

A vibrant, stylized illustration of a traditional mask. The mask is primarily red and orange, with large, dark, oval-shaped eyes. It features a white crown with orange dots and a white decorative element on the forehead. The mouth area is decorated with pink and blue patterns. The mask is mounted on a wooden base with a blue band and several wooden pegs. The background is a bright yellow with a purple gradient at the bottom.

**PLANEACION ESTRATEGICA 2009 - 2015
CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL
PUTUMAYO**

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

Debido a que la capacidad de atención del centro de desarrollo no supera los 500 artesanos al año, se presentaba reducida intervención en los departamentos de Cauca y Putumayo. Es por esta razón y en un esfuerzo por brindar un mejor servicio se logra firmar un convenio entre Artesanías de Colombia, la Cámara de Comercio de Pasto y la Corporación para el desarrollo sostenible del sur de la Amazonia, Corpoamazonia, para la creación de la unidad: Centro de desarrollo artesanal del Putumayo en el municipio de Sibundoy con el que se pretende cubrir las necesidades de la población artesana de esta región.



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

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

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

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

Misión

Fomentar el desarrollo económico de la comunidad artesanal en el departamento de Putumayo a través del Perfeccionamiento del componente de diseño y mejoramiento tecnológico al sector artesanal y empresarial del Putumayo, mediante la interpretación de las tendencias de mercado asociadas a la identidad cultural, el mejoramiento de la calidad de los productos y el manejo sostenible de los recursos naturales con un enfoque de desarrollo micro empresarial con un recurso humano altamente calificado.

Visión

En el año 2015 seremos un centro líder en diseño, vanguardista, generador de desarrollo tecnológico y modelos productivos capaz de satisfacer de forma integral y oportuna las demandas en diseño e innovación que requiere el sector artesanal y empresarial del departamento del Putumayo para ser competitivo
Con nuestras acciones contribuiremos al mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos, artesanas y empresarios en pro del desarrollo económico y social de la región.

OBJETIVOS

Objetivo General

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



Objetivos específicos

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

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

ANALISIS INTERNO

Matriz del Perfil Competitivo Interno P.C.I.

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



DIAGNOSTICO CAPACIDAD DIRECTIVA

ORGANIZACIÓN

- Su estructura organizacional le permitirá administrar simultáneamente varios proyectos de manera transversal o independiente. Este tipo de organización por proyectos dota a la unidad de una gran flexibilidad para adaptarse fácilmente a las transformaciones del entorno y responder eficientemente a las del entorno y las necesidades de los clientes.
- Aun no se han elaborado manuales de procesos puesto que el CDA es un proyecto coadministrado por la cámara de comercio de Pasto y el proyecto tiene en cuenta para su administración el manual de Cámara de Comercio de Pasto.
- La delegación de trabajo de diseñadores a practicantes requiere se determinen claramente las líneas de subordinación, sus alcances y límites, para evitar de esta forma una sobrecarga innecesaria de actividades sobre estos últimos.
- El trabajo técnico de los contratistas demanda una supervisión constante que debido a limitaciones de tiempo y desplazamiento se dificultan para la coordinación del proyecto.

PLANEACION

- Debido a que la continuidad de la unidad se encuentra sujeta a la presentación de resultados anuales el horizonte de la planeación alcanza únicamente el corto plazo.
- Sus principios corporativos así como su Visión y Misión se derivan directamente de los correspondientes a la unidad Suroccidente, sin embargo aun no se han especializado teniendo en cuenta su área de influencia y las características de sus clientes y beneficiarios
- La organización observa y pronostica tendencias relevantes en el entorno a través de la recolección permanente de la información de sus beneficiarios a través de las herramientas de diagnóstico aplicadas por sus asesores.



DIRECCIÓN

- El seguimiento y evaluación de los proyectos y actividades especiales se realiza periódicamente por medio de comités técnicos y administrativos.
- La dirección de la unidad cuenta con un conocimiento, experiencia y liderazgo adecuado en el manejo de proyectos para la población artesana. Dicha experiencia es reconocida por los actores del sector artesanal y el talento humano vinculado a la organización.
- El estilo de dirección es participativo puesto que el personal tiene la oportunidad de presentar sus aportes de manera informal y son escuchados y pueden incluirse dentro de la toma de decisiones.
- Se hace necesarios mecanismos de sanción e incentivos que permitan una adecuada regulación de contratistas y empleados por medio del reconocimiento de sus fallas y aciertos.
- La administración de los salarios es adecuada y se proporcionan las respectivas prestaciones de ley.
- Una fortaleza del Centro de Desarrollo es que el personal y el proyecto se adaptan fácilmente al cambio lo cual permite trabajar con diferentes unidades estratégicas, proyectos de asesoría, capacitación asistencia técnica y adaptarse a nuevos procedimientos.
- El proceso de comunicación entre los actores de los proyectos debe fortalecerse, con el propósito de evitar que los esfuerzos se enfoquen exclusivamente en el cumplimiento de los objetivos individuales, perdiendo de vista los objetivos generales que configuran los proyectos como un todo
- La dirección posee un alto nivel de confianza en el talento humano joven lo cual le permite encontrar y aprovechar el talento de profesionales nuevos que aspiren hacer carrera en la organización.



CONTROL

- La metodología de asesoría utilizada en los procesos de capacitación contiene componentes de control del desempeño y cumplimiento para los contratistas debido que estipula claramente los tiempos y actividades requeridas para cada modulo.
- Los procesos de control establecidos por la metodología de diseño requieren un soporte informático que permita evaluar el desempeño de los diseñadores por medio de expresiones numéricas y estadísticas.
- Existe un adecuado control financiero por parte de la cámara de comercio de Pasto, quien coadministra los recursos de la unidad, sin embargo la poca agilidad en los desembolsos afecta el cumplimiento de los plazos en pago a proveedores y contratistas.
- Artesanías de Colombia se encuentra comprometido con la implementación de un sistema de gestión de la calidad cuyo impacto en los procedimientos y cultura corporativa se ha limitado a la aplicación de algunos de los formatos ISO en sus procedimientos.



CUADRO No 2 P.C.I. Evaluación Capacidad Directiva

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Organización									
Estructura organizacional		X					X		
Flexibilidad de la estructura		X					X		
Manuales de procesos y procedimientos					X			X	
Rangos de control			X					X	
Sistemas de autoridad e información						X		X	
Planeación									
Planeación					X			X	
Pronostico de tendencias			X				X		
Dirección									
Control del desempeño		X						X	
Liderazgo gerencia	X						X		
Estilo de dirección		X					X		
Sanciones e Incentivos					X			X	
Proceso comunicación					X			X	
Control									



Sistema gestión de la calidad			X						X
Control financiero			X					X	

Fuente: Esta investigación

DIAGNOSTICO P.C.I. CAPACIDAD DE PROMOCION Y MERCADEO

- El conocimiento acumulado proyectos de mejoramiento artesanal ejecutados con anterioridad en el departamento del Putumayo le permite a esta unidad entender las características de la población potencialmente beneficiaria. Adicionalmente la amplia trayectoria en asesoría de diseño de la unidad suroccidente facilita el acceso a la exploración de las tendencias del entorno.
- El enfoque enteramente social de la misión del CDA le permite acceder a recursos nacionales e internacionales a la vez que genera confianza en sus usuarios.
- Posee un amplio portafolio de servicios capaz de cubrir muchas de las necesidades técnicas, de diseño y comerciales de los beneficiarios.
- El CDA suroccidente a nivel nacional esta posicionado como uno de los mejores dentro de su proceso de asesoría en diseño y uno de los más innovadores en el desarrollo de productos con identidad regional.
- Los proyectos que se presentan en busca de cofinanciación responden a las oportunidades que se presenten en el entorno.
- El proyecto ofrece garantía de cumplimiento a los clientes a través de la firma de pólizas en cuanto a calidad. Las garantías se refieren a la satisfacción de los usuarios y el incremento efectivo en la comercialización de sus productos.
- La estrategia actual de fomento a la comercialización de los productos artesanales es de carácter estacional debido a que se centra en la participación en eventos feriales.
- Es necesario reforzar las herramientas de comunicación con beneficiarios y sector artesanal del departamento en general, aun después de concluidos los procesos de capacitación con la propósito de crear un vinculo constante con la organización que garantice una representación efectiva.
- Los beneficiarios reconocen el trabajo de artesanías de Colombia pero no tienen del todo presencia la participación de otras entidades en los proyectos, por lo tanto es

necesario hacer más visibles por medio de la implementación de estrategias de promoción.

CUADRO No3 P.C.I Evaluación Capacidad De Mercadeo

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

Fuente: Esta investigación



CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

- La alta formación académica del personal que se vincula a los proyectos como contratistas se ve reflejada en la calidad de los servicios obtenidos, además de contar con una amplia trayectoria de trabajo en el sector artesanal les asegura un amplio conocimiento aplicado comprobable.
- La juventud del talento humano aunque podría aparentar ser una debilidad por la reducida experiencia realmente representa una gran motivación hacia la innovación y el desarrollo de propuestas frescas, una amplia receptividad hacia la capacitación.
- La rotación de personal es muy alta si se tiene en cuenta la periodicidad de los proyectos y la participación de contratistas sin embargo muchos de los contratistas una vez han adquirido experiencia son llamados de forma más continua a participar y trabajar con la organización.
- Las posibilidades de ascenso son mínimas ya que los cargos son muy homogéneos en sus condiciones.
- Existe un buen nivel de motivación y animo respecto al personal, razón por la cual existe clima laboral favorable para promover una comunicación adecuada.
- El proceso de comunicación se caracteriza por la informalidad, existe un amplio acceso entre todos los niveles pero la información privilegiada solo se maneja entre el personal administrativo.
- Puede presentarse indisciplina de algunos contratistas para con su responsabilidad en el diligenciamiento de los formatos a su cargo y que hacen parte del proceso de aseguramiento de calidad implementado por Artesanías de Colombia.

CUADRO No 4 P.C.I Evaluación De La Capacidad De Talento Humano

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Reclutamiento y selección			X					X	



Rotación					X			X
Pertenencia	X						X	
Posibilidades de ascenso					X			X
Motivación	X						X	
Capacitación y Desarrollo personal					X		X	
Clima Organizacional		X					X	
Estabilidad laboral				X			X	
Prestaciones sociales		X						X
Evaluación de desempeño			X				X	

Fuente: Esta investigación

EVALUACION CAPACIDAD FINANCIERA:

- Poca liquidez para cubrir posibles eventualidades y emergencias.
- Riguroso proceso de control por parte de la Cámara de Comercio. Trámites de legalización y control financiero con prolongados periodos de espera.



- Escasa generación de recursos propios. Los recursos provienen de los aportes institucionales.

CUADRO No 5 P.C.I Evaluación De La Capacidad Financiera

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

Fuente: Esta investigación

EVALUACION CAPACIDAD TECNOLOGICA

- El nivel de tecnología utilizado en el servicio se concentra básicamente en equipos de cómputo y software de diseño. Se cuenta con algunos equipos de computo e impresoras y aéreas de trabajo para los diseñadores sin embargo es necesario un programa de mantenimiento y actualización de los mismos.



- Los procesos de control administrativo, contable y de personal requieren acceso a información y comunicación en tiempo real que permita verificar o corregir oportunamente las actividades y decisiones en torno a ellos.
- El desarrollo de una metodología propia de asesorías es una fortaleza reconocida por los demás centros de desarrollo a nivel nacional, y que integra la aplicación de tendencias y principios del diseño y el color con la preservación del patrimonio e identidad cultural a través del mejoramiento e investigación técnica.
- Los servicios en asesoría en mercadeo y factores administrativos poseen menor fuerza dentro de los servicios ofrecidos por el CDA. .
- El papel que ha cumplido a nivel local como representante del sector artesanal ha alimentado una reputación de trabajo, calidad y conocimiento.
- La existencia de un centro de documentación especializado en las áreas de diseño y conocimiento artesanal representa una gran fortaleza para la formación del personal asesor debido a que se configura como una fuente permanente de información , sin embargo requiere ser mejor aprovechado, crear incentivos para fomentar la investigación
- Mucha de la información y trabajo realizado por los diseñadores se encuentra contenida en forma digital y en los equipos de la unidad sin embargo se hace necesario un sistema de administración de esta información que permita conservar y organizar estos documentos y evitar su extravío.
- Los avances obtenidos en las técnicas se recolectan y documentan adecuadamente para servir como fundamento para las investigaciones futuras y la formación de nuevas generaciones de artesanos. Sin embargo se requieren que de un mayor alcance dentro de los procesos de socialización de los resultados.
- Se realizan socializaciones al principio y fin de cada proyecto para dar a conocer los objetivos de cada proyecto y distribución de actividades al igual que los resultados y avances por técnica o comunidad artesanal.
- La elevada capacidad de innovación del personal contratista especializado, quienes mejoran no solo los procesos sino capacitan, asesoran y asisten técnicamente al artesano en el diseño de nuevos productos, fortaleciendo la identidad cultural.
- La investigación y desarrollo realizado al interior de la organización es un proceso permanente que se encuentra fuertemente vinculado a los programas de asesoría y se lleva a cabo de la mano con los artesanos. Este proceso consiste en generar avances tecnológicos, técnicos y de diseño a través de la capacitación y experimentación.



CUADRO No 6 P.C.I Evaluación De La Capacidad Tecnológica

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Capacidad de innovación	X						X		
Habilidad técnica	X							X	
Nivel de tecnología aplicada a procesos			X					X	
Reputación			X					X	
Agilidad de acceso a información en tiempo real.				X			X		
Acceso a información especializada		X						X	
Investigación y desarrollo		X					X		
Manejo de inventarios			X						X
Distribución de planta		X						X	
Sistema de información			X				X		
Acceso a nuevas Tecnologías		X					X		

Fuente: Esta investigación



Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I

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

La calificación se debe realizar de la siguiente manera:

- DM: Debilidad Mayor = 1
- dm: debilidad menor = 2
- fm: fortaleza menor = 3
- FM: Fortaleza Mayor = 4

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

CUADRO No 7. Matriz De Evaluación De Factores Internos M.E.F.I Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Acceso a entidades públicas y privadas	0,08	4	0,32
Estructura organizacional flexible	0,06	3	0,18
Conocimiento y liderazgo de la dirección	0,06	4	0,24
Conocimiento del diseño especializado en la artesanía.	0,06	4	0,24
Conocimiento de los beneficiarios y sus necesidades	0,05	4	0,2



Experiencia en la búsqueda de recursos de cofinanciación	0,04	3	0,12
Amplio portafolio de servicios	0,04	3	0,12
Profesionales de calidad amplia experiencia	0,05	3	0,15
Centro de Documentación especializado	0,03	3	0,09
Alto énfasis en la investigación y desarrollo	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
Dependencia recursos de financiación a corto plazo	0,07	1	0,07
Continuidad limitada del proyecto resultado.	0,07	1	0,07
Poca autonomía en el manejo de los recursos financieros.	0,06	1	0,06
Acceso información en tiempo real	0,07	1	0,07
Falta de liquidez	0,05	2	0,1
Planeación a corto plazo	0,05	2	0,1
Estrategias de mercadeo estacional	0,05	2	0,1



Inexistencia programas de bienestar Inestabilidad laboral	0,03	2	0,06
Baja explotación del portafolio	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,53

Fuente: Esta investigación

El resultado de la matriz para el Centro de Desarrollo Artesanal Putumayo es de 2,53 un puntaje ligeramente por encima del promedio, lo cual indica que internamente se encuentra en una situación de equilibrio donde sus debilidades son compensadas con sus fortalezas, sin embargo esto no representa un estado ideal de estabilidad puesto que puede cambiar fácilmente si las decisiones estratégicas no se enfocan en la consolidación de sus ventajas competitivas.

ANALISIS EXTERNO

VARIABLES ECONOMICAS:

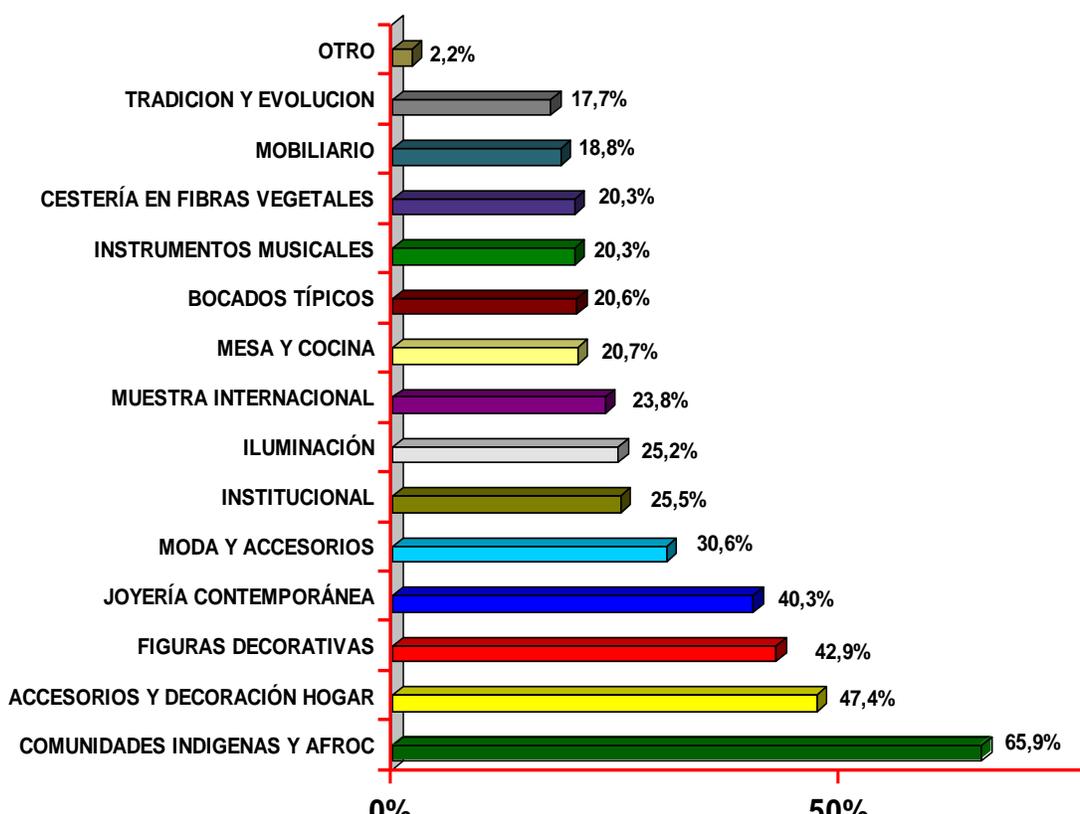
- **PRESENCIA DE EMPRESAS PRIVADAS**

Las empresas privadas dedicadas a la extracción de hidrocarburos presentes en la región, que adicionalmente a su actividad económica y en cumplimiento de sus compromisos de responsabilidad social respaldan acciones de desarrollo local, representan una oportunidad de financiación para la cofinanciación para los proyectos de la organización.

- **PREFERENCIA CONSUMIDOR:**

El informe final de Expoartesánias 2008 muestra que el 65,9% de los compradores prefieren la artesanía indígena y afro colombiana sobre la popular, debido principalmente a su alto contenido cultural. Este tipo de predilección demuestra la posibilidad de que los productos de la región obtengan un alto nivel de aceptación en el público comprador de artesanías.

FIGURA 4 SECTORES DE MAYOR INTERES PARA LOS VISITANTES DE EXPOARTESANIAS 2008



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

• **INDICE DE DESEMPLEO:**

El alto nivel de desempleo consecuencia de la crisis financiera actual se ubico en el mes de mayo del presente año en 11,9 % lo cual representa una amenaza para la organización al reducir la capacidad de demanda del consumidor final de los productos suntuarios dentro de los que se encuentra contemplados los productos artesanales.

• **EXPLOTACIÓN DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES**

Cuatro de los municipios que hacen parte del área de acción del proyecto reciben ingresos provenientes de las regalías ocasionadas por la explotación de hidrocarburos y que pueden ser invertidos en el sector artesanal por medio de las instituciones municipales o departamentales.



- **BIOCOMERCIO**

La producción y comercialización de especies vegetales y animales exóticos es uno de los sectores más prometedores ya que según el Instituto Humboldt en Colombia este mercado mueve alrededor de US\$ 25 millones al año y en los últimos tres años ha presentado una tasa de crecimiento del 50%. Al observar esta tendencia nacional, es posible vislumbrar el potencial de desarrollo que representa este sector para el departamento y las economías que se sumen a él.

VARIABLES SOCIALES:

- **COMPOSICION ETNICA DE LA POBLACION**

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

CUADRO No 8 Población Censada Por Departamento Según Pertenencia Étnica 2005

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

FUENTE: DANE, Censo General 2005, Población censada

- **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL ARTESANAL:**

El trabajo artesanal se organiza en pequeñas unidades familiares altamente informales e inestables debido a que en la mayoría de los casos se trata de una economía de subsistencia en la que los ingresos se utilizan en la medida en la que llegan. La inversión de capital fijo de estas unidades es muy baja principalmente por las limitaciones que posee para acceder a créditos.

Otra característica de la producción artesanal es la escasa organización de los talleres. No existe una división funcional del trabajo ni presenta especialización en las etapas básicas de los procesos productivos.

- **CULTIVOS ILÍCITOS:**

Según el Sistema de Información y Monitoreo a los Cultivos Ilícitos – SIMCI a diciembre del 2008 existían 9.654 hectáreas dedicadas a la producción de cultivos ilícitos en el Putumayo, alrededor de los cuales además de los problemas ambientales como la deforestación de especies nativas y las fumigaciones por parte del estado para destruir

estos cultivos, se gestan problemas sociales como el desplazamiento de mano de obra atraída por el dinero fácil y la desintegración familiar.

CUADRO No 9 AREAS CULTIVOS DE COCA DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO CENSO 31 DE DICIEMBRE DE 2008

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

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

- **DESPLAZAMIENTO:**

El desplazamiento forzado ocasionado por el conflicto armado que afronta el país se hace más evidente en los municipios del bajo Putumayo de donde proviene aproximadamente el 69% de la población desplazada en el departamento según datos de la Red de Solidaridad Social. Al mismo tiempo que la ciudad de Mocoa se constituye en el mayor receptor este tipo de población.

- **EDUCACIÓN:**

La Oferta de formación de profesionales en las áreas de las artes y el diseño en las instituciones de educación superior del departamento es muy reducida. De igual forma no existe una oferta educativa que a los profesionales especializarse en el diseño artesanal.

- **RECEPTIVIDAD DE LA COMUNIDAD:**

Algunas comunidades del bajo Putumayo no poseen buena receptividad a la intervención de entidades oficiales y privadas al parecer por experiencias pasadas en las que se les incumplieron los compromisos adquiridos.



VARIABLES POLITICAS:

- **PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2008-2011**

La creación del Centro De Desarrollo Artesanal se encuentra contemplada en el programa para el sector cultural: PUTUMAYO VIVE del plan de desarrollo departamental 2008-2011, donde se proyecta la creación de diversos espacios para la cultura, sin embargo hasta el momento la Gobernación del departamento no se ha visto involucrada en ninguna etapa de este proceso.

- **COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Los organismos de cooperación internacional brindan recursos de financiación y asistencia técnica a proyectos enfocados al desarrollo Productivo y alternativo de acuerdo a los ejes temáticos acordados con el gobierno nacional. Este enfoque favorece las proyecciones de la unidad y puede considerarse en la búsqueda de recursos de financiación a largo plazo.

- **PROGRAMAS NACIONALES DE TURISMO**

El Gobierno Nacional y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, impulsa programas nacionales de turismo con el fin promover la oferta de alojamiento con características especiales en destinos con alto potencial turístico como es el caso de las Posadas Turísticas, Debido al gran potencial turístico de la región y su relación con la artesanía esta podría representar una oportunidad de formular planes de desarrollo conjunto.

- **AGENDA INTERNA DE COMPETITIVIDAD PUTUMAYO 2008-2009**

El turismo a nivel regional pretende especializarse entorno al turismo, etnológico, ecológico y cultural. Este énfasis del sector turístico podría ser muy provechoso para la organización si se elaboran mecanismos de desarrollo conjunto para el sector artesanal.

VARIABLES TECNOLOGICAS:

- **POBLACION ARTESANA SIN CAPACITAR**

Existe una gran proporción de la población artesana del departamento que aun no ha recibido aun ningún tipo de capacitación técnica en diseño y sus productos aun no cuentan con la calidad requerida para participar en un mercado nacional o internacional.

- **DESABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS:**

Muchas de las materias primas naturales utilizadas en la elaboración de las artesanías no se encuentra fácilmente como consecuencia de la sobre explotación en el caso de las maderas o la producción estacional en el de las semillas. Las materias primas no naturales como la chaquiras solamente se consiguen a precios razonables en la capital del departamento y es traída del interior del país.



- **HERRAMIENTAS:**

Las herramientas utilizadas en los oficios artesanales son simples y con un bajo agregado tecnológico. Los artesanos no cuentan con las herramientas adecuada para trabajar los productos de acuerdo con las exigencias de cada una de las técnicas y mucho menos para alcanzar un buen nivel de calidad al desarrollar los productos, para estas actividades por lo general utilizan herramientas caseras o de uso personal, como cuchillos y machetes con los que cultivan sus propios alimentos.

- **APLICACIÓN DE DISEÑO:**

El diseño se caracteriza por la imitación de los modelos y patrones observados en productos similares y en menor medida de la inspiración propia. No manejan el concepto de línea, ni de colección.

- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN:**

Los medios de comunicación con mayor cubrimiento en la región son la radio y la televisión y son a los que pueden acceder más fácilmente los artesanos puesto que el internet requiere una mayor capacitación y se concentra en las capitales de los municipios.

VARIABLES AMBIENTALES Y GEOGRAFICAS:

- **INFRAESTRUCTURA VIAL:**

Aproximadamente un 10% de la infraestructura vial del departamento se encuentra pavimentado y existen vías como la que comunica el municipio de San Francisco con Mocoa que presentan un gran riesgo para los viajeros

- **RECURSOS NATURALES:**

La explotación de recursos naturales renovables no se realiza bajo una filosofía de desarrollo sostenible por parte de nativos y colonos a pesar de las reglamentaciones que existen para ello, lo cual ha conducido a una alteración de los sistemas naturales de la región.

- **CONSERVACION**

No existe una mentalidad de preservación ambiental fuerte dentro de las comunidades provocada muy seguramente por la gran abundancia de la que siempre ha gozado el departamento. Las consecuencias se evidencian cada vez más en el estado de contaminación de ríos y desaparición de bosques nativos.

MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO P.O.A.M

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

CUADRO No 10 Matriz P.O.A.M. Para El Centro De Desarrollo Artesanal

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

Cooperación internacional	X						X		
Posadas turísticas.		X						X	
FACTORES TECNOLOGICOS									
Población sin capacitar	X						X		
Materia prima					X			X	
Uso herramientas			X					X	
Proceso diseño básico		X						X	
Medios comunicación		X						X	
FACTORES AMBIENTALES Y GEOGRAFICOS.									
Infraestructura vial					X			X	
Sobreexplotación recursos naturales				X			X		
Cultura ecológica reducida				X				X	

Fuente: Esta investigación

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

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

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

CUADRO No 11 Matiz M.E.F.E. Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo

VARIABLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Explotación hidrocarburo	0,04	3	0,12
Preferencia del público por la artesanía indígena	0,06	4	0,24



Regalías municipios	0,04	3	0,12
Composición étnica de la población	0,06	4	0,24
Participación femenina	0,04	3	0,12
Plan de desarrollo departamental	0,05	4	0,2
Cooperación internacional	0,06	4	0,24
Posadas turísticas.	0,05	3	0,2
Población sin capacitar	0,08	4	0,32
Medios comunicación	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Índice de desempleo	0,03	2	0,06
Economía de subsistencia	0,04	2	0,08
Cultivos ilícitos	0,06	1	0,06
Desplazamiento forzado	0,06	1	0,06
Educación	0,04	2	0,08
Baja Receptividad de la comunidad	0,09	1	0,09
Escases de materia prima	0,05	1	0,05
Sobreexplotación recursos naturales	0,06	1	0,06
Reducida Cultura ecológica	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,51

Fuente: Esta investigación

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>
<p>F1 Acceso a entidades públicas y privadas (artesanías y corpoamazonia) F2 Estructura organizacional flexible F3 Conocimiento y liderazgo de la dirección F4 Conocimiento del diseño especializado en la artesanía. F5 Conocimiento de los beneficiarios y sus necesidades F6 Experiencia en la búsqueda de recursos de cofinanciación</p>	<p>Formulación proyectos capacitación para las áreas influencia Investigación y rescate de identidad indígena Fortalecimiento turismo artesanal. Mejoramiento Diseño artesanal. Mejoramiento administrativo artesanal. Extensión de servicios a los departamentos de Caquetá. Coordinador técnico para la unidad.</p>	<p>A1 desempleo (reducción demanda) A2 Economía artesanal de subsistencia A3 Cultivos ilícitos A4 Desplazamiento forzado A5 Pocos Profesionales especializados en artesanía A6 Baja Receptividad de la comunidad A7 Materia prima A8 Sobreexplotación recursos naturales A9 Reducida Cultura ecológica</p> <p>Proyectos familias guardabosques Modulo de formación para diseñadores. Modulo formación ambiental para artesanos. Implementación programa de asesorías puntuales.</p>



<p>F7 Amplio portafolio de servicios F8 Profesionales de calidad amplia experiencia F9 Centro de Documentación especializado F10 Alto énfasis en la investigación y desarrollo</p>		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1 Dependencia recursos de financiación a corto plazo D2 Poca autonomía en el manejo de los recursos financieros. D3 Falta algunos documentos administrativos. D4 Falta de liquidez D5 Planeación a corto plazo D6 Acompañamiento comunidad y comunicación débiles. D7 Inexistencia programas de bienestar (incentivos y sanciones) D8 Baja explotación del portafolio D9 Excesiva supervisión D10 Escaso énfasis formación organizacional. D11 Reducido acceso a información en tiempo real</p>	<p>Financiación con recursos cooperación internacional Portafolio de servicios para particulares Creación una unidad de proyectos. Elaboración de documentos. Aprovechamiento de medios (radio, Internet) Evaluación del desempeño por resultados (contratistas) Impulso a nuevos profesionales. Alianzas estratégicas con instituciones con programas de formación empresarial. Implementación de plataforma informática de administración</p>	<p>Actividades de formación a la comunidad infantil. Refuerzo del componente organizacional</p>

CUADRO No 14 MATRIZ DE ANALISIS DOFA

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

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

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

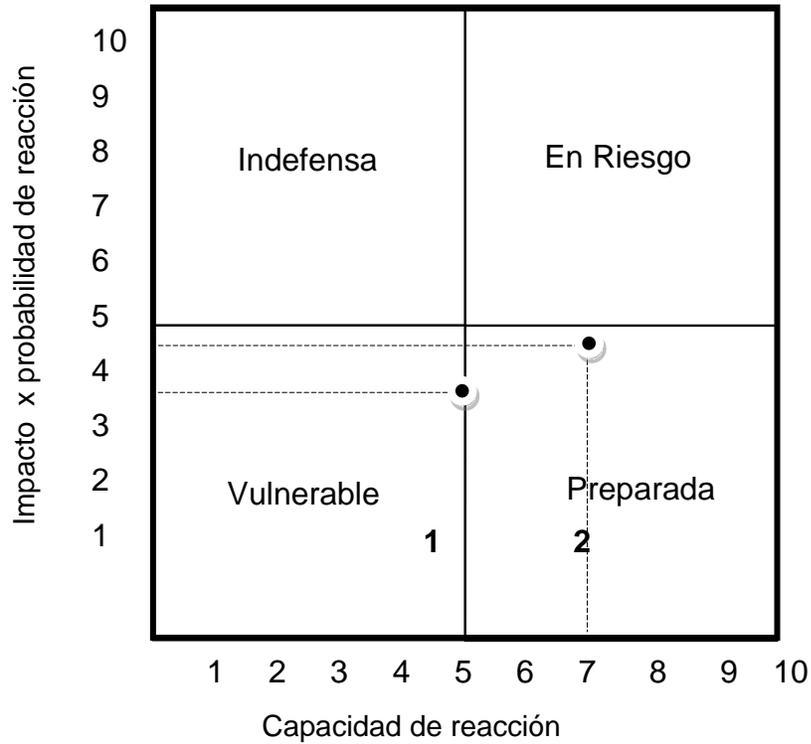
Adicionalmente deben asignarse un puntaje de 0 a 1 para la posibilidad de que la amenaza se haga realidad y un puntaje de 0 a 10 a la capacidad de reacción de la organización ante estas circunstancias.

CUADRO No 12 Análisis De Vulnerabilidad Para El Centro De Desarrollo Artesanal Putumayo

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

Fuente: Esta investigación

FIGURA 5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD



Fuente: Esta investigación

ANALISIS COMPETITIVO

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

CONTACTAR

Corporación Nariño empresa y futuro.

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

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

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

COBERTURA

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

MISION

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



VISION

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

OBJETIVOS

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

POBLACIÓN OBJETIVO

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



- Microempresarios
- Jóvenes emprendedores
- Población vulnerable

SECTORES

- Rural
- Urbano

ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Agropecuarias

Manufactura y artesanías

Comercio y Servicios

FINANCIADORES:

Bancóldex

Finagro

Ecopetrol

Banca Comercial

Ford Foundation

Un Sol Món

CHF

BlueOrchard

Oikocredit

LocFund

SERVICIOS:

- Microcredito empresarial individual o grupal.



-Seguros

-Servicio de asesoría, acompañamiento, educación financiera e incentivo al ahorro.

MATRIZ DE ANALISIS COMPETITIVO

El proceso para la construcción de la matriz de análisis competitivo parte de Identificar los factores claves de éxito para competir y la asignación de una ponderación que deberá ir de 0 a 1 y cuya sumatoria debe ser 1.

Calificar las variables a cada empresa competidora así:

Debilidad Mayor DM : 1

Debilidad Menor dm : 2

Fortaleza menor fm : 3

Fortaleza mayor FM : 4

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

Sumar los resultados para cada competidor.

El resultado mayor indica el competidor más peligroso.

El resultado menor el competidor más débil.

Cuadro 13 Aplicación Matriz De Perfil Competitivo M.P.C.

FACTORES CLAVES PARA COMPETIR	PONDE RACION	CDA PUTUMAYO		CONTACTAR	
		CALIF	RES/POND	CALIF	RES/POND
Conocimiento del mercado.	0,19	4	0,76	4	0,76
Talento humano	0,11	3	0,33	3	0,33
Tecnología	0,07	3	0,21	2	0,14
Infraestructura física	0,04	3	0,12	1	0,04
Convocatoria y liderazgo	0,09	3	0,27	3	0,27
Imagen y credibilidad frente a los clientes	0,07	2	0,14	3	0,21
Variedad en los servicios	0,05	3	0,15	2	0,10
Capacidad financiera (recursos cofinanciación)	0,18	3	0,54	3	0,54
Eficiencia y Calidad de los Servicios	0,14	4	0,56	4	0,56
Posicionamiento de la empresa	0,06	2	0,12	3	0,18
TOTAL	1	-	3.2	-	3.13

Fuente: Esta investigación

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

MISION PROPUESTA

Misión Propuesta

Fomentar el desarrollo económico de la comunidad artesanal en el departamento de Putumayo a través del Perfeccionamiento del componente de diseño y mejoramiento tecnológico al sector artesanal y empresarial del Putumayo, mediante la interpretación de las tendencias de mercado asociadas a la identidad cultural, el mejoramiento de la calidad de los productos y el manejo sostenible de los recursos naturales con un enfoque de desarrollo micro empresarial con un recurso humano altamente calificado.

Visión Propuesta

En el año 2015 seremos un centro líder en diseño, vanguardista, generador de desarrollo tecnológico y modelos productivos capaz de satisfacer de forma integral y oportuna las demandas en diseño e innovación que requiere el sector artesanal y empresarial del departamento del Putumayo para ser competitivo
Con nuestras acciones contribuiremos al mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos, artesanas y empresarios en pro del desarrollo económico y social de la región.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **RESPONSABILIDAD:** Reconocemos y aceptamos las consecuencias de nuestras actuaciones y decisiones.
- **COMPROMISO:** Damos prioridad al cumplimiento de nuestra obligación y ofrecemos todas nuestras capacidades para lograrlo.
- **SERVICIO:** Trabajamos por y para la gente con disponibilidad y alegría.
- **RESPECTO:** Reconocemos y valoramos la dignidad de todas las personas
- **INTEGRIDAD:** Nuestras acciones son coherentes con nuestros principios.
- **HONESTIDAD:** Reconocemos el valor de la verdad. Actuamos con rectitud y transparencia.



- **CALIDAD:** Buscamos la excelencia en todos los procesos y comportamientos.
- **INNOVACION:** Miramos hacia el futuro respetando la tradición.

MATRIZ AXIOLOGICA

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

OPCIONES ESTRATEGICAS:

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

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

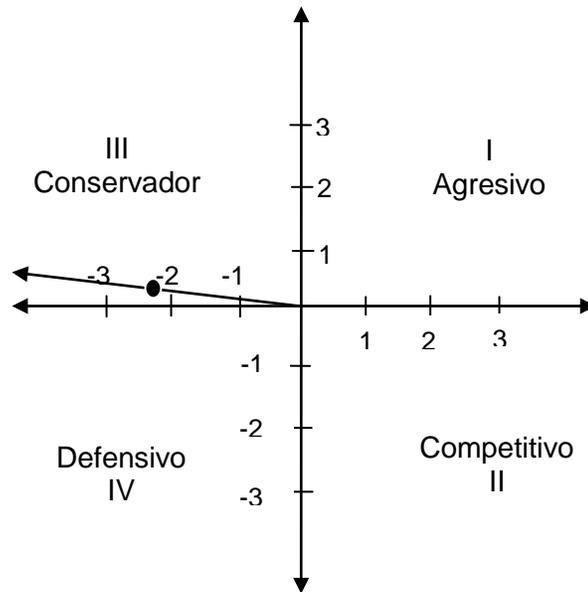
Preparación de la Matriz PEEA

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

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

Conocimiento de la competencia			-			
Calificación promedio del Factor	2	6	4	5		-3

EJE X: $VC + FI = (-5,5) + 3,25 = -2,25$
 EJE Y: $FF + EA = +3,25 + (-3) = 0,25$



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

El factor crítico de esta posición es la competitividad del producto

Estrategias conservadoras:

- Penetración de mercado
- Desarrollo del mercado

- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica

MATRIZ IE

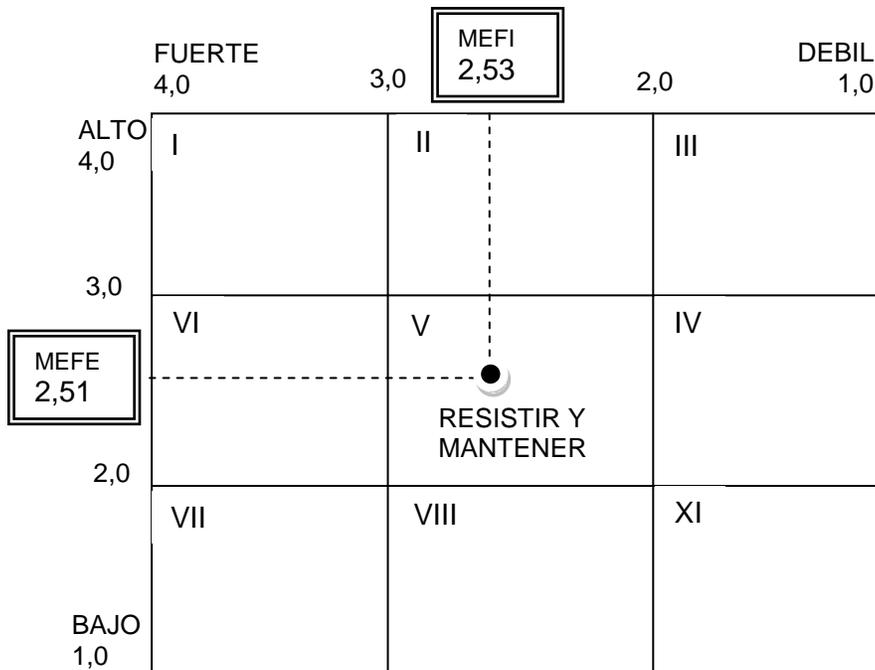
Esta matriz es el resumen de las matrices de evaluación de Factores Internos y la matriz de evaluaciones de factores externos aplicando los resultados ponderados obtenidos en ellas para determinar la posición de la organización.

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

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

Los resultados de las matrices para el Centro de desarrollo artesanal Putumayo fueron:

MEFI: 2,53
 MEFE: 2,51





Fuente: Esta investigación

ELABORACIÓN DE MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
		Penetración de mercados		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto		Diversificación concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
INTERNOS									
Acceso a entidades públicas y privadas	0,32	3	0,96	4	1,28	3	0,96	3	0,96
Liquidez	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Conocimiento de los beneficiarios	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Estructura organizacional flexible	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Continuidad limitada del proyecto resultado.	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14
EXTERNOS									
Población sin capacitar	0,32	4	1,28	3	0,96	4	1,28	4	1,28
Cooperación internacional	0,24	-	-	3	0,72	-	-	-	-
Composición étnica de la población	0,24	3	0,72	3	0,72	2	0,48	2	0,48
Sobreexplotación recursos naturales	0,06	3	0,18	2	0,12	-	-	1	0,06
Baja receptividad de la comunidad	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
TOTAL			5,28		5,61		4,56		4,82

ANALISIS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

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

Desarrollo de mercado:	5,61
Penetración de mercados:	5,28
Desarrollo de producto:	4,56
Diversificación concéntrica:	4,82

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

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS:

Consiste en la búsqueda de nuevos mercados donde introducir los servicios que ofrece la organización. Los mercados potenciales son las entidades públicas y privadas de la región que invierten recursos en la comunidad a través de proyectos de desarrollo productivo.

PENETRACION DE MERCADOS:

Se trata de incrementar la participación de la organización en el mercado presente. Para este fin, la organización deberá incluir dentro de sus productos componentes que permitan cubrir más ampliamente las necesidades de sus beneficiarios.

DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA:

Esta estrategia pretende ofrecer servicios nuevos relacionados con los actuales. Para la obtención de esta objetivo se proyecta la venta de servicios de diseño, a las empresas privadas y módulos de formación en diseño artesanal a profesionales.

FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS

PROGRAMAS ESTRATEGICOS

1. PROGRAMA FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

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

2. PROGRAMA GESTION DE RECURSOS DE COFINANCIACION

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

3. PROGRAMA VENTA DE SERVICIOS A PARTICULARES

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

4. PROGRAMA MEJORAMIENTO DE LA METODOLOGIA DE FORMACION

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

5. PROGRAMA DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA.

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

CUADRO No 15 PLAN DE ACCIÓN, Programa Fortalecimiento administrativo y organizacional

Objetivo	Estrategia	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
Fortalecer administrativamente la unidad Putumayo a través de la elaboración de documentos, manuales y la adquisición de la tecnología que soporte las actividades administrativas de la organización que lo requieran y le permitan alinearse con los procesos de calidad emprendidos por Artesanías de Colombia y Corpoamazonia.	Mejoramiento de los procesos administrativos.	Un 90% de los procesos administrativos mejorados y que responden a las necesidades de la organización.	Revisión, y Actualización de manuales administrativos.	4.000.000	6 meses
			Capacitaciones del personal en sistema de aseguramiento de la calidad.		1 semana
			Evaluación del desempeño por resultado a contratistas		2 veces al año
			Elaboración de plan de trabajo anual.		1 vez al año
	Alineación con los procesos aseguramiento de calidad de Artesanías de Colombia	3 meses			
	Especializar la formulación y administración de proyectos a través de la generación de procedimientos y metodologías apropiadas.	90% de los proyectos administrados eficientemente	Formulación y evaluación de la propuesta funcional de la unidad de proyectos.	5.000.000	6 meses
Estandarización de manuales y formatos de proyectos					
Organización y puesta en marcha de la unidad de proyectos					
		Creación de una coordinación	6.000.000	Anual	



			técnica.		
	Agilizar la administración de la información	Un 90% de los procesos administrados a través de una plataforma digital.	Convocatoria y recepción de propuestas. Contratación empresa o especialistas elegidos.	200.000.000	2 años

CUADRO No 16 PLAN DE ACCIÓN, Programa Gestión De Recursos De Cofinanciación

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
	FUNCIONAL	NEGOCIO		Reconocer las condiciones y	5.000.000	



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



	locales.		con el desarrollo artesanal.	Encuentro empresarial para la formulación de estrategias sectoriales.		
--	----------	--	------------------------------	---	--	--

CUADRO No 17 PLAN DE ACCIÓN, Programa Venta de servicios a particulares

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
Incrementar la producción de recursos propios a partir de la venta de servicios de diseño a entidades privadas y la oferta de formación informal en diseño artesanal a profesionales en áreas afines.	FUNCIONAL	NEGOCIO	Un portafolio de al menos 5 servicios listo para venta a particulares	Determinar mercado objetivo	20.000.000	1 año
	Creación de un portafolio de servicios a particulares.	Penetración de mercados		Investigación de las necesidades de mercado objetivo.		
				Lanzamiento del portafolio de servicios		



	Formación en diseño artesanal a profesionales y contratistas potenciales	Penetración de mercados	60 profesionales al año capacitados en diseño para la artesanía.	<p>Diseño de la metodología y contenidos de el modulo de formación artesanal.</p> <p>Convocatorias a través de medios de comunicación.</p> <p>Inscripciones y evaluación de hojas de vida.</p> <p>Desarrollo de modulo de capacitación para profesionales.</p>	10.000.000	<p>4 meses</p> <p>1 mes</p> <p>1 semana</p> <p>3 veces al año</p>
--	--	-------------------------	--	--	------------	---



CUADRO No 19 PLAN DE ACCIÓN, Programa Mejoramiento de la metodología de formación

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
	FUNCIONAL	NEGOCIO				
Complementar la metodología existente de formación para artesanos con los componentes ambientales, comerciales y administrativos que le permitan ofrecer un servicio integral de instrucción	Implementación del programa de asesorías puntuales	Desarrollo de productos	500 artesanos beneficiados con las asesorías puntuales.	Convocatoria para profesionales y estudiantes en pasantía Evaluación de hojas de vida y vinculación del personal de asesoría. Inducción para asesores. Lanzamiento y divulgación del servicio.	20.000.000	2 veces al año



productiva.	Reforzar la metodología de formación para artesanos actual a través de la inclusión de componentes ambiental, comercial y organizacional.	Penetración de mercados	80% de los beneficiarios conocen y manejan los conceptos básicos de administración, comercialización y manejo ambiental.	Elaboración de la cartilla de producción limpia. Elaboración modulo de formación ambiental y acreditación. Elaboración modulo de formación organizacional Elaboración modulo de formación comercial. Elaboración del material grafico de apoyo y formatos	6.000.000	8 meses
-------------	---	-------------------------	--	---	-----------	---------

CUADRO No 19 PLAN DE ACCIÓN, Programa integración productiva



Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Explorar las posibilidades de desarrollo para el sector artesanal mediante el fomento de actividades productivas relacionadas.</p>	<p>Creación y presentación de una unidad hotelera piloto con intervención artesanal.</p>		<p>1 unidad hotelera intervenida a partir del diseño y el trabajo artesanal</p>	<p>Selección de un proyecto hotelero o de alojamiento especial a intervenir</p> <p>Intervención a la unidad hotelera piloto a partir del diseño y el trabajo artesanal.</p> <p>Presentación y divulgación de los resultados.</p> <p>Creación y oferta del servicio de asesoría en diseño turístico.</p>	<p>40.000.000</p>	<p>1 año</p>



	Creación del servicio de asesoría en diseño y procesos para la industria del Biocomercio	Diversificación concéntrica	1 servicio de asesoría en diseño para la industria del biocomercio implementado.	<p>Estudio de la industria del biocomercio en el departamento del Putumayo.</p> <p>Servicio de asesoría y diseño de empaques e imagen corporativa</p> <p>Asesoría en diseño de procesos y mejoramiento tecnológico.</p> <p>Selección de una unidad piloto para intervención y mejoramiento.</p> <p>Intervención de la unidad piloto</p> <p>Presentación y divulgación de los resultados.</p>	40.000.000	1 año
--	--	-----------------------------	--	--	------------	-------

2. INDICADORES DE GESTIÓN

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

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

INDICES DE ACTIVIDAD

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

CUADRO No 20 Índices de actividad

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

Capital de trabajo	Activos corrientes – Pasivos corriente
Rotación de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$
Razones de rentabilidad	
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$
Margen operacional	
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Actividad total}} * 100$

INDICADORES GERENCIALES O DESEMPEÑO

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

CUADRO No 21

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



Índice de cofinanciación	<u>Presupuesto institucional</u> Presupuesto cofinanciación.
--------------------------	---



10. BIBLIOGRAFIA:

METODOLOGIA, guía práctica para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Carlos Eduardo Méndez Alvares. Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia. 1996.

Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein. Mac Graw Hill. Bogotá. 1998

El Proceso de Investigación, Carlos Arturo A Sabino, El Cid.

La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de Mando Integral. Daniel Martínez Pedros, Ediciones Díaz de Santos. Madrid España 2005

CARACTERIZACION SOCIOECONOMICA DEL SECTOR ARTESANAL COLOMBIANO, Artesanías de Colombia.

INFORME DE GESTIÓN 2007, Artesanías de Colombia S.A.

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2.008-2.011 GOBERNACION DEL PUTUMAYO

Artesanías indígenas Inga, Katmsa, Tikuna y Witoto
CORPORACION IBEROAMERICANA DE MULTISERVICIOS
<http://artesaniasindigenas.blogspot.com/>

SISTEMA NACIONAL DE INFORMACION CULTURAL
<http://www.sinic.gov.co>

Diversidad Biológica y cultural del sur de la Amazonia Colombiana, Diagnostico