995, orientadas hacia los mercados más exclusivos, exigentes y de más altos precios.

El siguiente cuadro exhibe la proyección mensual, trimestral y anual de ventas tanto de las líneas habituales como de las exclusivas.

Ventas	Proyección de ventas (miles de pesos)												
	Trimestre I			Trimestre II			Trimestre III			Trimestre IV			Año 1
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Línea bomboneras	3,746	3,778	3,778	3,778	3,778	3,778	12,110	3,778	3,778	3,746	3,746	24,221	74,018
Línea portalápices	1,967	1,984	1,984	1,984	1,984	1,984	6,360	1,984	1,984	1,967	1,967	12,720	38,872
Línea portavasos	2,949	2,987	2,987	2,987	2,987	2,987	9,574	2,949	2,949	2,949	2,949	19,147	58,398
Total ventas commodities	8,662	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	28,044	8,711	8,711	8,662	8,662	56,088	171,289
Línea tinte	0	0	1,616	0	0	1,616	0	0	1,616	0	0	1,616	6,462
Línea canepora	0	0	656	0	0	656	0	0	656	0	0	656	2,623
Línea caracol	0	0	454	0	0	454	0	0	454	0	0	454	1,815
Línea carnes	0	0	757	0	0	757	0	0	757	0	0	757	3,027
Línea cafetal	0	0	2,479	0	0	2,479	0	0	2,479	0	0	2,480	9,915
Línea capuchino	0	0	1,815	0	0	1,815	0	0	1,815	0	0	1,815	7,261
Línea achiconia	0	0	351	0	0	351	0	0	351	0	0	351	1,403
Línea arábica	0	0	351	0	0	351	0	0	351	0	0	351	1,403
Línea primura	0	0	1,827	0	0	1,827	0	0	1,827	0	0	1,827	7,310
Línea pintura	0	0	232	0	0	232	0	0	232	0	0	232	929
Total ventas líneas exclusivas	0	0	10,536	0	0	10,536	0	0	10,536	0	0	10,536	42,143
Ventas totales	8,662	8,750	19,285	8,750	8,750	19,285	28,044	8,711	19,247	8,662	8,662	66,623	213,436

La proyección para cinco años se ha efectuado considerando exactamente la misma cantidad de producción y ventas de productos exclusivos anualmente con un incremento vegetativo de precios del 5% anual. Para los productos denominados "commodities", se ha estimado un crecimiento del 10% en las cantidades vendidas para el segundo año y crecimientos anuales del 3% para los siguientes tres (3) años; adicionalmente se considerarán incrementos en el precio de venta del 5% anual.

1.5.2 Política de cartera

Dadas las condiciones del mercado es necesario otorgar crédito a los clientes. Sin embargo, el crédito no puede exceder los 45 días y será otorgado únicamente sobre el 50% del valor de la venta, es decir, siempre se pactará un anticipo del 50%. Otorgar crédito por tiempo superior (60 días o más) y sobre un porcentaje superior al 50% como por ejemplo el 60% o 70% de la venta, implicaría necesidades de financiación de cartera supremamente elevadas teniendo en cuenta las características del consorcio, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro elaborado sobre la base de financiación del 70% de las ventas y recuperación de cartera a 60 días. Se ha estimado que el 50% de las ventas totales se realizan a crédito:

Concepto	PROYECCIÓN DE CARTERA TOTAL (Anticipo 30% / plazo 60 días)											
	<i>miles de pesos</i>											
	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Total ventas	8,662	8,750	19,286	8,750	8,750	19,286	28,044	8,711	19,249	8,662	8,662	66,624
Ventas de contado	4,331	4,375	9,643	4,375	4,375	9,643	14,022	4,356	9,625	4,331	4,331	33,312
Ventas a crédito	4,331	4,375	9,643	4,375	4,375	9,643	14,022	4,356	9,625	4,331	4,331	33,312
Total anticipo	1,299	1,312	2,893	1,312	1,312	2,893	4,207	1,307	2,887	1,299	1,299	9,994
Total crédito	3,032	3,062	6,750	3,062	3,062	6,750	9,815	3,049	6,737	3,032	3,032	23,318
Recuperación	0	1,516	3,047	4,906	4,906	3,062	4,906	8,283	6,432	4,893	4,884	3,032
Necesidad de financiación	-1,732	-234	-810	3,156	3,156	-795	-702	6,540	2,582	3,161	3,152	-10,293

Si se financia únicamente el 50% de las ventas a crédito y se otorga un plazo máximo de 45 días para la recuperación de cartera, la empresa no tiene necesidad de financiar cartera tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro y por el contrario obtendría superávit en su flujo de caja:

Concepto	PROYECCIÓN DE CARTERA TOTAL (Anticipo 50% / Plazo 45 días)											
	<i>miles de pesos</i>											
	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Total ventas	8,662	8,750	19,286	8,750	8,750	19,286	28,044	8,711	19,249	8,662	8,662	66,624
Ventas de contado	4,331	4,375	9,643	4,375	4,375	9,643	14,022	4,356	9,625	4,331	4,331	33,312
Ventas a crédito	4,331	4,375	9,643	4,375	4,375	9,643	14,022	4,356	9,625	4,331	4,331	33,312
Total anticipo	2,166	2,187	4,822	2,187	2,187	4,822	7,011	2,178	4,812	2,166	2,166	16,656
Total crédito	2,166	2,187	4,822	2,187	2,187	4,822	7,011	2,178	4,812	2,166	2,166	16,656
Recuperación	0	2,166	2,187	4,822	2,187	2,187	4,822	7,011	2,178	4,812	2,166	2,166
Necesidad de financiación	0	2,166	2,187	4,822	2,187	2,187	4,822	7,011	2,178	4,812	2,166	2,166

OPERACIÓN

1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Los productos se elaboran en maderas corrientes, de alta producción en el mercado local y sobre las cuales se permite la libre circulación. Las características más importantes de estos productos es su alto contenido en diseño, pese a que el proceso de fabricación implica tecnologías tradicionales de tipo artesanal. La capacidad de producción se ha estimado en 30 unidades mensuales de objetos pertenecientes a las líneas de las colecciones exclusivas y entre 400 a 600 unidades mensuales para la producción de commodities o líneas habituales.

Las fichas técnicas de producto se presentan en los anexos al plan de negocios.

2 ESTADO DE DESARROLLO

Los talleres que conforman el consorcio siguen empleando las técnicas de producción tradicionales. Existen posibilidades de mejoramiento tecnológico especialmente en los procesos de obtención de la resina y de las películas de barniz para la decoración. Así mismo es posible desarrollar sistemas de obtención de plantillas para objetos que tengan formas circulares. El presente plan de negocios no contempla estas posibilidades ya que los artesanos que conforman el consorcio consideran que los sistemas empleados actualmente son lo suficientemente eficaces para sus propósitos.

3 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Diseño, plan de trabajo para implementar el negocio, realización de pruebas para la puesta en marcha.

Relación entre unidades producidas y cantidad de material de empaque requerido, Costo de transporte de materias primas e insumos. \$/ por unidad de medida.

Tiempo requerido para la implementación de negocio, con el fin de determinar el tiempo transcurrido entre el momento de inicio de su implementación y el momento en que efectivamente se inicia la etapa operacional y productiva del negocio.

4 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción es intensivo en mano de obra; algunos productos de la colección exclusiva o especiales requieren hasta tres días de dedicación para su obtención. Para los commodities se requieren jornadas de trabajo de hasta cuatro horas y en algunos casos en una jornada diaria es posible lograr la fabricación de hasta cuatro productos.

El sistema de producción se adelantará por lotes en pequeñas cantidades equivalentes a 400 unidades mensuales para commodities y 30 unidades de las líneas exclusivas. La mayor cantidad de producción se realizará bajo pedidos.

Duración de un ciclo de producción

El ciclo de producción es variable, depende del productor, la habilidad y dominio de la técnica y del número de artesanos vinculados al proceso. De esta manera, en promedio una línea se produce en 4 días y algunas de ellas alcanzan a producirse hasta dos veces al mes, mientras que para otras, el ciclo de producción solo alcanza una (1) rotación al mes.

Duración de un ciclo de producción

Producto	Proyecto / Línea	Ciclo de producción		
		Horas	Días	Rotación/ mes
Jarrón	Tinto	24	5	2
Candelabro		8		
Candelabro		8		
Florero Grande	Canepora	16	4	1
Florero Pequeño		12		
Confitero		8		
Jarrón	Caracoli	24	3	1
Florero	Camesi	12	4	1
Florero		10		
Centro de mesa		10		
Ensaladera	Cafetal	12	4.5	2
Confitera		12		
Centro de mesa		12		
Contenedor	Capuchino	16	4	2
Contenedor		16		
Ensaladera	Achiconia	12	3	1
Centro de mesa		12		
Florero	Arabica	12	3	1
Florero		12		
Jarrón	Primura	24	4.5	2
Centro de Mesa		12		
Centro de Mesa	Pintado	16	2	1

Los productos considerados commodities tienen un ciclo de producción diferente ya que para muchos de ellos se emplean plantillas y la decoración se reduce a un pequeño motivo central complementado con guardas o cenefas. De esta manera si se considera la producción de lotes de cuatrocientas (400) unidades, el ciclo de producción de este tipo de objetos artesanales es un (1) mes. Esto equivale a la producción de aproximadamente 16 unidades diarias.

5 PLAN DE PRODUCCIÓN

Tomando como referencia el plan de ventas se han establecido las cantidades a producir y sus respectivos tiempos, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con las necesidades del negocio. De esta manera se ha incrementado la producción en los tres meses anteriores a julio fecha para la cual las ventas se incrementan del promedio mensual de 300 unidades a 1.000 y en el segundo semestre para atender las ventas en diciembre que ascienden a 2.000.

Líneas exclusivas y habituales
Plan de producción anual (unidades)

Producción	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			1er año	2do año
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Bomboneras	150	113	113	188	188	188	225	225	263	263	263	113	2,292	2,750
Portalápices	150	113	113	188	188	188	225	225	263	263	263	113	2,292	2,750
Portavasos	100	75	75	125	125	125	150	150	175	175	175	75	1,525	1,830
Línea tinto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	29
Línea canepora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	14
Línea caracolí	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	14
Línea carnesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	14
Línea cafetal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	29
Línea capuchino	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	29
Línea achicoria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	14
Línea arábica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	14
Línea primura	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	29
Línea pintura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	14
Total producción	414	315	315	515	515	515	614	614	715	715	715	315	6,277	7,532

6 COSTOS DE PRODUCCION

6.1 Resumen de costos de producción

Colección de líneas exclusivas en Barniz de Pasto

Costos de producción mensuales

Producto	Proyecto / Línea	Costo unitario				Pcci ón/ mes	Costo total / mes			
		MP	MO	CIF	Costo total		MP	MO	CIF	Costo total
Jarrón	Tinto	72,075	59,376	371	131,812	2	144,150	118,752	742	263,644
Candelabro	Tinto	8,911	19,792	371	29,074	2	17,822	39,584	742	58,148
Candelabro	Tinto	11,285	19,792	371	31,448	2	22,570	39,584	742	62,896
Florero Grande	Canepora	30,435	39,584	371	70,390	1	30,435	39,584	371	70,390
Florero peq.	Canepora	23,511	29,688	371	53,570	1	23,511	29,688	371	53,570
Confitero	Canepora	12,011	19,792	371	32,174	1	12,011	19,792	371	32,174
Jarrón	Caracoli	68,090	39,584	371	108,045	1	68,090	39,584	371	108,045
Florero	Carnesi	31,157	24,740	371	56,268	1	31,157	24,740	371	56,268
Florero	Carnesi	38,807	29,688	371	68,866	1	38,807	29,688	371	68,866
Centro de mesa	Carnesi	29,938	24,740	371	55,048	1	29,938	24,740	371	55,049
Ensaladera	Cafetal	72,075	59,376	371	131,812	2	144,150	118,752	742	263,644
Confitera	Cafetal	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Centro de mesa	Cafetal	72,075	59,376	371	131,812	2	144,150	118,752	742	263,644
Contenedor	Capuchino	68,090	39,584	371	108,045	2	136,180	79,168	742	216,090
Contenedor	Capuchino	68,090	39,584	371	108,045	2	136,180	79,168	742	216,090
Ensaladera	Achicoria	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Centro de mesa	Achicoria	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Florero	Arabica	12,011	19,792	371	32,174	1	12,011	19,792	371	32,174
Florero	Arabica	31,157	19,792	371	51,320	1	31,157	19,792	371	51,320
Jarron	Primura	89,315	59,376	371	149,062	2	178,630	118,752	742	298,124
Centro de Mesa	Primura	38,438	29,688	371	68,496	2	76,876	59,376	742	136,994
Centro de Mesa	Pintado	29,938	24,740	371	55,048	1	29,938	24,740	371	55,049
Costos de producción mensual							1,307,763	1,044,028	10,388	2,362,179

Líneas de producción habituales (commodities)

Costos de producción mensuales

Producto	Proyecto / Línea	Costo unitario				Pcci ón/ mes	Costo total / mes			
		MP	MO	CIF	Costo total		MP	MO	CIF	Costo total
Portalápices	-	3,301	9,896	371	13,568	150	495,150	1,484,400	55,650	2,035,200
Bomboneras	-	5,673	19,792	371	25,836	150	850,950	2,968,800	55,650	3,875,400
Portavasos	-	10,473	19,792	371	30,636	100	1,047,300	1,979,200	37,100	3,063,600
Costos de producción mensual							2,393,400	6,432,400	148,400	8,974,200

6.2 Costo total de lote promedio mensual

Costos totales promedio de un lote de producción mensual

Producción	Materias primas	Mano de obra	CIF	Costo total
Líneas exclusivas	1.307.763	1.044.028	10.388	2.362.179
Commodities	2.393.400	6.432.400	148.400	8.974.200
Total	3.701.163	7.476.428	158.788	11.336.379

6.3 Proyección de los Costos de Producción anuales

Producción	PROYECCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTALES (miles de pesos)												1er año
	1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Total costos MP e Insumos	3,761	3,167	3,167	4,364	4,364	4,364	4,958	4,958	5,560	5,560	5,560	3,167	52,950
Total costos MO	7,545	5,952	5,952	9,168	9,168	9,168	10,762	10,762	12,385	12,385	12,385	5,952	111,585
Total CIF	160	124	124	198	198	198	234	234	272	272	272	124	2,409
Costos totales	11,467	9,243	9,243	13,730	13,730	13,730	15,954	15,954	18,217	18,217	18,217	9,243	166,944

7 INFRAESTRUCTURA

El consorcio actuará utilizando las instalaciones físicas en las que cada asociado tiene instalado su taller. Se ha proyectado la posibilidad de arrendar un espacio físico hacia el tercer año.

Otros elementos necesarios para el consorcio en este momento son:

Un (1) Compresor que cuesta aproximadamente \$550.000

Estanteria para almacenar y estanteria para exhibición: cuatro (4) estantes para almacenamiento y cuatro módulos para exhibición de producto.

Cuatro kits de herramientas, cada uno compuesto de:

- Espátulas
- Tijeras
- Macetas
- Molinos
- Brochas
- Reglas
- Compás
- Yunques
- Estufillas
- Pinceles
- Bisturíes
- Pinzas

Una (1) computadora personal para la gestión comercial con un costo aproximado de \$2.450.000

8 NECESIDADES DE MANO DE OBRA

El proceso productivo, las proyecciones de producción y el tipo de objetos artesanales que se producirán han determinado la necesidad de emplear 12 obreros con experiencia en la producción de las líneas habituales para el arranque del proyecto, de manera que les permitan a los Maestros Artesanos dedicarse a la elaboración de las líneas exclusivas.

Los costos de mano de obra necesarios para el primer año de operación del proyecto de acuerdo con las proyecciones de costos presentadas anteriormente se valoran en \$111,58 millones. Se estima un incremento en las necesidades de mano de obra para los siguientes años del proyecto de acuerdo con las proyecciones del plan de producción así: 15 obreros para el segundo año, 17 para el tercer año y 18 y 19 obreros en el cuarto y quinto año respectivamente. Es importante destacar que si bien las líneas exclusivas en los años siguientes serán diferentes como consecuencia de la innovación y desarrollo de nuevos productos, se ha considerado que el tipo de productos y las necesidades de mano de obra (Maestros Artesanos) serán similares a las del primer año por lo cual se las ha tomado como base para efectuar las proyecciones para los siguientes años del proyecto.

Además de la mano de obra directa se requerirá la contratación de Asesoría en diseño y desarrollo de nuevos productos para lo cual se contratará un (1) Diseñador Industrial al menos tres (3) veces al año.