



**FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL EN EL DEPARTAMENTO
DEL PUTUMAYO**

DIAGNOSTICO ORGANIZACIÓN ARTESANALES ALTO PUTUMAYO

**ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.
CONTRATO ADC-2014-290 / 216**

CONTRATISTA:



Fundación
cultural
del Putumayo

MARZO 2015

**FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL EN EL DEPARTAMENTO
DEL PUTUMAYO**

ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.

**AÍDA VIVIAN LECHTER DE FURMANSKI
Gerente General**

**IVÁN ORLANDO MORENO SÁNCHEZ
Subgerente de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal**

**MARÍA GABRIELA CORRADINE
Supervisora del Contrato**

**CONTRATISTA OPERADOR DEL PROYECTO:
FUNDACIÓN CULTURAL DEL PUTUMAYO**

**LUIS ALBERTO MUÑOZ
Director General**

**Equipo Ejecutor:
ANNA CRISTINA MAYA RUIZ – CONTADOR P.
JANETH CRISTINA CARDENAS - COMERCIAL**

Marzo 30 de 2015

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCIÓN	12
1. GLOSARIO	13
2. RESUMEN	18
3. UBICACIÓN GEOGRAFICA	19
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	19
5. ESTRUCTURA DEL SECTOR	22
6. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LAS EMPRESAS ARTESANALES DEL ALTO PUTUMAYO	28
CONCLUSIONES.....	33
RECOMENDACIONES.....	34
BIBLILOGRAFÍA	35

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las empresas artesanas que se encuentran ubicadas en los municipios de Sibundoy, Colon, San Francisco y Santiago, Municipios que hacen parte del Alto Putumayo. Para la realización se busca que el artesano participe brindando información pero al mismo tiempo ir sembrando en el artesano una semilla que le permita mejorar estrategias en cuanto a precios y calidad en sus productos y en servicio al cliente, para poder ampliar no solo su cobertura a nivel de clientes si no también ampliar su utilidad económica.

Con el diagnóstico se busca mirar en qué estado se encuentran los procesos gerenciales, teniendo como base principal que la empresa artesana encuentre una opción dentro de los consumidores, lo cual se lograra por medio de la publicidad y organización administrativa. Mostrarle al artesano que el éxito de una empresa depende de las decisiones correctas que se tomen desde el primer momento, es decir, sus estrategias de posicionamiento, el control administrativo, y el producto final. Con todo este conjunto se diseñan estrategias para dar a conocer a los consumidores el producto final.

La mayoría de empresas artesanas ubicadas en el alto putumayo cuentan con una larga trayectoria, lo que ha logrado un buen posicionamiento de sus productos, pero todos sus procesos administrativos están estáticos debido a la falta de conocimiento y por ende de capacitación de sus directivos.

Se espera que este diagnóstico abra puertas para nuevas capacitaciones que contribuyan a las necesidades de la empresa artesana y que sea un aporte en la formación administrativa de los artesanos interesados.

1. GLOSARIO

- **ADMINISTRACIÓN:** “proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados” (Koontz y Weihrich, 1998).
- **CALIDAD:** La calidad es un modo de vida, un cambio cultural, un intangible, en fin la calidad es hacer las cosas bien hechas. (Peter Drucker, 2007)
- **CLIENTE:** Es la figura central de un negocio y define la estrategia del mismo, los gama de los productos que hace la empresa y si la empresa va a prosperar, se debe tener un vínculo estrecho y directo con los clientes. (Peter Drucker 2007)
- **COMERCIALIZACIÓN:** Es el conjunto de actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Técnicas de investigación de mercado, segmentación de mercado, estrategias publicitarias, de precios, promocionales etc. (Koontz y Weihrich, 1998).
- **COMPETENCIA:** Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente. (Koontz,1998)
- **COMPETITIVIDAD:** Capacidad de producir o servir con la calidad o excelencia necesarios para estar a la altura de lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores que influyen en ganarse a los clientes. (Koontz,1998)
- **EFICACIA: Consecución** de objetivos, logro de los efectos deseados (Peter Drucker, 2007).

- **EFICIENCIA:** logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. (Peter Drucker, 2007)
- **EMPRESA:** Unión de voluntades e intereses para lograr un beneficio común a quienes la integran. (Peter Drucker, 2007).
- **ESTRATEGIAS:** Tabatorny y Jarniu plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Peter Drucker, 2007).
- **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES:** Planes generales de acción en virtud de los cuales una empresa busca alcanzar sus metas y cumplir su misión. Estos planes se refieren a la organización total de una compañía pequeña de un solo producto y cada unidad estratégica de negocios dentro de una empresa grande de muchos productos i negocios (Stanton, Etzel, Walker)
- **FORTALEZA:** Actividades o atributos internos en una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos en una institución.
- **GLOBALIZACIÓN:** La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económica y política que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la sociedad en red. (Peter Drucker, 2007)
- **MARKETING:** Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satis factores de necesidades entre

mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. (Stanton, Etzel, Walker)

- **MERCADEO:** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones. (American Management Association). Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular (Jay C. Levinson).
- **OPORTUNIDADES:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. (Stanton, Etzel, Walker)
- **PARTICIPACIÓN DEL MERCADO:** Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual. (Stanton, Etzel, Walker)
- **PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** Estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender más de sus productos a sus mercados actuales (Stanton, Etzel, Walker)
- **POSICIONAMIENTO:** En marketing, posicionamiento es la técnica que se utiliza para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa. Es el 'lugar' que un producto ocupa en un mercado determinado tal como lo percibe el público objetivo. Posicionamiento es algo que se sitúa en la mente del mercado. Una posición de producto es el modo en que los compradores perciben el producto. El posicionamiento se expresa relativamente a la posición ocupada por la competencia.

- **PUBLICIDAD:** Estilo especial de relaciones públicas que involucran comunicación referente a una organización, sus productos o políticas, la cual no es pagada por una empresa patrocinada. Todas las actividades requeridas para presentar a una audiencia un mensaje impersonal pagado por un patrocinador identificado acerca de un producto u organización. (Stanton, Etzel, Walker)
- **PLAN DE MERCADEO:** Documento escrito que especifica los recursos, los objetivos, la estrategia de marketing y los esfuerzos de implementación y control de una organización que se planeen usar en el marketing de un producto o grupo de productos específicos. (Pride William)
- **PLAZA:** Hacer accesible los bienes y servicios en cantidades adecuadas, cuando los clientes los quieren. (Mccarthy, Perreault)
- **PRECIO:** Cantidad de dinero o de otros elementos con utilidad que se requieren para comprar un producto.(Stanton, Etzel, Walker)
- **PRODUCTO:** Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que entre otras cosas incluyen empaque, color, precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea. (Stanton, Etzel, Walker)
- **PROMOCIÓN:** Elemento de la mezcla de marketing de una compañía, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamientos del receptor. (Stanton, Etzel, Walker)
- **SERVICIOS:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio es una potente herramienta de marketing. (Stanton, Etzel, Walker)

- **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** Proceso de dividir el mercado total de bienes y servicios en grupos más pequeño, de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda. (Stanton, Etzel, Walker)
- **VENTAS:** Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo. (Koontz y Weihrich, 1998).

2. RESUMEN

El área administrativa dentro de las empresas de artesanos del alto putumayo es muy olvidada, se desconoce que las empresas pueden mejorar el rendimiento económico si se organizan se puede logara un mayor compromiso por parte de todos los empleados, mayor sentido de pertenencia, un deseo de colaboración más amplio y de esta forma se direccionaría la empresa en un rumbo más sólido y competitivo.

Las empresas de artesanos del alto putumayo manejan apropiación de conceptos necesarios para fortalecer el área administrativa de su empresa que no está lo suficientemente organizada para cumplir eficientemente su labor; no existen manuales de funciones y de procesos, y por tanto no saben hasta donde terminan sus responsabilidades, sus labores se rigen únicamente a realizar actividades rutinarias no preocupándose por proyectarse metas estratégicas con las cuales puedan ser más competitivos.

Se propone contribuir con el mejoramiento administrativo de las empresas de artesanos mediante un análisis D.O.F.A. Del área administrativa, organizativa y financiera. Los artesanos han brindado la confianza y dado la oportunidad de realizar este trabajo lo que hace una estrecha relación con la institución en todos los sentidos.

3. UBICACIÓN GEOGRAFICA

El departamento del **Putumayo** es uno de los 32 departamentos de Colombia y se encuentra al suroeste del país, al norte de las fronteras con Ecuador provincia de Sucumbíos y Perú departamento de Loreto. Al norte se encuentran los departamentos de Cauca y Caquetá, al oeste el departamento de Nariño y al este el departamento del Amazonas. El territorio del departamento hace parte además de la región amazónica colombiana. Tiene una superficie de 24.885 km². Geográficamente el Putumayo se encuentra localizado entre 01° 26' 18" y 00° 27' 37" de latitud norte, y 73° 50' 39" y 77° 4' 58" de longitud oeste.⁶ La capital es la ciudad de Mocoa.

El Valle de Sibundoy se ubica en el suroccidente de Colombia en las estribaciones del Macizo Colombiano, en la Región Andino-Amazónica, al noroccidente del departamento del Putumayo. Posee una extensión de 526 km² de los cuales 8500 ha corresponden a zonas planas y 44100 ha a zonas de ladera y montaña. Allí se establecen los municipios de Santiago, Colón, Sibundoy y San Francisco. Esta región hace parte de la gran cuenca hidrográfica del Río Amazonas al ser cuenca alta-alta del río Putumayo que recoge las aguas de todas las fuentes hídricas que irrigan el Valle de Sibundoy. Este territorio limita al Norte con los cerros Cascabel y Juanoy, hacia el occidente con los cerros de Bordoncillo y Campanero, hacia el sur con el volcán Patascoy y hacia el oriente con los cerros Portachuelo y la Tortuga.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

Para este diagnóstico se trabajó con los siguientes artesanos.

NOMBRE	CEDULA
ANA LUCIA ORTEGA	41180890
CARMELA AGREDA	27474302
CLEMENCIA ARTEAGA	27476373
DALILA ORTEGA	27474978
EDILMA ROSERO	27474598
JANNE CERON	69055148

NOMBRE	CEDULA
ALBA CHINDOY	4180730
ALBA PINCHAO	41182929
ALEJANDRA GAVIRIA	1124315453
ANA MARIA MUÑOZ	274722592
AURA CERON	28190627
CLEMENTINA PINCHAO	27473001

MARIELA ARTEAGA	27474325
NELCY CERON VIVAS	27474380
ROSITA GUERRA	1120217460
TERESA ARTEAGA	27474237

DIMA PEJENDINO	27473747
ELIZABETH AGUDELO	39840596
ERMITA CERON	27473276
MARISOL RIVERA	27472928
MARTHA DE LA CRUZ	27469501
MIRTHA QUIROZ	1124313345
PASTORA TISOY	27472667
ROSALBINA JACANAMIJOY	27472562
SANDRA LUCIA ROSERO	1124315455
SORAYDA RIVERA	27472815
VERONICA GAVIRIA	1124312404
VILMA DUARTE	41160046

NOMBRE	CEDULA
ADELA MOJOMBOY	112150728
ALEX ANDRES	
ANYI PAOLA MOJOMBOY	1006742915
EDITH CHASOY	27470323
ENEYDA REVELO	41165091
ESPERANZA TANDIOY	27470790
FRANCISCO JAJAY	18112647
FRANCISCO LIBARDO	1121507107
FRANCY MOJOMBOY	0
GUILLERMO MOJOMBOY	18112482
JOSE LUIS M.	
JOSE LUIS M.	1121506684
JULIAN M.	
LUIS HUMBERTO	18113145
LUIS JAJAY	5348055
LUZ MARI TANDIOY	112150685
LUZ MARIA MOJOMBOY	27470926
MARIA ODILIA ORDOÑEZ	34540141
MIRIAM MOJOMBOY	1121506408
NUBIA GUEVARA	41165080
TULIA DELFA ROSERO	27470492

NOMBRE	CEDULA
ALBA INES CORDOBA	41181151
ALEYDA	34537516
ANA LUCY ESPAÑA	1122782539
AURA ELISA MUTUMBAJOY	41180692
AURA LUZ HERRERA	27474128
CARMEN HERMINIA ESCOBAR	41115494
CARMEN PATIÑO	27086745
ELVIA L.	27476082
ESPERANZA BURBANO	27476426
GLORIA PATRICIA CHICUNQUE	41182941
LEONOR PARREÑO	41181226
LUIS ALIRIO QUINCHOA	97472848
LUZ ESTELA JAMIOY	1120216940
MANUEL MITICANOY	1122783993
MARIA CLEMENCIA JAMIOY	41180407
MARIA DEL CARMEN HERNANDEZ	59830555
MARTHA ISABEL ALPALA J.	1121506700
MARTHA PATRICIA DEJOY	1122783210
NERI JANETH BURBANO	41180933
RUBY GUERRERO	41181126
SOCORRO PONCE	27476123

Según cámara de comercio los artesanos inscritos son los siguientes:

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO	TELEFONO	E-mail	DESCRIPCION PRODUCTO
12	ASOARTEGUARME	Maria Cecilia Cabrera		Putumayo-Sibundoy	3127496475	mariaceciliac411@gmail.com	Bolsos, aretes de semillas, flautas rondadores, bolsos adornados con semillas sayos cinturones
13	Artesanías Basoy	Edgar Leonardo Chincunque	Centro	Putumayo-Sibundoy	3148621703	leonardochj23@hotmail.com	Artesanías
14	Rescate Kamentsa	Ana Lucia Muchavisoy	Barrio Oriental	Putumayo-Sibundoy	3105434747		Artesanías productos naturales maderables
15	WAIRA MALKU	Maria Elena Tisoy		Putumayo-Santiago	3137225834	wairamalku@hotmail.com	Artesanías Indígenas
16	Lachag Runa kuna	Jesusa Jacanamejoy Tandioy	Artesanías	Putumayo-Santiago	3127970864-3127251278		Artesanías en madera, máscaras tradicionales, bancos pensadores, instrumentos musicales como flautas, rondadores y bombos; elaboran artesanías en chaquira, collares, manillas, pectorales y llaveros

Donde al revisar la documentación legal cámara de comercio y registro único tributario, se encontró que están registradas como régimen simplificado, como personas naturales, solo grupos de artesanos están como asociación o grupo organizado. Razón por la cual se dialogó con los artesanos que trabajan con grupos organizados pero que no se encuentran registrados legalmente como tal.

La empresa artesanal en el alto putumayo, de acuerdo al documento “Producción, capacitación y comercialización de artesanías indígenas y tradicionales populares de los departamentos de Amazonas, Caquetá y Putumayo. ” realizado por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Artesanías de Colombia S.A, historia que fue confrontada con algunos indígenas que trabajan desde hace más de 80 años en el proceso de artesanías, cuentan que “Las asesorías en torno al oficio de la talla en madera en la zona del alto Putumayo, están caracterizadas por una frecuente irregularidad, que ha sido motivada principalmente por la situación de orden público que caracteriza a la zona y que no ha favorecido su desarrollo en diversos aspectos. A pesar de esta situación son destacables los esfuerzos realizados desde el año 1977 hasta la actualidad donde se han intervenido diferentes oficios como la tejeduría, cestería y talla implementando procesos para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos y acabados, como a continuación se expresa: En 1977, se realizó una asesoría para el teñido de lana virgen realizado por Gladis Tavera de Tellez para Boots and Bags, quien finalmente en 1990 encargo chumbes para una línea de bolsos y carteras. Este oficio se retomó en 1997 con el trabajo realizado por Sara Patricia Castro quien desarrollo líneas de cojines y tapetes en lana, junto con las comunidades del valle de Sibundoy. Ese mismo año la diseñadora Clara Inés Segura realizo un trabajo de mejoramiento de procesos y comercialización con el que se generó una línea de tapetes y cojines. Por el lado de la talla, en 1987 el diseñador Andrés corredor realizo una intervención con la que se asesoró el trabajo de máscaras talladas en madera, trabajo que continuo el diseñador Alexis Rentarías entre 1997 y 1998 desarrollando líneas de bancos y utensilios tradicionales y la diseñadora Olga Quintana que en 1999, dio continuidad al trabajo realizado en los dos años anteriores a través de capacitaciones en torno a los acabados de los productos y al desarrollo de nuevos productos.”

5. ESTRUCTURA DEL SECTOR

Los artesanos Kamentsa e Inga del alto putumayo representan en sus obras de manera diversa historias, estéticas, valores y técnicas que dan cuenta de la vida de este pueblo

y de sus relaciones con su entorno y con los “otros”, esto lo hacen por medio de la talla, tejidos, instrumentos musicales, cesteros y chaquira.

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

En todas las anteriores organizaciones se encontró inconvenientes en los procesos administrativos, se demuestra un bajo manejo de información, falta de control y supervisión en sus procesos como muchos otros factores que limitan el potencial de la empresa en su actividad diaria. La situación actual de la empresa nos permite observar un manejo administrativo de forma tradicional y práctico, lo cual reduce el potencial y se limita a las decisiones de una sola persona.

VENTAS DEL SECTOR

Se estima que los artesanos del alto putumayo tienen unas ventas mensuales de un millón a dos millones, dependiendo de la época, estas ventas son realizadas en el valle de Sibundoy, en los talleres o casas de cada uno de los artesanos. Los artesanos que tienen local comercial que en promedio son dos de cada diez artesanos venden más de dos millones de pesos mensuales. Cabe destacar que cuando existe participación en ferias nacionales tienen aspiraciones de vender más de cinco millones de pesos, dependiendo de la clase de feria a la cual se asista.

EMPLEO GENERADO

Al hacer una caracterización del empleo del sector, se estima que el 98% de los artesanos vinculan personal solo para la parte de producción, los empleados son la misma familia, tíos, primos, cuñados, sobrinos, para el área de administración y ventas, no se realiza contratación, estos servicios son pagados cuando se hace necesario y de manera ocasional, por lo general para la elaboración de declaraciones de renta.

COMERCIO EXTERIOR EN EL SECTOR

Según los artesanos más jóvenes, en internet ya se encuentran catálogos para la venta de productos a nivel internacional, pero son muy pocos los productos que tienen acogida y la venta se realiza a través de terceros, no se encontró que los artesanos realicen ventas a nivel internacional de manera directa.

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

Se manifiesta que existe un retraso tecnológico, lo cual se traduce en rezagos en los niveles de productividad y eficiencia del sector. En esta industria subsiste hoy día una producción de tipo artesanal que es muy valiosa y costosa comparado al lado de una producción industrial moderna, que ya se empieza a ver dentro de la región. Para esto los artesanos manifiestan la falta de conocimiento por parte de los compradores de la calidad de los productos, según los indígenas se debe aprender a distinguir por ejemplo los tejidos debe ser fuertes que es los que hace que sea más costoso el producto a diferencia de los otros tejidos que son más económicos pero el tejido es mas suelto.

LA COMPETENCIA

Manifiestan que la competencia es generada entre los mismos artesanos, aunque actualmente se presenta una alta gama de variedad en sus productos, y viendo la necesidad de expandir su mercado local se analiza de manera directa la competencia para conocer cuál es su real posición dentro del mercado local, dando como resultado una amplia gama de artesanos independientes dedicados a la elaboración de artesanías.

LOS CLIENTES

Se reconoce en el sector que los clientes son las personas más importantes en el negocio, y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de estos ya que son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual este existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

Los productos artesanales que se desarrollan actualmente buscan diseños innovadores, económicos y de buena calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual permite a estos expresar sus deseos de compra de acuerdo con sus posibilidades económicas, reteniendo consumidores de compra frecuentes, ocasionales y habituales, generando satisfacción total y deseo de nuevas compras.

La mayoría de los artesanos, sobre todos los que oscilan entre los 20 y 45 años manifiestan que el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas del producto y por lo tanto la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente emite a terceros como familiares, amigos y conocidos, además este deja de lado a la competencia por lo que obtiene un lugar en el mercado.

En síntesis las empresas artesanales que existen y los artesanos independientes debe esforzarse para lograr la satisfacción del cliente para conseguir la lealtad de estos, que se traduce como futuras ventas, participación en el mercado y una difusión gratuita que beneficia a la empresa.

ESTRATEGIAS ACTUALES

ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

La estrategia de producto está enfocada en ofrecer un producto de buena calidad para satisfacer los más altos niveles de exigencia, en diseño, exclusividad y servicio, es decir buscar todas las piezas para satisfacer al cliente de manera directa, es una teoría que manejan el 80% de los artesanos del alto putumayo.

ESTRATEGIA DE SERVICIO

No se observa una gran obsesión por el servicio, que actualmente es el tema de las empresas excelentes, el servicio como una forma de estar cerca de los clientes para satisfacer necesidades; no se opta por parte de los artesanos la utilización de medios de publicidad tradicionales como la radio, los avisos publicitarios, se maneja la estrategia de observación directa por medio de la exhibición de los productos en vitrinas.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

El 100% de los artesanos ya sean conformados por empresa o independientes, formalizados o no formalizados, no manejan porcentaje de utilidad, el precio de venta que se le da a los productos se asigna según ellos porque la vecina lo vendió a ese precio, porque necesito se lo doy en tanto. Solo los artesanos que tienen local comercial asignan precios donde se incluye una utilidad pero el porcentaje no es el mismo para todos los productos, depende de la demanda y los precios de la competencia. No se conocen términos como la estrategia de precio techo.

MARCO ADMINISTRATIVO

En todas las anteriores organizaciones se encontró inconvenientes en los procesos administrativos, se demuestra un bajo manejo de información, falta de control y supervisión en sus procesos como muchos otros factores que limitan el potencial de la empresa en su actividad diaria. La situación actual de la empresa nos permite observar un manejo administrativo de forma tradicional y práctico, lo cual reduce el potencial y se limita a las decisiones de una sola persona.

Estructura

No existe estructura administrativa conformada, aunque se conocen los roles de cada uno de los que interviene en el proceso productivo, no se tiene organigrama establecido, Se destaca dentro de este aspecto la comunicación existente en todos los artesanos y el tipo de seguimiento que se realiza a los procedimientos más conocidos que es un control de los resultados permanente. Además es evidente el grado de motivación y de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la organización.

El cambio de mentalidad del talento humano también es importante puesto que va a portar nuevas ideas en todo el desarrollo de la empresa.

Talento Humano

El nivel educativo, experiencia y pertenencia representan el elemento fundamental de la cultura artesanal. Es por esto que el proceso de selección y contratación es limitado, primero la familia y debe tener talento y herencia de conocimientos para la elaboración de artesanías perfectas.

El trabajador ve sus satisfacción, reconocimiento y respeto ya que la remuneración es equitativa de acuerdo a sus funciones y empeño, aunque no se les hace contrato por escrito, y en la mayoría de ocasiones se les cancela el valor de su trabajo después de realizar la venta de las artesanías.

Proceso productivo

No existen procesos por escrito, se manifiesta que es la herencia de conocimientos la que se utiliza para la elaboración de los diferentes productos artesanales. La mayoría son procesos manuales, aunque un 40% de los artesanos ya utiliza la especialización en la elaboración, esto es que si el artesano es bueno para cortar solo se dedica a cortar, si es bueno para tejer en chaquira solo se dedica a tejer chaquira.

6. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LAS EMPRESAS ARTESANALES DEL ALTO PUTUMAYO

Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO - INTERNO</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Complejidad del negocio: al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, hace más compleja la distribución.</p> <p>Riesgo de inventario: para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la empresa tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios en la demanda.</p> <p>Costo de envío: por el acceso geográfico donde se ubican los municipios del alto putumayo se dificulta y se vuelve costoso el envío a otros departamentos del país.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de los productos: A nivel nacional por participaciones en las diferentes feria Nacionales, los productos artesanales del Putumayo ya tienen reconocimiento. • Diversificación: la variedad de productos que vende le facilita una gran estabilidad, siempre y cuando se tenga mercado ya ganado. • Evolución del negocio: durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, por los cambios e colores y formas de los diferentes productos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la pre-venta: Los clientes pagan antes de estar disponible y resulta un gran negocio que puede incrementar las utilidades y reorganizar las finanzas. • Incluir almacenes o negocios de terceras personas que le permite realizar ventas mejorar su propuesta de valor. • Diseñar una página Web la cual permite a terceros conocer, indagar y crear recordación de marca constantemente sin grandes inversiones. 	<p>DO₁ Diseñar más líneas de producción en la empresa lo que permitirá posicionarse en el mercado</p> <p>DO₂ Aplicar modelos administrativos que desarrollen una buena relación empresa cliente y así se generen más vínculos comerciales.</p>	<p>FO₁ Construir vínculos comerciales locales con el resto de la ciudad que consiga nuevas posibilidades comerciales.</p> <p>FO₂ Crear estrategias de conservación del mercado, ofertando en diferentes sitios, ciudades , etc.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente competencia: El sector del calzado evoluciona rápidamente y es altamente competitivo lo cual delimita posibilidades de expandirse • Desempeño bajo presión: la empresa tiene que asignar el precio alto de sus productos para poder suplir sus gastos mensuales, cuando no hay una producción alta. 	<p>DA₁ Cerrar vínculos comerciales pocos rentables y de márgenes de utilidad bajos.</p> <p>DA₂ Diversificar el mercado con clientes satisfechos de alto, mediano y pequeño impacto, que generen utilidades a la empresa.</p>	<p>FA₁ Implementar estrategias de penetración de mercados como calidad y precio para poder competir con las otras empresas fabricantes de calzado infantil.</p> <p>FA₂ Desarrollar nuevos modelos de calzado, de mejor calidad y a precio competitivo, para hacerle frente a la competencia y así aventajarla con mayor eficacia y eficiencia en todos los procesos productivos de la empresa.</p>

PLANEACIÓN

La combinación de tecnologías de producción y un mercado variante han originado nuevos conceptos de negocio con una mentalidad al cliente de producción en masa a bajos costos. El ambiente competitivo que existe hoy en día, y la producción en masa de productos sintéticos a bajos precios han llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para lograr una ventaja competitiva.

Surgen entonces mercados paralelos que implementan tecnología de punta, a costos mediados y asequibles al cliente para una mejor recordación en el mercado final, pero que limita su producción y hace que implemente estrategias de conservación y sean más conservadores al momento de intervenir en decisiones futuras.

Por este motivo se analizan aspectos de planeación estratégica involucrando todos los procesos administrativos, de producción y logística para cumplir con los objetivos deseados por la empresa.

A los artesanos se les hablo de los siguientes conceptos:

Concepto de Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Concepto de Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Políticas

Forman parte de los planes de la organización en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.

Estrategias

Las diversas estrategias que se implementaran para resolver el problema inicial y tener una visión más amplia del objetivo.

Estructura organizacional

Implementar tres departamentos, el departamento administrativo, de producción y financiero, que se consideraron como los más importantes,

Funciones por Departamento

Se maneja un representante que asume las funciones de representante legal o Gerente quien en la mayoría de los casos cumple las siguientes funciones:

- Representar a la empresa ante todos los estamentos legales, autoridades e instituciones que requieran de la presencia de la empresa.
- Firma de documentos pertinentes sobre la representación de la empresa (Firma Legal)

- Velar por el cumplimiento de metas, objetivos y planes a desarrollar dentro de la organización.
- Toma de decisiones sobre políticas relacionadas (Planeación, organización, dirección y control)
- Creación de estrategias para velar por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Por lo general es el mismo representante legal o gerente quien cumple las siguientes funciones relacionadas con los productos:

- Elaboración y fabricación de los diferentes productos de la empresa.
- Controlar la calidad en el proceso productivo.
- Verificación y aceptación de la calidad de la materia prima, compras en general.
- Diseñar nuevos productos, para ampliar las líneas actuales

Se indago sobre:

- Elaboración de libros contables
- Elaboración de declaración de renta, IVA y retención en la fuente
- Pago a proveedores
- Manejo de la cartera
- Control y relaciones de cuentas por cobrar y por pagar

- Liquidación de nomina

A lo que el 90% de los artesanos contestó que no se conocen ni se llevan registros contables, el otro 10% no contestó por desconocimiento del tema.

CONCLUSIONES

Se espera que este diagnóstico ofrezca alternativas para el mejoramiento del área administrativa, principalmente en la gerencia de la empresa ya que el método de dirección actual es tradicional y poco definido, donde se toman decisiones a partir de un solo criterio y no se tiene en cuenta las ideas de los demás.

Se busca contribuir también en otras áreas como producción, financiera, mercadeo y de talento humano permitiendo así la planeación, dirección, ejecución y control en las diferentes decisiones gerenciales que la empresa deba tomar, con el fin de que haya un mejoramiento continuo en todos sus procesos, permitiendo de esta forma el crecimiento empresarial no solo a nivel local sino también nacional, por medio de innovación y creatividad en la gama de los productos que desarrolla la empresa, logrando una posición competitiva en el mercado, aumentando sus índices de eficiencia y una aplicación rentable en los recursos físicos y financieros.

Fortalecer, manejar y poner en práctica las teorías administrativas, el bienestar social y la optimización de los recursos para identificar y dar solución a los diferentes inconvenientes que se puedan presentar durante el manejo de la empresa.

Se espera que los artesanos apliquen los diferentes conocimientos adquiridos en los diferentes talleres que se dictan para fortalecer las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, ya que la administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales administrativos, financieros y directivos.

RECOMENDACIONES

Se espera que después de explicar los conceptos se pueda contribuir al mejoramiento del área administrativa por medio de objetivos de beneficios y crecimiento, fijando metas y control sobre los procesos de la empresa y contribuir de esta forma a la competitividad para la supervivencia en un mundo cada vez más globalizado.

Ser el principal proveedor de calzado de la más alta calidad, aspirando ser la opción preferida por el mercado local, vendiendo principalmente en Bogotá y en las demás ciudades del país a través de agentes comerciales, además de ampliarse en el mercado internacional, buscando estar siempre a la vanguardia como productores de calzado infantil, para ser reconocidos como líderes en el mercado.

Se espera alcanzar los objetivos propuestos en el plan de mejoramiento para alcanzar las expectativas de innovación, crecimiento, desarrollo de los negocios, utilidades y producción, mejorando la administración actual y el desarrollo de controles efectivos en la toma de futuras decisiones.

BIBLILOGRAFÍA

ACOPI, Regional Bogotá. {En línea}. Disponible en <<http://www.acopibogota.org.co/>>

ASOCIACIÓN COLOMBIANA de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. Situación actual y perspectivas del sector de calzado cuero y sus manufacturas. {En línea}. Disponible en <<http://www.acicam.org/>>

BERRY, Thomas. Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Mc Graw Hill, 1993. P. 68

CHIAVENNATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2006 p. 45

COLOMBIA. Universidad Nacional. {En línea}. Disponible en <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/7costosdepc.c.htm>>

DANE, Boletín Estadístico, 2000- 2006

DRUCKER, Peter. Consejos finales del padre de la administración moderna. México: Mc Graw Hill, 2007.

DRUCKER, Peter. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. ed. Cecsá.

GARCIA MADARRIAGA, Ricardo. Diagnostico industrial. Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1999. p. 98

IVANCEVICH, John. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill. 2006. p. 36

KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz Administración una perspectiva global. 11 ed.: Mc Graw Hill, 1994. P. 104

KINNEAR / TAYLOR, Investigación de mercados. Mexico: Mc Graw Hill. 5 Ed.

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. {En línea}. Disponible en < <http://www.minambiente.gov.co/portal/default.aspx>>

ORTIZ, Gilberto. Análisis financiero. Eco ediciones, 2001. p. 45

PROEXPORT COLOMBIA. {En línea}. Disponible en: < <http://www.proexport.com.co/VBeContent/home.asp?language=SP&idcompany=16> >

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Autor del libro guía. METODOLOGÍA: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación". Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill, 250 páginas. Julio del 2001

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Autor del libro guía."METODOLOGÍA": Guía para la elaboración de Diseños de investigación en Economía, Administración y Ciencias Contables". Editorial Mac Graw Hill, 146 páginas. 1988. Reimpresión en 1.989-1.990-1.991-1.992-1.993- 1.994. Segunda edición, 187 Págs. 1.995, reimpresión 1.996-1.997.1998. 1.999. 2000

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Autor del libro guía. "METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION" en asocio con JUAN CASTAÑEDA JIMENEZ... México. Editorial Mc. Graw Hill.159 páginas. Enero del 2001