



artesanías de colombia

**PROYECTO**  
**Modelo de Metodología para Diseño para Artesanos del Valle del**  
**Cauca**

CAROL TATIANA CUELLAR DUSSAN  
DISEÑADORA INDUSTRIAL

**LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO**  
**UNIDAD EJE CAFETERO**

Convenio Artesanías de Colombia – Gobernación del Valle  
Armenia  
Noviembre de 2007



## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	3
1. Antecedentes.....	5
2. Contexto .....	6
2. Localización geográfica.....	6
2.1 Descripción de la Localidad. ....	6
2.2 Características de la Población Beneficiaria. ....	7
3. Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
4. Metodología.....	9
4.1. Estrategias Capacitación en Costeo ABC. ....	9
4.1.2. Estrategias para la Capacitación en Metodología de diseño. ....	9
5. Ejecución.....	11
5.1 Ejecución Capacitación en COSTEO ABC.....	12
5.2 Ejecución Capacitación en METODOLOGÍA DE DISEÑO I y II.....	12
5.2.1. GRUPO A – Metodología de diseño I .....	12
5.2.2. GRUPO B – Metodología de diseño II .....	20
6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO: .....	26
7. Conclusiones .....	45
8. Recomendaciones .....	45
ANEXO A. Característica de la población beneficiaria .....	46
ANEXO B. Registro fotográfico capacitación en costeo ABC. ....	47
ANEXO C. Registro fotográfico capacitación en Metodología de Diseño 1.....	48
ANEXO D. Registro fotográfico capacitación en Metodología de Diseño 2.....	48
ANEXO E. Evaluación de la Capacitación Costeo ABC y Metodología de diseño. .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXO F. Formato Diagnóstico Competitivo. ....	53
ANEXO G. Resultados diagnóstico Competitivo. ....	54
ANEXO H. Resultados diagnóstico Competitivo- promedios por estrategia... <b>¡Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
ANEXO I. Resultados diagnóstico Competitivo- promedios por Variables. .... <b>¡Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
ANEXO J. Fichas de asistencia y evaluación de actividades. ... <b>¡Error! Marcador no</b> <b>definido.</b>	



## **Modelo de Metodología para Diseño para Artesanos del Valle del Cauca**

### **RESUMEN**

El presente informe comprende tres ejes fundamentales: Capacitación en Costeo ABC, Metodología de Diseño y el Análisis Competitivo.

La Capacitación en Metodología de Diseño se ha desarrollado para explicar el proceso de diseño planteado para artesanos que cuentan con niveles previos de capacitación en ejercicios de diseño, con el objetivo de proveer de una metodología a los beneficiarios que sirva como un ejercicio de desarrollo de productos que permitirá al artesano disminuir los riesgos inherentes al desarrollo de nuevos productos.

Además se realiza la Capacitación en Costeo ABC con ejercicios prácticos y reales para el cálculo y fijación de precios de productos de los asistentes.

De igual manera, se elabora un DIAGNÓSTICO COMPETITIVO con los artesanos del curso como muestra representativa para formular las estrategias a las cuales se deben dirigir los proyectos futuros en pro del mejoramiento de este sector.



## INTRODUCCIÓN

Este año, se cumple la tercera etapa del Programa de Fortalecimiento al Sector Artesanal, apoyado por La Gobernación del Valle del Cauca, en Convenio con Artesanías de Colombia y el Laboratorio Colombiano de Diseño de Armenia. Para ello, se realizan dos jornadas de Capacitación: COSTEO ABC y METODOLOGÍA DE DISEÑO.

Se plantea este curso como complemento a los procesos iniciados en el año 2006, el cual busca profundizar en aquellos procesos metodológicos para el desarrollo de productos.

El objetivo principal aplicar un esquema metodológico integral que le sirva los Artesanos como guía para generar un pensamiento estructurado orientado al diseño de productos y su posterior presentación.

Además se realiza un primer acercamiento hacia el fortalecimiento del pensamiento competitivo y estratégico a partir del análisis competitivo donde se analizan las diferentes variables que componen las diferentes estrategias competitivas para el fortalecimiento del sector artesanal.



## 1. Antecedentes

A partir del año 2005 se han ejecutado las siguientes capacitaciones en el área de diseño, ejecutado por diseñadores del Laboratorio Colombiano de Diseño, unidad Eje Cafetero.

<b>Año</b>	<b>Capacitaciones en Diseño</b>	<b>Diseñadores</b>	<b>Entidades</b>
2006	Costos I Metodología I  Tendencias Empaques Planos técnicos	Manuel José Moreno  David Correal y Pilar Robayo	Gobernación del Valle y Artesanías de Colombia. Ejecución por el Laboratorio Colombiano de Diseño – unidad Eje Cafetero.
2005	-Tendencias Empaques Exhibición en ferias Planos Técnicos	David Correal – Jesús Andrés Ramírez	Gobernación del Valle y Artesanías de Colombia. Ejecución por el Laboratorio Colombiano de Diseño – unidad Eje Cafetero.



## 2. Contexto

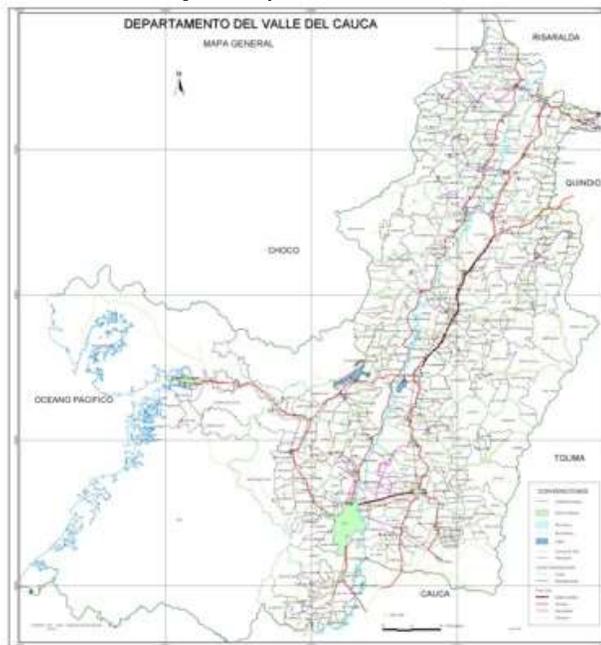
### 2. Localización geográfica

Mapa



Ubicación de Cali en el departamento del Valle del Cauca

Mapa de ruta, en distancia y tiempo



A la ciudad de Cali se llega desde el Eje Cafetero tomando desde Pereira la vía que pasa por Cartago o desde Armenia, la vía que conduce a Caicedonia hasta la Paila, de allí se toma la vía troncal -doble calzada- que pasa por Bugalagrande – Tulúa - Buga, continuando por Palmira o Yumbo. El recorrido desde Armenia es de aproximadamente tres horas o desde Pereira cuatro horas y las vías se encuentran en muy buen estado.

#### 2.1 Descripción de la Localidad.

Cali es la segunda ciudad del país, cuenta con 2.264.256 habitantes aproximadamente en una extensión de 564 Km<sup>2</sup>, ubicada a 995 msnm., con una



temperatura promedio de 23°C; presenta terrenos montañosos, ondulados y planos y alberga los Farallones de Cali con alturas de 4200 m.s.n.m. La Ciudad es cruzada por 7 Ríos y sus principales actividades económicas están representadas en la Agricultura, Ganadería, Comercio, Industria y Transporte. Sus principales productos son Caña de Azúcar, Papel, Plásticos, Textiles, Carbón, Maquinaria Agrícola e Industrial y Medicinas. Culturalmente es famosa por su feria que se realiza la última semana de Diciembre. Su gastronomía está representada por platos como Sancocho de Gallina, Pandebono, Masato, Dulces y Macetas. La artesanía es inmensamente variada, en diversos materiales propios y de otras regiones tales como cerámica, madera y fibras vegetales como guasca de plátano, iraca, fique, etc.

## **2.2 Características de la Población Beneficiaria.**

Dentro del grupo convocado por la Gobernación del Valle, participaron 66 personas entre las cuales que plantean el desarrollo de otras actividades microempresariales como confecciones, manualidades y muñequería, pertenecientes a Cali y a diferentes municipios del departamento tales como Palmira, Florida, Candelaria, Pradera y Ginebra.

Estas personas pertenecen a diversas organizaciones y asociaciones entre las que se encontraron:

ASOARCU	La Cumbre
ASOMIG	Ginebra
RAICES-ASOFLORIDA	Florida
GUADUARTE	Pradera
MECO	Cali

Entre las técnicas artesanales de este grupo se encuentran:

<b>Material</b>	<b>Técnica - Oficio</b>
Fique	Tejeduría: macramé, ganchillo. Tendido.
Guadua	Calado, torneado.
Calceta de Plátano	Tejido en rollo, enchape, trenzado, Tejido 1-1.
Semillas, Tagua, coco, cacho	Bisutería: ensartados, resinas,
Algodón.	Bordados a mano: Calado, bordado en cintas, bordado en punto de cruz, bordado en chaquiras, estampado, macramé,
Plata y piedras semipreciosas.	Joyería, bisutería.
Cuero	Marroquinería.
	Jabones
Madera	Tallado, pintado a mano, calado.



### **3. Objetivo General.**

Desarrollar un esquema metodológico que le sirva los Artesanos como guía para generar un pensamiento estructurado orientado al diseño de productos y su posterior presentación.

#### **Objetivos Específicos.**

- 1) Capacitar a los artesanos del Valle del Cauca en Costeo ABC y Metodología de diseño avanzada.
- 2) Realizar un análisis competitivo en el cual el artesano identifique las fortalezas y debilidades de su taller, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.



## **4. Metodología.**

### **4.1. Estrategias Capacitación en Costeo ABC.**

- Realizar un primer ejercicio de diagnóstico sobre el conocimiento de costos por parte de los artesanos.
- Realizar dos fases de explicación de Costeo: Costeo tradicional y Costeo ABC.

Para el Costeo tradicional:

- Explicar los conceptos básicos en costeo con el apoyo de diapositivas en Power Point.
- Explicar los conceptos básicos del costeo tradicional mediante un caso particular de un taller artesanal.
- Una vez explicados los conceptos básicos, realizar en clase un ejercicio donde el artesano aplique lo aprendido con caso real de dos productos de su taller.

Para el Costeo ABC:

- Explicar los conceptos básicos en costeo con el apoyo de diapositivas en Power Point.
- Explicar los conceptos básicos del costeo ABC mediante un caso particular de un taller artesanal.
- Una vez explicados los conceptos básicos, realizar en clase un ejercicio donde el artesano aplique lo aprendido con caso real de dos productos de su taller.

### **4.1.2. Estrategias para la Capacitación en Metodología de diseño.**

- Dividir al grupo de acuerdo con su nivel: Grupo B (avanzado) y Grupo A (básico).

GRUPO A

- Explicar los conceptos básicos para el grupo A mediante el apoyo de diapositivas en Power Point.
- Realizar en clase un taller de diseño en el cual el artesano deba elaborar un producto partiendo de la metodología explicada.
- Realizar una socialización de los resultados obtenidos en la cual el grupo pueda analizar las muestras físicas y los diferentes conceptos generados para la elaboración de los productos por parte de sus compañeros.

GRUPO B

- Realizar un resumen sobre los conceptos básicos de metodología de diseño mediante el apoyo de diapositivas en Power Point.



- Realizar en clase un taller de diseño en el cual el artesano deba elaborar una línea de producto partiendo de la metodología explicada para la Colección Casa Vallecaucana 2008.
- Realizar una socialización de los resultados obtenidos en la cual el grupo pueda analizar las muestras físicas y los diferentes conceptos generados para la elaboración de los productos por parte de sus compañeros.



## 5. Ejecución.

Capacitación	Fecha	Int. horaria	Contenidos	Orientador	Localidad	Benef.
<b>COSTEO ABC</b>	26 Sept al 5 Oct 2007	40 h.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué son los costos, para qué sirven, cuál es su importancia.</li> <li>• Elementos del costo.</li> <li>• Clases de costos.</li> <li>• Costeo Tradicional.</li> <li>• Costeo ABC.</li> </ul>	Carol Tatiana Cuellar Dussán	Artesanos Municipios Del Valle del Cauca	66
<b>METODOLOGIA DE DISEÑO</b>	10 Oct al 1 Nov. 2007	80 h.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos metodología de diseño.</li> <li>• Taller de diseño I y II.</li> <li>• Análisis competitivo.</li> <li>• Análisis de las fuerzas competitivas.</li> <li>• Barreras de entrada y de salida.</li> <li>• Barreras de entrada.</li> <li>• Barreras de salida.</li> <li>• Productos sustitutos.</li> <li>• Estrategia de actuación frente a la competencia.</li> <li>• Análisis FODA.</li> <li>• Evaluación de la ventaja competitiva.</li> <li>• Ventajas posicionales.</li> <li>• Fuentes de ventaja.</li> <li>• Estrategias competitivas.</li> <li>• Definición de la competencia y establecimiento de capacidades e intenciones.</li> <li>• Recopilación y análisis de la información sobre la competencia.</li> <li>• Determinación de las opciones estratégicas.</li> <li>• Solución de un conflicto por la vía legal.</li> <li>• Solución de un conflicto por la vía de la cooperación.</li> <li>• Solución por la vía de la competencia.</li> </ul>	Carol Tatiana Cuellar Dussán	Artesanos Municipios Del Valle del Cauca	50
<b>DIAGNOSTICO COMPETITIVO</b>	26 Septiembre al 15 de Nov.	80 h.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis competitivo aplicado a cada artesano que participó en las capacitaciones.</li> </ul>	Carol Tatiana Cuellar Dussán	Artesanos Municipios Del Valle del Cauca	



### **5.1 Ejecución Capacitación en COSTEO ABC.**

Esta capacitación se dictó en dos fases; la primera consistió en nivelar al grupo con el conocimiento de los aspectos básicos del costeo, para lo cual se explicaron los siguientes temas:

- Qué son los costos, para qué sirven, cuál es su importancia.
- Elementos del costo.
- Clases de costos.

Para la mejor asimilación de estos conceptos, se realizó un taller práctico donde cada artesano asignaba los costos de acuerdo con los parámetros establecidos por el ejercicio.

En la segunda fase se explicaron los métodos de costeo: el tradicional y el ABC, con el fin de establecer la diferencia entre ellos.

Es importante aclarar, que se explicó el método tradicional ya que en muchos casos no se tienen las bases necesarias para costear los productos ocasionando graves pérdidas económicas para los artesanos.

Como resultado se capacitaron 66 personas en costeo tradicional y costeo ABC a través de dos talleres prácticos aplicados a casos reales y particulares de cada artesano, en el cual se seleccionaron dos productos para realizar su comparativa con los dos sistemas de costeo y fijar un precio de venta competitivo. Este conocimiento fue de gran importancia para los artesanos ya que asimilaron con éxito las bases para el costeo de producto, en el cual se hizo énfasis en los costos indirectos y su relación con las actividades que generan valor dentro del proceso productivo.

### **5.2 Ejecución Capacitación en METODOLOGÍA DE DISEÑO I y II.**

Para realizar la capacitación en metodología de diseño, se dividió el grupo en dos subgrupos: el grupo A, en el cual participaron aquellos artesanos que nunca habían recibido capacitación alguna en metodología, y el grupo B, que correspondía al grupo que han continuado con el proceso de capacitaciones en diseño.

#### **5.2.1. GRUPO A – Metodología de diseño I**

En una primera jornada (compuesta por tres días) se realizó la presentación de los conceptos básicos de diseño; El objetivo principal era que cada artesano lograra una buena conceptualización y como resultado final una muestra física de su producto. Los temas se enfocaron de la siguiente manera:

- Definición.
- Primera Fase: Definición de nuevos productos.
- Mercado.
- Definición de producto.



- Línea de producto.
- Teoría del hongo.
- Segunda Fase: Proyecto de diseño.
- Área morfológica.
- Área Tecnológica.
- Área Sociológica.
- Función práctica, estética y simbólica.
- El proyecto de diseño: problema, metáfora, concepto, determinantes de diseño, criterios de evaluación.

A partir de esta explicación se procedió a realizar el Taller práctico de diseño, donde cada artesano planteaba un problema de diseño a partir del grupo objetivo específico. A partir de esta definición, cada uno de ellos eligió una metáfora (referente colombiano) para iniciar el proceso de diseño de producto y realizar los respectivos bocetos.

Para despejar dudas se realizaron dos socializaciones:

En la primera se hizo la presentación conceptual del proyecto de diseño de cada artesano. La mayor dificultad de esta etapa radicó en la definición del mercado objetivo y su relación con el problema-necesidad u oportunidad. Esta fue solucionada con el aporte de los participantes y la orientación de la diseñadora.

En la segunda jornada se enfatizó en el Brief de diseño, en donde se les solicitó a los artesanos presentar su proyecto con este documento en el cual deben describir todas las especificaciones de producto.

Además se realizó la presentación de Análisis competitivo, en el cual se hicieron dos talleres explicativos sobre las Cinco fuerzas competitivas y el análisis DOFA. Los temas que se explicaron fueron los siguientes:

- Análisis competitivo
- Análisis de las fuerzas competitivas
- Barreras de entrada y de salida
- Barreras de entrada
- Barreras de salida
- Productos sustitutos
- Estrategia de actuación frente a la competencia
- Análisis FODA
- Evaluación de la ventaja competitiva
- Ventajas posicionales
- Fuentes de ventaja
- Estrategias competitivas

Como resultado se capacitaron 29 personas, las cuales expresaron su gran satisfacción con la metodología planteada ya que les permitió desarrollar



productos a partir de una conceptualización sólida, con argumentos claros y orientados a un consumidor específico, aspectos que muchos de los artesanos no tenían en cuenta a la hora de elaborar sus productos. Estos resultados se vieron reflejados en las muestras de los productos que se presentaron el día de la Clausura en Ginebra (Valle). Algunos de los más destacados son:

Fotos de los productos resultantes del curso de Metodología 1:



Claudia Toro – Línea de lámparas y objetos decorativos inspirados en las heliconias



Gloria Valencia. Bolso tejido a mano en fique y detalles en cacho inspirado en el Papagayo azul del pacífico.



Ramiro Moreno. Frutero basado en la Victoria Regia.



Andrés Santamaría – Batea pintada a mano inspirada en las formas básicas de la cultura indígena



Norma Caicedo.  
Bolso tejido a mano en varias técnicas  
inspirado en los Manglares.



Maria Elena Torres. Línea de accesorios inspirados en los cultivos de la Uva.



Calceta y Arte.  
Línea de mesa inspirada en el chontaduro.



Arterasnas de La Cumbre. Línea de mesa inspirada en la cultura Calima, utilizando la técnica del fique extendido en tonos amarillos, rojos y negro.



Magda Durley Arcila y Cristina Guzman.  
Línea de bolsos inspirado en las montañas del Valle del Cauca.



Nora Benítez. Línea de accesorios inspirada en Omar Rayo.



Dora Alicia Ramírez. Poncho pintado a mano inspirado en el Avestruz.



María Mercedes Correa. Camisas para hombre y niño pintadas a mano, inspiradas en las figuras de animales de la cultura Agustiniana.

### 5.2.2. GRUPO B – Metodología de diseño II

Como este grupo tiene un nivel más avanzado en diseño, se desarrolló un taller práctico de diseño en una primera jornada (compuesta por tres días) sobre la resolución de una Colección llamada “Casa Vallecaucana”.

Una colección está compuesta por 5-7 líneas de producto, las cuales cada artesano debía desarrollar una línea de producto para un ambiente determinado en la casa a partir de unos referentes regionales.

Estos fueron los aspectos que se desarrollaron en la capacitación de diseño:

- Se identificaron los referentes regionales (Valle del Cauca).
- Se seleccionaron los referentes para la colección; la caña de azúcar fue el referente para esta colección.
- Se generó un concepto para la Colección a partir de la selección de un referente regional: **“Explosión de sabor, color y movimiento”**
- Se generaron varias propuestas para la identidad gráfica de la Colección.
- A partir del concepto general de la Colección se identificaron los referentes y patrones para cada uno de los ambientes de la casa Vallecaucana:

✚ Baño.



- ✚ Jardín.
- ✚ Sala.
- ✚ Estudio.
- ✚ Cocina.
- ✚ Comedor.
- ✚ Habitación adultos.
- ✚ Habitación niños.
- ✚ Moda: esta categoría se aplicó para aquellas personas que realizan prendas de vestir, accesorios y complementos.

Debido a la temporada final de año, en la cual muchos se encuentran realizando producción para las ferias, se determinó que cada artesano realizara 5 a 7 bocetos para su línea de producto y de éstos, elaborar por grupo (compuesto por tres personas), tres muestras de producto por línea, en los cuales se deben ver reflejados todo el análisis de diseño.

Como complemento a este ejercicio, se enfatizó en la importancia de elaborar el PDS para cada producto, al igual que la propuesta de empaque y exhibición.

En la segunda jornada se profundizó sobre la importancia de la exhibición de producto, los aspectos importantes a la hora de asistir a una feria, la manera adecuada de ubicar los productos en un stand y la atención al cliente. Como resultado fue la respuesta por parte de los artesanos sobre los temas expuestos, demostrando gran interés sobre el tema ya que muchos de ellos no tienen la experiencia de participar en ferias de mayor nivel y de carácter nacional, como lo es Expoartesanías.

Además se realizó la presentación de Análisis competitivo, en el cual se hicieron dos talleres explicativos sobre las Cinco fuerzas competitivas y el análisis DOFA.

Los temas que se explicaron fueron los siguientes:

- Análisis competitivo.
- Análisis de las fuerzas competitivas .
- Barreras de entrada y de salida.
- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Productos sustitutos.
- Estrategia de actuación frente a la competencia.
- Análisis FODA.
- Evaluación de la ventaja competitiva.
- Ventajas posicionales.
- Fuentes de ventaja.
- Estrategias competitivas.
- Definición de la competencia y establecimiento de capacidades e intenciones.



- Recopilación y análisis de la información sobre la competencia.
- Determinación de las opciones estratégicas.
- Solución de un conflicto por la vía legal.
- Solución de un conflicto por la vía de la cooperación.
- Solución por la vía de la competencia.

Como resultado se capacitaron 21 personas, las cuales expresaron su gran satisfacción con la metodología planteada ya que les permitió ampliar sus conocimientos hacia el desarrollo de líneas de productos para poder desarrollar a un futuro su propia colección. Estos resultados se vieron reflejados en las muestras de los productos que se presentaron el día de la Clausura en Ginebra (Valle). Algunos de los más destacados son:



Fotos de los productos resultantes del curso de Metodología 2:



Gloria Wallens y Cristina Arenas. Línea de sala titulada "Otoño", inspirada en el fruto del Gualanday.



Andrea Yamile García. Línea de Collares inspirada en las palmeras del municipio de Palmira.

Angela Cuadros. Bolsos inspirados en los colores del chontaduro.





Dignarte. Línea de 3 prendas pintadas a mano para ser utilizado por niños; están inspirados en la rana venenosa del pacífico y la Caña de azúcar.

En general los resultados de la capacitación en Metodología de Diseño tanto del Grupo A como del B sorprendieron por sus excelentes resultados. Cabe anotar, que parte de la motivación surgió de la idea de seleccionar los mejores trabajos para que fueran a participar a Expoartesanías en el stand de Casa Cafetera del Laboratorio Colombiano de Diseño unidad Eje Cafetero. En total fueron seleccionados 3 artesanos del grupo A y 2 del grupo B, quienes tendrán la oportunidad de exponer sus productos y tener la posibilidad de analizar su comportamiento en ventas en la feria.

El componente del Análisis Competitivo permitió sembrar iniciativas en los artesanos para el fortalecimiento empresarial de sus talleres, sobre todo lo relacionado con el análisis de la competencia, ya que se brindaron las bases conceptuales para que los artesanos seleccionen las estrategias que les permitan tener un posicionamiento en el mercado. En conclusión aquellos artesanos que tengan clara su visión de negocio serán quienes logren liderar los procesos de mejoramiento de su negocio.



## 6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO<sup>1</sup>:

A continuación se presenta un diagnóstico competitivo del sector artesanal del Valle del Cauca. Los participantes son artesanos de diferentes municipios del Valle del Cauca que asistieron a las Capacitaciones programadas por Artesanías de Colombia y La Gobernación del Valle dentro del proyecto “Modelo de metodología de diseño....

Un diagnóstico competitivo (DC) es un análisis de la empresa en todos sus componentes y relaciones implicadas en su posición competitiva, es decir, su capacidad de hacer frente a la competencia en un mercado cada vez más global.

La finalidad del diagnóstico es la de ofrecer un instrumento de análisis que promueva la competitividad y la innovación en los talleres artesanales con el fin potenciar su posicionamiento dentro del mercado nacional.

Para lograr el desarrollo del DC se aplicó un cuestionario para analizar diferentes aspectos de la empresa, en el cual cada pregunta corresponde a un grupo estratégico como: análisis organizacional, mercado, entorno, administración y financiamiento.

En la Fase de depuración de datos se implementa el cuestionario dentro de una herramienta computacional, ya que con esto se cuantifican los resultados y se emplean gráficos y tablas para la visualización de los resultados; de acuerdo con los datos arrojados, se seleccionan tres componentes en riesgo para realizar su respectivo análisis.

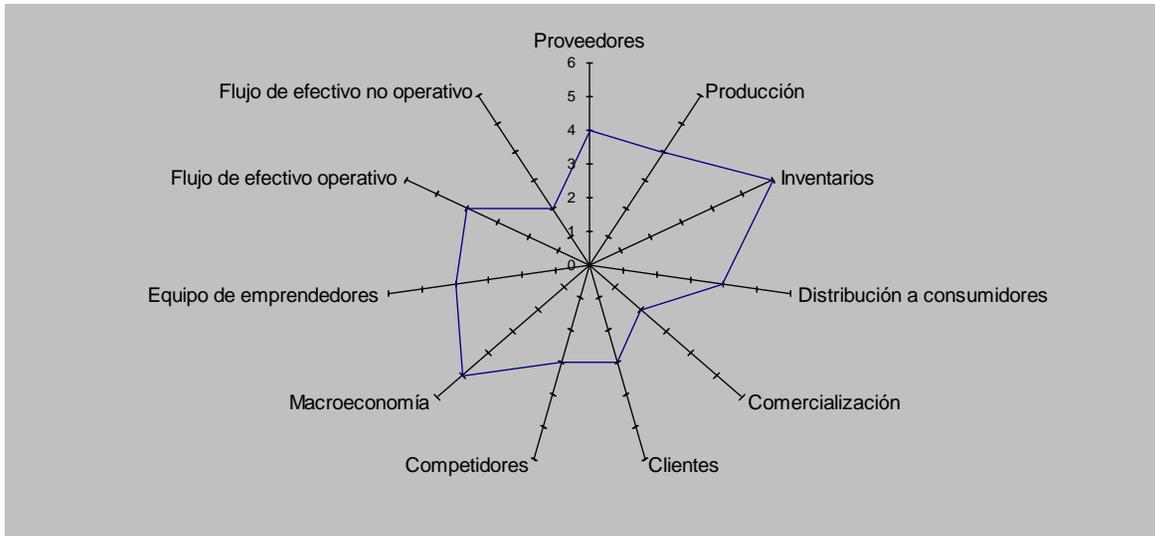
De esta manera se identifican las variables de los componentes de mayor riesgo para formular las estrategias a las cuales se deben dirigir los proyectos futuros en pro del mejoramiento de este sector.

---

<sup>1</sup> Ver anexo F.



Los resultados obtenidos del diagnóstico competitivo se analizaron las siguientes variables:



Variables altamente críticas (calificación de 1 a 2):

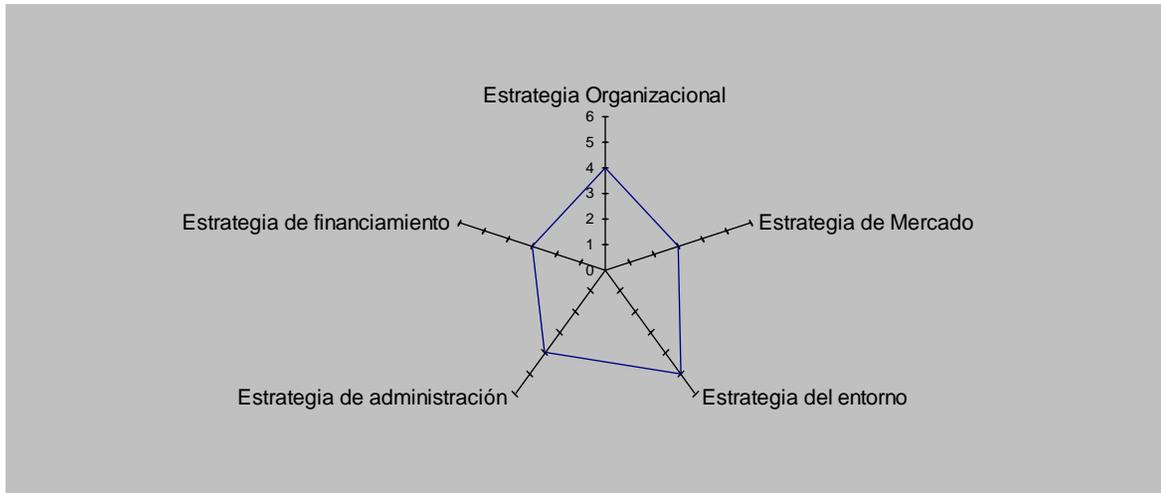
- Comercialización.
- Flujo de efectivo no operativo.

Variables medianamente críticas (calificación de 3):

- Clientes.
- Competidores.
- Producción.
- Competidores.
- Producción.



De acuerdo con las variables críticas, las estrategias que se deben plantear son las siguientes:



- **Estrategia de mercado.**
- **Estrategia de financiamiento.**
- **Estrategia organizacional.**



COMERCIALIZACION  
Número de establecimientos

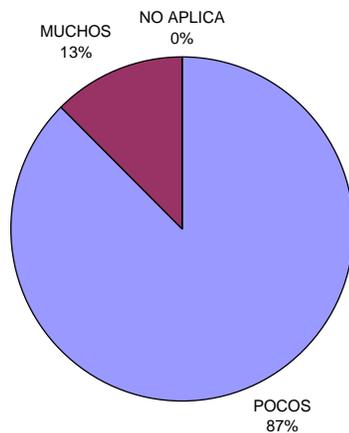


Fig.1

Adaptabilidad de producto al comerciante

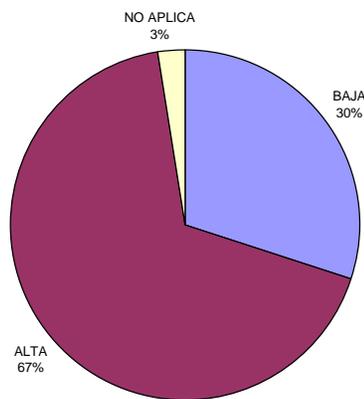
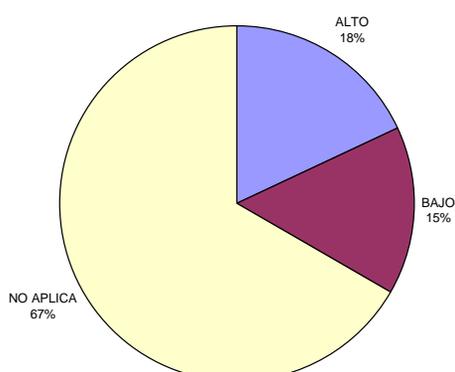


Fig. 2

Costo de vendedores



## COMERCIALIZACIÓN

El componente de Comercialización se encuentra dentro de los factores que más riesgo presenta para el sector artesanal.

- Se puede analizar que aunque los productos tienen un 60% de alta adaptabilidad a las necesidades de los comerciantes, el 87% de los artesanos comercializan sus productos en pocos establecimientos comerciales, la mayoría ubicados en los mismos municipios de donde provienen los artesanos; solo el 13% venden sus productos en más de 2 establecimientos comerciales de diferentes localidades. (Fig.1 y 2)
- Esto permite concluir que en muchos casos se dirigen a los clientes finales y se limitan a la participación en ferias y eventos locales, razón por la cual tienen muy pocos canales de comercialización.
- El 33% de los talleres han incorporado la figura de vendedores, quienes captan y manejan una cartera de nuevos clientes, iniciando de esta manera la función de mercadeo. El 67% de las unidades artesanales no cuentan con esta figura como una persona externa debido a que son empresas unipersonales o que no tienen la capacidad económica para asumir el costo que esto implicaría. (Fig.3)
- Los artesanos no tienen un plan de comercialización en el cual se establezcan las estrategias comerciales. Se analiza por lo tanto que en un mercado desregulado, la competencia local (50%) es otro factor a tener en cuenta, ya que al superarse la oferta sobre la demanda, las



Fig.3

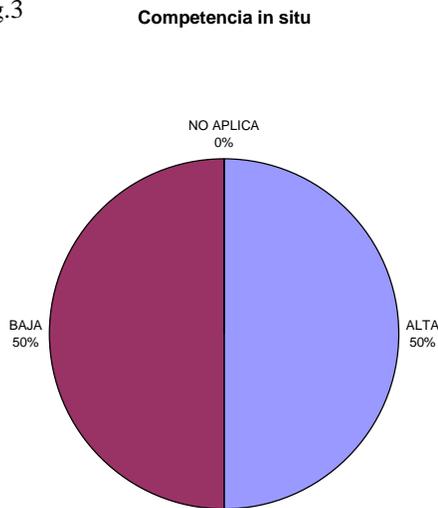


Fig.4

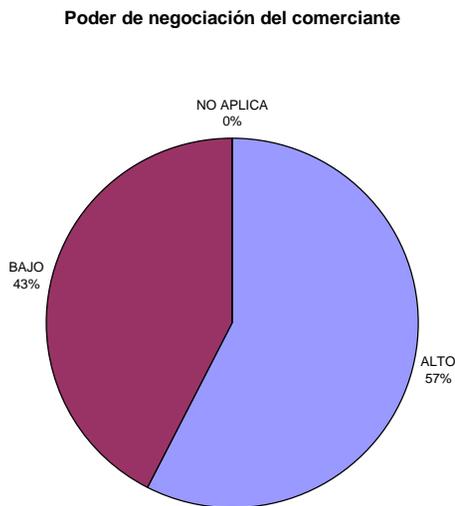
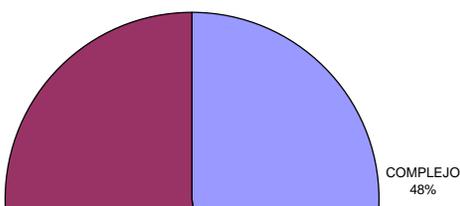


Fig.5

**Complejidad del proceso**



empresas que participan dentro de un canal de comercialización están obligadas a un continuo proceso de negociación tanto en la venta de sus productos ó servicios como en la compra de sus insumos. (Fig.4)

- A lo anterior hay que agregarle otra debilidad en el área de mercadeo y es la relacionada con la forma anticuada de vender, lo que les genera crisis, no por factores económicos sino por su propia incapacidad de cerrar negocios con sus clientes, de crear relaciones de largo plazo y porque confunden la figura del vendedor.
- Como consecuencia vemos que el poder de negociación del comerciante es alto en un 57%; esto se debe a la gran oferta de productos sustitutos que pueden satisfacer las necesidades del comercializador en aquellos momentos en que un proveedor (en este caso el artesano), varíe sus condiciones de venta. (Fig.5)
- Otro aspecto a resaltar es la formación artesanal, la cual es básica y está centrada solamente en la técnica del oficio y no en la gestión de la producción y la comercialización, razón por la cual estos aspectos son vulnerables para el buen desarrollo de su actividad empresarial.

## PRODUCCIÓN

---



Aunque la producción no es una de las variables de mayor riesgo, es importante analizarla ya que va de la mano con varios factores relacionados con la competitividad

Fig.17

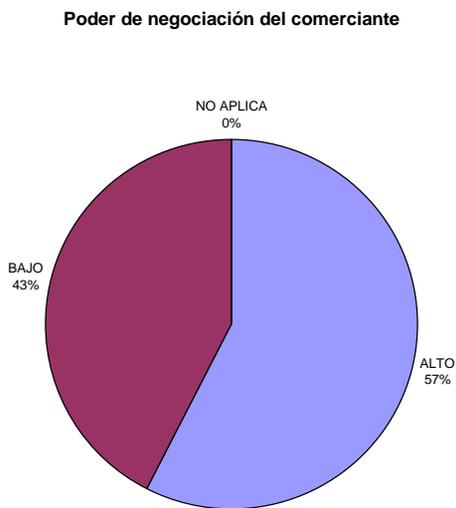


Fig.18

- En cuanto a los procesos de producción que realizan, EL 52% de los artesanos considera que es sencillo; ni el proveedor ni el cliente constituyen un riesgo para la parte del proceso, ya que se preocupan únicamente por el bien o elemento a producir.
- A pesar de que el 75% de los artesanos expresan que los cuellos de botella son pocos, hay que destacar que las prácticas de supervisión son deficientes y el mantenimiento se enfoca hacia la reparación y no hacia la prevención.
- Falta de entrenamiento al personal técnico y obrero limitación de conocimientos técnicos.
- Poseen una estructura informal, por lo tanto carecen de organigramas y manuales.
- No poseen capacidad innovadora para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes.
- Tendencia a permanecer independientes y aislados, lo que genera en muchos casos el retraso en procesos e incumplimiento a los clientes.



## ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

---

En esta estrategia están contempladas las variables relacionadas con el componente de comercialización y producción, para las cuales se plantea lo siguiente:

- Diseñar e implementar un Plan de Innovación comercial que permita a los talleres artesanales avanzar en las áreas de producto, organización comercial, procesos de ventas, precios y comunicación y, en definitiva, conseguir un desarrollo comercial sostenible y medible acorde con las oportunidades del mercado.
- Plantear mecanismos para la mejora en la organización de los recursos humanos comerciales, objetivando la asignación y evaluación de objetivos de forma sistemática.
- Capacitar en la búsqueda de mercados exteriores. Para poder estar presente en los mercados internacionales es imprescindible suplir la falta de dimensión de los talleres artesanales mediante la cooperación y la acción colectiva. La mejor vía es la de trabajar con canales de distribución compartidos, pero los artesanos son en general personalistas y familiares y se muestran reticentes a embarcarse en aventuras empresariales con terceros.
- El sector artesanal tiene dificultades para defenderse por la falta de cultura asociativa y la falta de participación en la definición de los proyectos. La creación de asociaciones en las cuales se puedan definir los proyectos futuros en los que se deberá centrar los esfuerzos en los próximos años, tales como: la protección del sector mediante certificados y marcas de origen, unificar la formación y definir la calidad de la misma, favorecer el mantenimiento de la calidad de los productos y la búsqueda de nuevos diseños, buscar vías de promoción y comercialización innovadoras, mejorar la cualificación técnica y empresarial, difundir la artesanía entre los niños como valor cultural y como vía para el rescate de oficios en peligro de extinción, creación de un centro de servicios y asesoramiento del artesano, etc.
- Incorporar estrategias para la definición correcta de las características de la demanda y su evolución en las estrategias de diseño y producción.
- Diseñar mecanismos para la apropiación de tecnología incorporada a los procesos productivos con el fin de minimizar las dificultades de asimilación de los conocimientos técnicos que puedan perjudicar notablemente la productividad frente a las empresas de mayor dimensión.



## ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

### - Flujo de efectivo no operativo.

Acceso a fuentes de capital

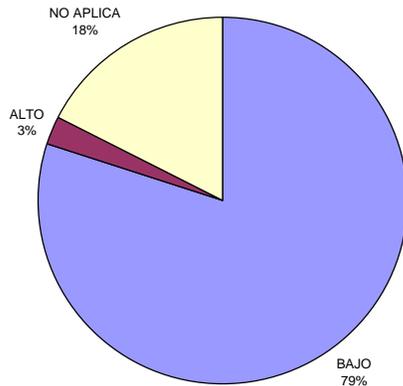


Fig 6.

Inversiones requeridas

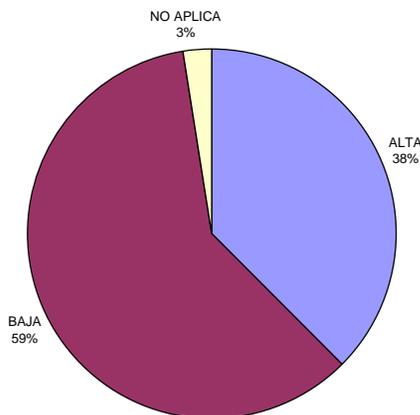


Fig.7

Esta es la segunda variable de mayor riesgo. A continuación se analiza la situación relacionada con la estrategia de financiamiento.

- Una de las formas más tradicionales que tiene un artesano de conseguir financiamiento es solicitando un crédito a un banco. Los más comunes son los comerciales y de consumo. El interés que se tenga en ellos dependerá de las necesidades de la empresa y del cumplimiento de ciertos requisitos. Sin embargo, para solicitar este tipo de financiamiento, es necesario que el solicitante demuestre que tiene la capacidad de pagarlo.

- Financieramente el sector artesanal, se caracteriza en su mayoría por las siguientes situaciones :

- ❖ Contabilidad mal llevada.
- ❖ Tendencias a evadir impuestos.
- ❖ Problemas de liquidez.
- ❖ Baja rentabilidad por falta de control de los costos.
- ❖ Altos niveles de endeudamiento por acudir al sector extrabancario.
- ❖ Falta de claridad y conocimiento al momento de invertir.

- El 79% de los artesanos no tienen acceso a fuentes de capital, esto se debe en su mayoría a que son empresas familiares y unipersonales, con poca capacidad de ahorro y un perfil financiero "débil" el cual hace que estas inversiones sean nulas.(Fig.6)

- El 52% de los artesanos ve limitado el acceso a fuentes de deuda, principalmente por su poca capacidad de pago (altos costos fijos con relación al ingreso neto mensual) ya que para



Acceso a fuentes de deuda

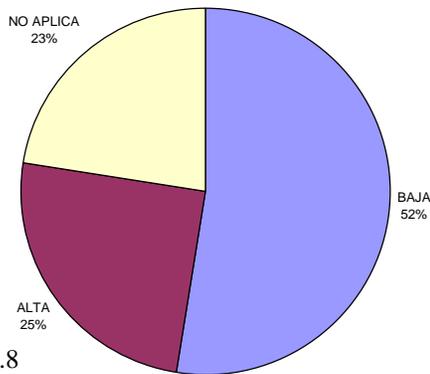


Fig.8

acceder a este tipo de financiamiento, deben otorgar mucha información al banco sobre sus operaciones y los flujos de ingreso y gasto que genera, con el objetivo de garantizar el pago del crédito que se le otorga. Por lo anterior, aquellas personas o empresas sin historia comercial o que no tengan balances auditados por terceros, enfrentan problemas para acceder a este tipo de financiamiento. (Fig.7 y 8)

- A pesar de ello, el 59% de los talleres artesanales expresa que la inversión que requieren para el mejoramiento de su taller no son demasiado altas, pero no se pueden realizar debido a las diferentes condiciones que exigen las entidades bancarias. (Fig.8)
- En general, se escucha la opinión de los artesanos que constantemente se encuentran con dificultades de todo tipo para poder acceder a fuentes de crédito para sacar adelante su empresa: la insuficiencia de fondos propios, la dificultad para acceder a la financiación a largo plazo y las condiciones de negociación y costo del crédito bancario limitan la posibilidad de mejoramiento y desincentivan a los nuevos emprendedores. Todo lo anterior deriva en la baja inversión y no se consigue aprovechar al 100% el potencial de generación de empleo.
- A nivel externo los artesanos se ven afectadas por los siguientes factores: política monetaria, la reevaluación, la situación de orden público que vive Colombia, la competencia desleal, la



falta de incentivos tributarios y en muchos casos el alto costo del dinero.

- También se observa el desconocimiento de una herramienta financiera clara como es: El flujo de efectivo, herramienta importante para prever dificultades de liquidez y formular estrategias para adquirir el dinero en épocas difíciles y evitar así el caos financiero.
- Tampoco tienen claridad sobre el origen y aplicación de fondos, y mucho menos hacen una planeación financiera a mediano y largo plazo.
- En cuanto a fuentes de financiación, muchas lo hacen con recursos propios, otras con proveedores, y en un 25% recurren al sector financiero o a préstamos extrabancarios (Fig.8)

## **ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO**

---

- Los artesanos tienden a permanecer independientes y aislados, desconociendo las oportunidades que pudieran brindarse en materia de financiamiento cuando existen empresas organizadas (asociaciones).
- Buscar fuentes de financiamiento con entidades financieras para los talleres productivos, préstamos, aportes de capital, deudas con proveedores, emisión de obligaciones negociables, etc.
- Las negociaciones con proveedores, se pueden aprovechar como medio de financiamiento, en las cuales los plazos de los pagos en las deudas se puedan manejar oportunamente entre las partes interesadas.
- Buscar mecanismos para que los artesanos puedan reducir el monto del financiamiento requerido, en términos relativos, el monto de la inversión. Cobrar más rápido, rotar más el inventario, etc.
- Diseñar una estrategia de financiamiento, no es más que hacer más eficiente la inversión. Diseñando esa estrategia estaremos mejorando la gestión:



- Reducir los días de caja, significa que el saldo de efectivo que tiene la empresa en Caja y Bancos signifique menos días de Ventas.
- Reducir el crédito promedio que se da a los clientes, sin que ello afecte las ventas y mejorar los sistemas de cobranza.
- Diseñar indicadores muy sencillos que le ayuden al artesano, no sólo a conocer su empresa, sino también a controlar la gestión, a establecer metas u objetivos a los responsables de cada sector y a medir los esfuerzos que serán necesarios para disminuir la cantidad de financiamiento que necesita.

## **ESTRATEGIA DE MERCADO**

**- Clientes.**

**- Competidores.**



## CLIENTES

Relaciones públicas con clientes

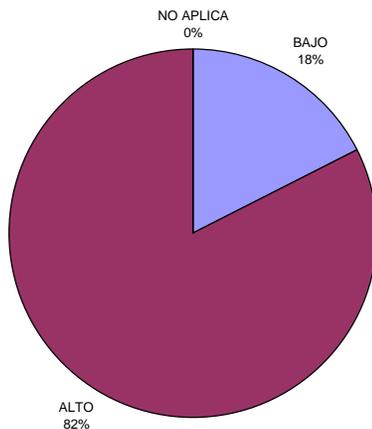


Fig.9

CRECIMIENTO DEL MERCADO DE CLIENTES

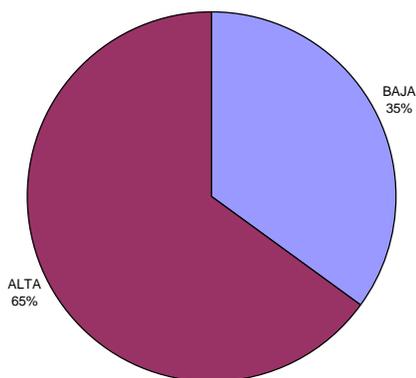


Fig.10

- Sobre la base de los datos obtenidos se puede inferir que el 82% de los artesanos tienen buenas relaciones públicas con sus clientes, sin embargo, de este porcentaje solo el 65% considera que el crecimiento del mercado de clientes es alto. (Fig.9 y 10)
- Lo anterior, es importante resaltarlo ya que este crecimiento debería ser consecuente con las relaciones públicas que se tienen con los clientes, sin embargo, tiende a una baja importante; esto se debe a que el artesano no considera importante incorporar mecanismos de fidelización de clientes en los cuales se pueda conocer su opinión y estar al tanto de la satisfacción de los mismos.
- Esta situación se presenta porque el artesano sabe mucho desde el punto de vista técnico de su producto, lo que lo hace muy competitivo, pero no se vende porque sabe poco de gestión comercial y fidelización de clientes.
- Otro aspecto muy importante es que a pesar de que hay un crecimiento del mercado de clientes en el 65% de los casos, el 72% de los artesanos tienen un número bajo de clientes; lo anterior se debe a que no se generan estrategias para conquistar clientes potenciales, evaluando la posibilidad de escoger o seleccionar a los clientes potencialmente más lucrativos para su negocio. (Fig.11)
- Por la ausencia de bases de datos de clientes tanto actuales como potenciales los artesanos desconocen, en la mayoría de las veces al



NUMERO DE CLIENTES

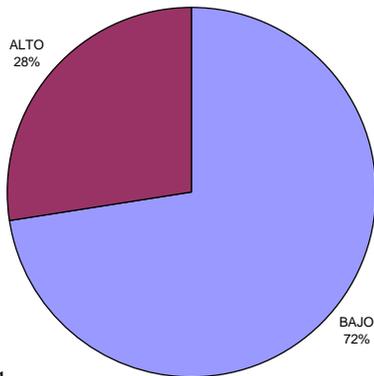


Fig.11

consumidor final, lo que les impide investigar, primero las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios, para luego producirlos.

- No se tienen sistemas de información adecuados que les permitan detectar mercados potenciales y reales; más grave aún, en la mayoría de los casos no se llevan estadísticas de ventas ni se tienen métodos apropiados para evaluar y decidir sobre la pertinencia de los productos y servicios, situación que se vuelve más compleja hoy en día, ya que los consumidores cada vez están más informados y son más sofisticados, al igual que la competencia es más amplia, lo cual favorece al comprador para su decisión de abastecimiento.



## COMPETIDORES

LA IMAGEN DE LA COMPETENCIA  
SOBRE LA IMAGEN DEL TALLER ARTESANAL

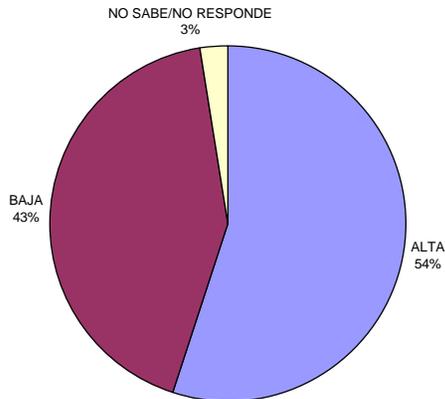


Fig.12

PRECIO DE LA COMPETENCIA  
CON RELACION AL PRECIO DEL ARTESANO

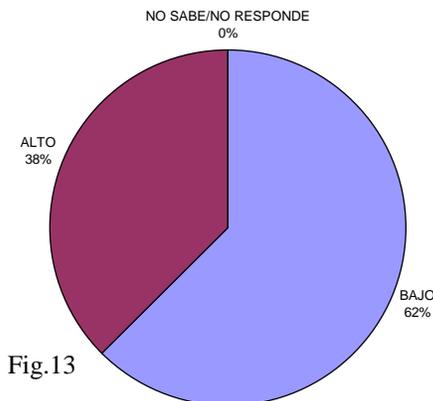


Fig.13

Del análisis de la competencia se analizan las siguientes variables de mayor riesgo: imagen, precio, calidad y marketing.

- **Imagen:** el 54% de los artesanos expresan que la imagen de la competencia es más alta y positiva frente a la que ellos tienen. (Fig.12)

Esto se debe a que el sector artesanal se caracteriza por la predominancia de talleres de estructuras simples, sus dueños/gerentes carecen de formación y visión gerencial, por tal razón, administran su empresa bajo un modelo de gerencia clásico, y en la mayoría de los casos, este modelo no existe.

Es en esta situación donde se percibe que sus propietarios son toderos, no tienen una agenda organizada de sus actividades y se dedican a todos los aspectos operativos, descuidando los demás asuntos relacionados con la gestión empresarial.

Otro aspecto en la dirección y gerencia, es la informalidad en la toma de decisiones y la vinculación laboral que se lleva a cabo, desconociendo todo el proceso de selección y contratación de personal.

- **Precio:** el 62% de los artesanos expresan que el precio de venta de los productos que fija la competencia son más bajos frente a los precios que ellos trabajan. (Fig. 13)

Se destaca en este sector una economía contraída, dependiente del mejor postor, donde el precio constituye el eje central de la competencia.

La mayoría de los artesanos definen sus precios de venta a partir de los precios de la competencia, o en muchos casos sin realizar un análisis real de todos los elementos que implica el costear productos. La consecuencia de esta situación es que se



desconoce las pérdidas económicas que hacen que los negocios no son rentables.

El reto de los artesanos es alcanzar niveles de costos competitivos en la fabricación de productos con la correspondiente calidad requerida y un nivel adecuado de consumo de recursos humanos, materiales y financieros, en correspondencia con el desarrollo y tecnologías existentes.

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA  
CON RELACION A LOS PRODUCTOS NUESTROS

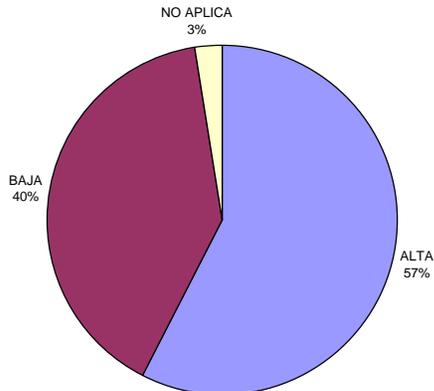


Fig.14

• **Calidad:** el 57% de los artesanos expresan que la calidad de los productos de la competencia es más alta con relación a la calidad de los productos que estos ofrecen. (Fig.14)

Este comportamiento está ligado con el componente de producción, para el cual se plantean las siguientes conclusiones:

- ② El control de calidad se realiza principalmente al producto terminado y no en cada una de las etapas de elaboración del mismo.
- ② La tecnología se convierte en un factor de competitividad, sin embargo el 60% de los artesanos consideran que tienen dominio de ella, a pesar que en la mayoría de los casos ésta tiende a ser obsoleta, lo que significa que está en desventaja con respecto a la competencia. (Fig.15)

La falta de productividad de los talleres artesanales se da muchas veces porque la maquinaria y equipo no es la mejor para el proceso productivo por ser remanufacturada y hechiza; cuando se presentan fallas en la misma no está la persona indicada y capacitada para hacer la reparación respectiva, convirtiendo en poco tiempo dicha maquinaria en chatarra,

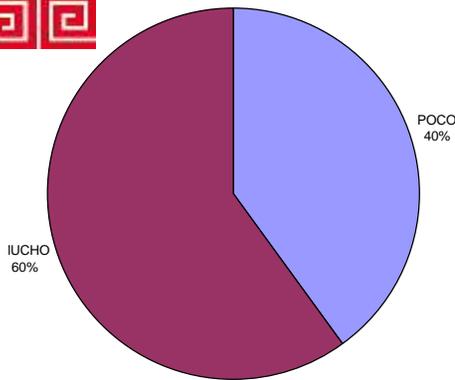


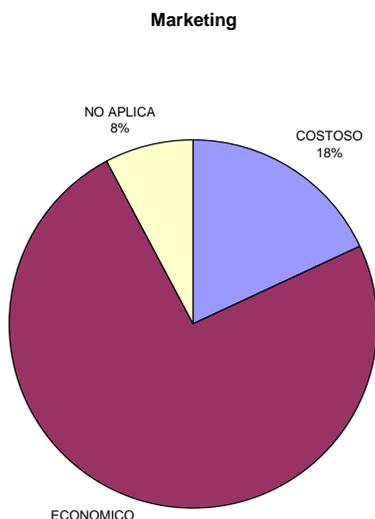
Fig.15

lo cual ocasiona una gran pérdida al pequeño empresario, ya que esto le genera pérdida de calidad, altos costos y por supuesto mala imagen.

En resumen, las prácticas de mantenimiento se enfocan hacia la reparación y no hacia la prevención.

- Ⓢ Existe confusión para definir los estándares de calidad y la persona responsable de éstos; además, los trabajadores directos del proceso productivo no están capacitados para tener en cuenta los estándares de calidad.
- Ⓢ Muchos artesanos aún no tienen levantamiento de procesos claros, planes de mantenimiento preventivo y correctivo y aún les es difuso el concepto de planeación y el control de producción.
- Ⓢ A lo anterior hay que sumarle la falta de conciencia para iniciar programas de certificación de la calidad con miras a sobrevivir y ser más competitivos en un mundo más globalizado.
- Ⓢ Todo lo anterior produce sobrecostos que al tenerlos en cuenta para calcular el precio de venta, éste es tan alto que puede dar como resultado la salida del artesano del mercado.
- Ⓢ Por último otro aspecto para tener en cuenta es que la mayoría de los artesanos no están en sintonía con el concepto de producción más limpia, concepto cada vez más regulado por los organismos supranacionales y los mismos clientes que desean productos éticos, es decir que al producirlo no contaminen el ambiente.

• **Marketing:** el 74% de los artesanos no realizan ninguna actividad de marketing,





razón por la cual su costo es económico. Solo el 18% realiza alguna labor de marketing directo principalmente en la participación de ferias y eventos comerciales. (Fig.16)

Fig.16

Existe un gran desconocimiento de las posibilidades que se pueden generar a través de estrategias relacionadas con la mezcla de marketing: producto, promoción, precio, plaza. Este porcentaje no le da realmente el valor al marketing, hacen negocios de la forma más tradicional, sin ni siquiera darse cuenta que están haciendo marketing de la forma más rustica que existe. Sin embargo cada vez que se les habla de una estrategia de marketing, piensan que esto es poco rentable y de un alto costo.

Esto se debe en muchos de los casos a que no se explota la habilidad para manejar la información que ofrece el entorno; como consecuencia de ello, es un conocimiento limitado de los mercados locales y nacionales, desaprovechando las oportunidades de potenciar su área de mercadeo para impulsar el crecimiento y obtener ventajas que los puede impulsar a un mercado internacional.

La comunicación es una de las más grandes herramientas que provee el marketing y la peor utilizada de todas, en muchas ocasiones no se tiene si quiera claro cual es el mensaje que se quiere dar. Los artesanos no se han puesto a pensar qué es realmente lo que quieren decir a su público y desafortunadamente no tienen claro si quiera cuál es ese público al que quieren llegar.

- Otro aspecto a resaltar es que para muchos artesanos el reconocimiento de Marca se circunscribe al desarrollo de un nombre o logotipo; no se concientizan de la importancia de legalizar la propiedad industrial en todos sus componentes (patentes,



marcas, diseños industriales, secretos comerciales, acuerdos de licencia, etc.). Esto se debe a la poca información sobre el valor que tiene la imagen de marca como origen de la capitalización de mercado y como algo fundamental para el desarrollo del marketing de la empresa, ya que este elemento puede agregar al éxito de un producto o servicio en diferentes niveles: posicionamiento, mantenimiento, recordación y reconocimiento de un producto o servicio.

- El desconocimiento del comercio electrónico por parte de los artesanos: las ventajas de Internet no son utilizadas en beneficio de su negocio, ya sea para la instalación de tiendas virtuales y la elaboración de catálogos electrónicos con precios que faciliten el intercambio de información, los cuales pueden aumentar las ventas, fidelizar clientes o captar nuevo.

## **ESTRATEGIA DE MERCADO**

---

- Generar mecanismos de acceso y búsqueda permanente de información, de nuevos mercados y nuevos productos.
- Impulsar:
  - Innovación.
  - Formación y capacitación del personal (alianzas estratégicas).
  - Cooperación entre los diferentes agentes de la cadena de valor: fomentar la existencia de cadenas productivas.
  - Búsqueda de oportunidades de exportación.
  - Asociacionismo.
- Obtener una verdadera evaluación del estado actual de la empresa en lo que respecta a sus necesidades relativas a la propiedad industrial y sobre la base de un análisis objetivo y competente.
- Proyectarse de cara al futuro sobre la base de las expectativas de crecimiento de la empresa y comprender las ventajas competitivas que pueden obtenerse por conducto del sistema de propiedad industrial.



- Capacitar a los artesanos en la **Mezcla de Marketing** con el fin de lograr:
  - Hacer que sus productos se encuentren disponibles o al alcance de un mayor número de compradores potenciales.
  - Satisfacer mejor las necesidades del consumidor.
  - Ampliar (o cambiar) la distribución de sus productos o servicios.
  - Consolidar la aceptación de los consumidores en un nuevo mercado o para un nuevo producto.
  - Penetrar en un mercado nuevo o en una posición fuertemente defendida por la competencia, tomando ventaja de un aumento en la capacidad de producción que lo coloque en posición de ofrecer un mejor producto a un precio más bajo.
  
- Capacitar a los artesanos en **comercio electrónico** con el fin de lograr:
  - Incremento de la capacidad de la oferta.
  - Competitividad global.
  - Rediseño de procesos comerciales.
  - Satisfacción de las necesidades del consumidor.
  - Eliminación de barreras comerciales.
  - Implantación de la tecnología para el cambio.
  - Creación de nuevos mercados.
  - Reducción del costo de las transacciones.



## **7. Conclusiones**

- El costeo de productos es uno de los aspectos de mayor desconocimiento por parte de la población artesanal, generando consigo múltiples errores a la hora de asignar un precio de venta acorde con las exigencias del mercado; es por esto que el sistema de costeo ABC es una herramienta que le permite al artesano identificar cuales son las actividades en las cuales se está incurriendo en costos demasiados altos con relación a su importancia dentro del proceso productivo; de esta manera se pueden tomar decisiones y fijar precios que generen la rentabilidad esperada y puedan ser competitivos en el mercado.
- Se percibe un buen nivel en conceptualización del Grupo B en Metodología de diseño; el Grupo A, a pesar de no haber recibido capacitación alguna logró adquirir los conceptos importantes para el desarrollo de productos a partir de la herramienta que brinda la metodología. Existe gran potencial en este grupo al cual se debe realizar un seguimiento constante para ir perfilando los productos con la calidad requerida para la participación en ferias de carácter nacional, como lo es Expoartesanías.

## **8. Recomendaciones**

- Para próximas capacitaciones en diseño se sugiere nivelar el grupo de los artesanos inscritos a los cursos de acuerdo con su participación en las capacitaciones de diseño con el fin de obtener una mejor profundización de los temas planteados.
- Se recomienda continuar con el proceso de diseño sobre todo para el grupo que nunca había recibido capacitación alguna, ya que han demostrado mucho interés en las capacitaciones a través de su constante asistencia, activa participación en clase para la resolución de ejercicios tanto en costos como en diseño.
- Muchos artesanos dedican los meses de Octubre y Noviembre a realizar la producción de final de año, y esto repercute en la asistencia a las capacitaciones, por lo cual, se recomienda realizarlas en otros meses considerados un poco fríos en producción.



## ANEXO A. Característica de la población beneficiaria

Total de Asistentes: 66 personas

Rango de edad	# Personas	%
Menor de 18 años	1	1.52
18 a 30	8	12,12
31 a 55	45	68,18
Mayor de 55	12	18.18
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Estrato	# Personas	%
1	5	7.58
2	19	33.33
3	31	46.97
4 o más	8	12.12
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Género	# Personas	%
Másculino	10	15,15
Femenino	56	84,85
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

SISBEN	# Personas	%
Si	34	51.52
No	32	48.48
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Tipo de población	# Personas	%
Afrocolombiano	2	3,03
Raizal	1	1.52
Rom – Gitanos		
Indígenas		
Otros	63	95.45
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Escolaridad	# Personas	%
Sin escolaridad		
Primaria incompleta	1	1.52
Primaria completa	5	7,58
Secundaria incompleta	9	13,64
Secundaria completa	45	68,18
Universitarios	6	9,09
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>



## CAPACITACION EN COSTEO ABC

### ANEXO B. Registro fotográfico capacitación en costeo ABC.

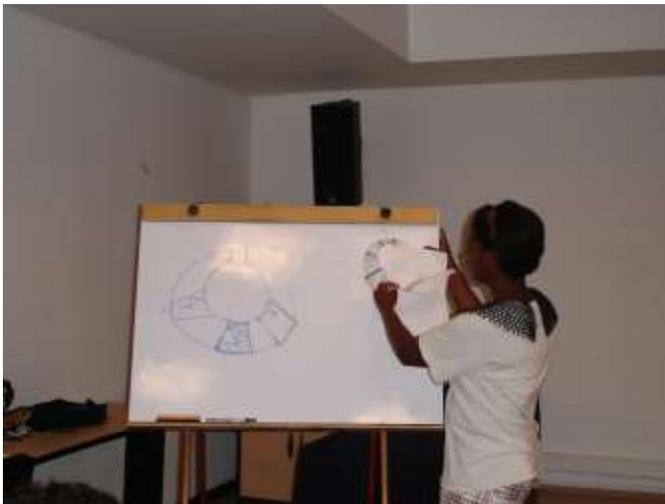


Artesanos en la Capacitación de Costeo ABC



## CAPACITACION EN METODOLOGIA DE DISEÑO - GRUPO A

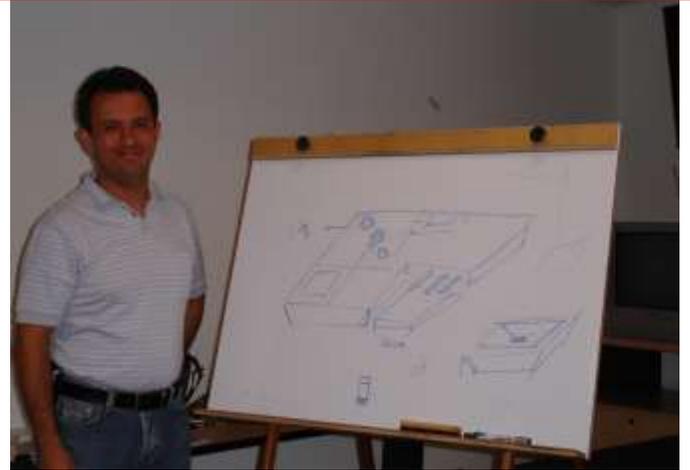
### ANEXO C. Registro fotográfico capacitación en Metodología de Diseño 1.



**Artesanos en la socialización de la  
Capacitación de Metodología de diseño (Grupo  
A- nivel básico).**



## CAPACITACION EN METODOLOGIA DE DISEÑO - GRUPO A





## CAPACITACION EN METODOLOGIA DE DISEÑO - GRUPO A







## CAPACITACION EN METODOLOGIA DE DISEÑO - GRUPO B



Taller de diseño de la Capacitación de Metodología de diseño (Grupo B- nivel avanzado).



# ANEXO D. Formato Diagnóstico Competitivo.



## Diagnóstico Competitivo de Comunidades Artesanales Identificación Estratégica de Riesgos: Entorno, Organización y Competencia

Nivel de riesgo (1 al 6, 6 = Bajo, 0 = No aplica)

No llenar nada en estas columnas

Llenar las casillas en blanco de la columna "C"		Muy alto	Alto	Medio alto	Medio	Bajo	Muy bajo
<b>Estrategia Organizacional</b>	<b>0</b>						
<b>Proveedores</b>	<b>0</b>						
Poder de negociación del proveedor (Alto=1, Bajo =6)							
Número de proveedores (Pocos=1, Muchos=6)							
Canal de distribución de proveedores (Complejo=1, Sencillo=6)							
Financiamiento de los proveedores (Inaccesible=1, Accesible=6)							
Relaciones públicas con proveedores (Malas=1, Muy buenas=6)							
Volatilidad del precio de insumos (Alta=1, Baja=6)							
<b>Producción</b>	<b>0</b>						
Dominio de tecnología (Poco=1, Mucho=6)							
Uso de información tiempo real (Importante=1, No importante=6)							
Complejidad del proceso (Complejo=1, Sencillo=6)							
Inversión requerida (Alta=1, Baja=6)							
Logística (Compleja=1, Sencilla=6)							
Cuellos de botella (Frecuentes=1, Pocos=6)							
<b>Inventarios</b>	<b>0</b>						
Costos (Altos=1, Bajos=6)							
Logística de inventarios (Compleja=1, Sencilla=6)							
Merma (Alta probabilidad=1, Baja=6)							
Robo (Alta probabilidad=1, Baja=6)							
<b>Distribución a consumidores</b>	<b>0</b>						
Costos (Altos=1, Bajos=6)							
Poder de negociación del distribuidor (Alto=1, Bajo=6)							
Número de distribuidores (Pocos=1, Muchos=6)							
Logística (Compleja=1, Sencilla=6)							
Incumplimiento (Alta probabilidad=1, Baja probabilidad=6)							
Retrazo (Alta probabilidad=1, Baja probabilidad=6)							
<b>Comercialización</b>	<b>0</b>						
Poder de negociación del comerciante (Alto=1, Bajo =6)							
Número de establecimientos (Pocos=1, Muchos=6)							
Adaptabilidad de producto al comerciante (Baja=1, Alta=2)							
Competencia in situ (Alta=1, Baja=6)							
Costo de vendedores (Alto=1, Bajo=6)							
Capacidad de vendedores (Baja=1, Alta=6)							
<b>Estrategia de Mercado</b>	<b>0</b>						
<b>Clientes</b>	<b>0</b>						
Poder de negociación de cliente (Alta=1, Baja=6)							
Necesidades actuales (Satisfechas=1, No satisfechas=6)							
Satisfacción actual (Alta=1, Baja=6)							
Sofisticación (Baja=1, Alta=6)							
Crecimiento de mercado de clientes (Bajo=1, Alto=6)							
Poder de compra (Baja=1, Alta=6)							
Número de clientes (Bajo=1, Alto=6)							
Impulso de compra (Bajo=1, Alto=6)							
Relaciones públicas con clientes (Baja=1, Alta=6)							
<b>Competidores</b>	<b>0</b>						
Poder de mercado de competidores (Alto=1, Bajo=6)							
Precio en relación al nuestro (Bajo=1, Alto=6)							
Calidad (Alta=1, Baja=6)							
Imagen (Alta=1, Baja=6)							
Capacidad de reacción (Alta=1, Baja=6)							
Sustitutos (Muchos=1, Pocos=6)							
Nuevos entrantes (Muchos=1, pocos=6)							
Marketing (Caro=1, Barato=6)							
<b>Estrategia del entorno</b>	<b>0</b>						
<b>Macroeconomía</b>	<b>0</b>						
Sensibilidad de costos al tipo de cambio (Alta=1, Baja=6)							
Sensibilidad del precio al tipo de cambio (Alta=1, Baja=6)							
Sensibilidad de costos a la inflación (Alta=1, Baja=6)							
Sensibilidad del precio a la inflación (Alta=1, Baja=6)							
Sensibilidad de la empresa a ciclo político (Alta=1, Baja=6)							



## ANEXO E. Resultados diagnóstico Competitivo.



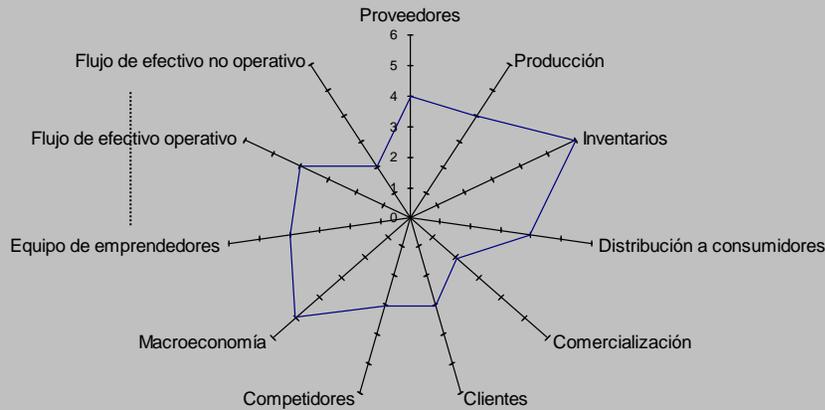
Diagnóstico Competitivo de Comunidades Artesanales  
Identificación Estratégica de Riesgos: Entorno, Organización y Competencia

Nivel de riesgo (1 al 6, 6 = Bajo, 0 = No aplica)  
No llenar nada en estas columnas

Llenar las casillas en blanco de la columna "C"

		Muy alto	Alto	Medio alto	Medio	Bajo	Muy bajo
<b>Estrategia Organizacional</b>	<b>4</b>						
Proveedores	4						
Producción	4						
Inventarios	6						
Distribución a consumidores	4						
Comercialización	2						
<b>Estrategia de Mercado</b>	<b>3</b>						
Clientes	3						
Competidores	3						
<b>Estrategia del entorno</b>	<b>5</b>						
Macroeconomía	5						
<b>Estrategia de administración</b>	<b>4</b>						
Equipo de emprendedores	4						
<b>Estrategia de financiamiento</b>	<b>3</b>						
Flujo de efectivo operativo	4						
Flujo de efectivo no operativo	2						

### ANÁLISIS POR COMPONENTES DE ESTRATEGIAS



### ANÁLISIS POR TIPO DE ESTRATEGIA

