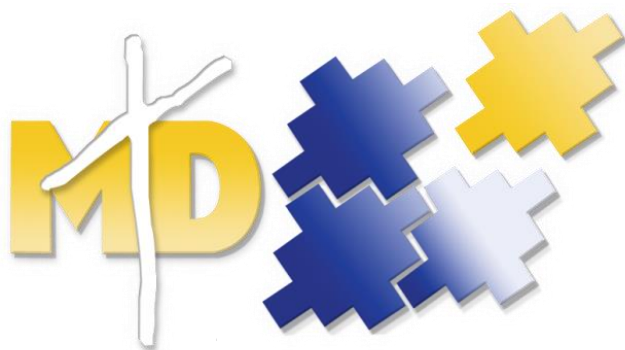


Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
artesanías de colombia s.a.



PROYECTO:

MISION ARTICULAR FASE I (2014) QUINDIO

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

**Formulación de plan de negocios
para las Asociaciones de Artesanos
del Quindío, Asoquindío.**

Operador
Corporación Industrial Minuto de Dios

Armenia, Quindío, 2014





MISION ARTICULAR FASE I (2014) QUINDIO

EMPRESA

CONTRATANTE: ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

PROYECTO: Misión Articular Fase I 2014 Quindío

**BENEFICIARIOS
DIRECTOS DEL**

PROYECTO: Asociaciones de Artesanos del Quindío

OPERADOR: Corporación Industrial Minuto de Dios

FECHA: Noviembre de 2014



PLAN DE NEGOCIOS

INTRODUCCION	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
3 MERCADO	8
3.1. Investigación de mercado	8
3.1.1 Definición de objetivos	9
3.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto	9
3.1.3 Análisis del sector	10
3.1.4 Análisis del mercado	14
3.2.3 Estrategias de precio	31
3.2.5 Estrategias de comunicación	33
3.3.1 Política de ventas y de cartera	37
4 OPERACIÓN	38
4.1 Ficha técnica del producto o servicio	38
4.2 Descripción del proceso	43
4.3 Plan de producción	43
4.5 Costos de producción	46
4.6 Infraestructura	46
5 ORGANIZACIÓN	47
5.1 Estrategia organizacional	50
5.1.1 Análisis DOFA	50



PLAN DE NEGOCIOS

5.2 Estructura organizacional 52

6. EGRESOS..... 53

6.1.1 Gastos anuales de administración..... 53

6.1.2 Gastos de personal 53

6.1.3 Gastos anuales de ventas 54

7 FINANZAS 54

7.1 Ingresos 54

7.2. Modelo financiero 55

7.2.1 Balance General 55

7.2.2 Estado de Resultados 57

7.2.3 Flujo de Caja 58

7.2.4 Indicadores Financiero 59

7.2.5 Capital de trabajo..... 59

8 IMPACTO ECONOMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL..... 60

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 61

BIBLIOGRAFIA 63

Anexo REGISTRO FOTOGRAFICO 64



INTRODUCCION

En la actualidad es indispensable crecer globalmente como empresario, por eso si existen las herramientas y es tan posible hacer que un producto llegue a diferentes partes del mundo y además que se sabe que su demanda es buena vale la pena arriesgarse y lanzarse al mercado mundial. Aunque nacionalmente la demanda del producto responda bien, siempre se debe pensar en crecer, en abrir mercados en que se puede obtener una mayor ganancia a un bajo riesgo.

El presente plan de negocios se desarrolla en el tema de la comercialización de artesanías elaboradas por artesanos del Quindío y principalmente por aquellos que se encuentran asociados. Ya que en la mayoría de las ciudades, municipios de nuestro país, estos son productos de gran utilización en el mercado, debido a esto se quiere lograr que las personas tengan mucho más conocimiento acerca del tema y así poderles enseñar los diferentes usos, cuidados.

La actividad comercial de la compañía es la comercialización a nivel nacional con miras al mercado internacional de piezas artesanales en madera, cerámica, hoja caulinar, entre los principales, cuyo punto principal de comercialización es el ámbito nacional. Esta entidad se dedicará a posicionar las piezas en el mercado nacional inicialmente verificando el grado de aceptación de estas con respecto a la de los demás competidores en esta materia.



PLAN DE NEGOCIOS

Por otra parte se determinó bajo qué modelo administrativo trabajará la compañía, a través de una estructura organizacional bien definida, así mismo se describen las actividades y procedimientos propios de una empresa comercializadora de artesanías.



RESUMEN EJECUTIVO

La Corporación Industrial Minuto de Dios está llevando a cabo el desarrollo del proyecto Misión Articular Fase de tal manera que al cabo de cierto tiempo quede implementada una entidad organizacionalmente eficiente y con un plan de negocio definido, con una estructura física apropiada y con niveles de eficiencia, productividad y calidad acordes con el mercado actual.

Para ello contamos con un grupo de profesionales capacitado para dicha labor, quienes están han hecho un trabajo minucioso y concienzudo sobre la situación de las artesanos del municipio de Armenia. Además se han tomado en cuenta las sugerencias y se han corregido en su momento los informes.

En el primer capítulo se describe el mercado, el cual demuestra las oportunidades encontradas que dan origen a nuestro emprendimiento.

En el segundo capítulo se detallan los antecedentes de la operación y se hace referencia a la descripción del producto, y por último se planteó la ficha del mismo.

En el tercer capítulo se explica la matriz DOFA determinando la organización y gestión administrativa, en la cual denotamos el aspecto técnico del proyecto, definimos la situación actual del producto, la infraestructura a utilizarse, así como la materia prima, maquinarias y herramientas, exponiendo al final la cartera de productos que la empresa ofertara.

Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgieron a lo largo del plan de negocios y el desarrollo del presente proyecto.



3 MERCADO

3.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que pretende conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Toda esta información se recopila bajo un enfoque objetivo y sistemático que requiere la Asociación para la toma de decisiones, ésta debe ser confiable y relevante para actuar de manera rápida y segura en desarrollo de estrategias que sirvan de ayuda para despejar tres interrogantes; y así lograr satisfacer las necesidades del consumidor.

- ¿Cuáles son los atributos de las líneas artesanales que crean valor para el cliente?
- ¿Qué atributos son los más importantes?
- ¿Cómo nos comparamos con la competencia?

Para la Asociación de Artesanos del Quindío se realiza esta investigación basándonos en la situación actual de los artesanos y con el propósito de proyectar el funcionamiento con mejores índices de eficiencia y optimizar los objetivos de la entidad.

Entre los objetivos del estudio de mercado se mencionan la definición de la demanda, del mercado objetivo, la competencia, los productos líderes, etc.



3.1.1 Definición de objetivos

Fortalecer la actividad artesanal de la Asociación, mediante la fabricación de una herramienta especializada para preparar la hoja caulinar de la guadua, produciendo artículos artesanales con dicho material. Además continuar desarrollando los demás productos de la artesanía Quindiana mejorando la calidad, imprimiendo la identidad de la Región para aumentar la comercialización de los productos en cada una de las líneas u oficios artesanales.

3.1.2 Justificación y antecedentes del proyecto

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad y creatividad de productos en materia artesanal desde los tiempos más remotos. Para aclarar el contexto del significado de artesanía, se refiere “tanto al trabajo del artesano (normalmente realizado de forma manual por una persona sin el auxilio de maquinaria o automatizaciones), como al objeto o producto obtenido en el que cada pieza es distinta a las demás. La artesanía como actividad material se suele diferenciar del trabajo en serie o industrial”.¹

En nuestro país las primeras artes manuales que se encontraron fueron las indígenas quienes basaban su producción en bienes útiles, rituales y estéticos, establecidas directamente por el medio ambiente físico y social, que constituye la expresión material de la cultura de comunidades con unidad étnica y relativamente cerradas; elaboradas para

¹ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Artesania>



PLAN DE NEGOCIOS

satisfacer las necesidades sociales, en la cual se integran, como actividad práctica, los conceptos de funcionalidad y arte.

La artesanía es una actividad de transformación para la producción de bienes a través de oficios que se llevan a cabo con predominio de la energía humana, de trabajo físico y mental, complementada con herramientas y máquina relativamente simple y condicionada por el medio ambiente físico, por el desarrollo histórico y cultural.

Con el fin de continuar con el fortalecimiento de la competitividad y desarrolla de la actividad artesanal del Quindío, Artesanías de Colombia S.A. en conjunto con la Corporación Industrial Minuto de Dios, pretenden propiciar dinámicas de desarrollo económico, comercial y productivo del sector. Se emplean dos lineamientos importantes:

1. Transferir herramientas metodológicas a los diferentes actores locales del Departamento del Quindío, con el fin de potencializar las capacidades locales de las comunidades con vocación artesanal del Departamento.
2. Estimular a los actores locales del Departamento del Quindío a la formulación y ejecución de proyectos orientados al sector.

3.1.3 Análisis del sector

Artesanías de Colombia, con base en el “Estudio Ocupacional del sector artesanal”, estima que 260.000 personas están vinculadas directamente al sector artesanal en calidad de artesanos, y que 1.200.000 están relacionadas con el

sector ya sea como artesanos de dedicación temporal o como agentes comerciales, de prestación de servicios de desarrollo y otros aspectos de la actividad artesanal. En 1994 Artesanías de Colombia realizó el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, y se actualizó en 1998. La cifra de censados ascendió a 58.821 artesanos que dieron información sobre aspectos sociográficos tales como la localización geográfica, la educación, el aprendizaje del oficio artesanal; la vivienda; la producción, en cuanto a la tecnología, las materias primas, la mano de obra y los oficios artesanales; la organización; el mercado y la comercialización, con base en los resultados se sustenta la información del siguiente Plan de Negocios que, pese a las dificultades en los aspectos enumerados, demuestra que el país cuenta con una gran riqueza artesanal en todas las regiones.

Los oficios más importantes y con un mayor número de artesanos dedicados a estas actividades son la tejeduría, con el 57,52%, la madera, con el 13,48%, y la cerámica, con el 7,37%. Otros oficios que se destacan son el cuero y productos lúdicos, los cuales señalan una relativa importancia poblacional de 8%.

El aprendizaje de los oficios artesanales generalmente se realiza en el ambiente familiar a través de su descendencia. Solo 7% de la población recibe capacitación en las técnicas artesanales a través de cursos y talleres.

Las condiciones de marginalidad económica y social del sector se reflejan en los bajos niveles de escolaridad. Un 17% de la población es analfabeta, cifra superior al promedio nacional que está por debajo del 5%. Del 52% que asistieron a la primaria, tan solo el 18% la terminaron. Un 26% inició estudios secundarios, de los cuales culminaron el 8%, y tan solo un 3% accedió a la educación superior técnica universitaria.



PLAN DE NEGOCIOS

Los bajos niveles de escolaridad se relacionan con el hecho de que el aprendizaje de los oficios artesanales es de carácter informal, y se da en el contexto familiar y por iniciativa personal, mediante la participación directa en los procesos productivos. El carácter de su aprendizaje es altamente informal y se concentra en el aspecto técnico del proceso y en el formal del producto, donde juega un papel preponderante la intuición potenciada por el ejercicio cotidiano del trabajo. El 48,32% aprende el oficio en su hogar, el 14,39% en talleres particulares como aprendiz, y por un sistema de cursos de capacitación en oficios, únicamente el 7,32%.

El 56,11% del sector artesanal desarrolla su actividad en pequeñas unidades productivas y en forma individual. Algunos de los problemas que afrontan estos talleres son: dificultades por escasez de mano de obra (21,33%), inestabilidad (10,89%) y falta de personal calificado (8,96%).

En lo que respecta a niveles y grados de organización, el censo reveló que el 82,38% de los artesanos no ha participado en ningún tipo de organización, y que sólo el 12,81% pertenece a organizaciones gremiales, comunitarias y para la producción y comercialización.

La mayor parte de la producción artesanal se vende en los talleres o viviendas. Un 0,30% se vende en plaza de mercado y únicamente el 11,58% vende en otros sitios; el 0,03% de los artesanos participa en ferias artesanales y el 0,01% en forma ambulante. De igual manera, el 85,16% de la producción se vende en los municipios de origen, el



PLAN DE NEGOCIOS

8,18% en otros municipios, y solamente el 3,45% en otros departamentos, lo que explica las grandes debilidades existentes en los procesos de comercialización.²

Las características más importantes sobre la mano de obra son la escasa división del trabajo y la vinculación del núcleo familiar a los procesos productivos que revisten una gran tendencia a la informalidad y de inestabilidad, es decir, alta rotación de personal y aguda tendencia hacia otras actividades económicas.

Con respecto a la producción, existen limitaciones en la oferta de determinado tipo de artesanías, tal es el caso de algunos productos como los calados, los cuales generalmente se producen por pedido, y por la deficiente sincronización logística, la entrega es algo tardío dada la lentitud del proceso productivo. Además, la escasa división del trabajo, la informalidad y la inestabilidad presente en la alta rotación del personal generan una aguda tendencia hacia otras actividades económicas.

Para que exista una adecuada y eficiente organización de la producción, es necesario organizar los talleres y que exista una división funcional del trabajo con especialización en las diferentes etapas del proceso productivo.

La producción de artesanías se caracterizaba, unos años atrás, por una producción ineficiente, debido principalmente a la falta de estructuración en los procesos y a la carencia de documentación de los mismos. El personal de la organización desconocía los procedimientos y el papel que desempeñaba en ellos, propiciando así desorden de tipo

² Fuente: Informe del Sistema Nacional de Cultura: Artesanías





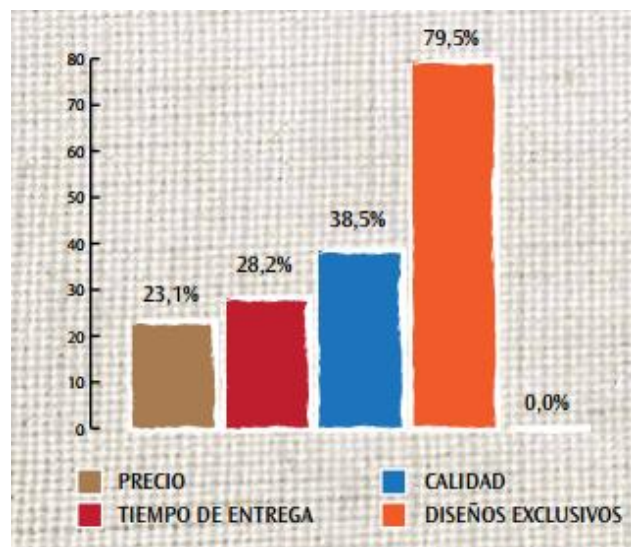
administrativo, productivo e incluso logístico, todos estos factores determinantes a la hora de enfrentar mercados internos y externos.

El proceso tecnológico de producción artesanal se fundamenta en el trabajo preponderantemente manuales y uso de herramientas relativamente simples, el 84% de la población artesanal usa de forma predominante herramientas con bajo agregado tecnológico. Algunas de las razones que explican esta situación, son la baja inversión de capital fijo, falta de investigación sobre adaptación y adecuación de procesos adecuados que permitan la competitividad de la artesanía, y dificultades para acceder a créditos.

3.1.4 Análisis del mercado

Los artesanos miembros de la Asociación de Artesanos del Quindío, consideran que las ventajas competitivas que les brindan posicionamiento y reconocimiento a sus artículos, el 79.5% piensan que el factor diferenciador son los diseños exclusivos. Seguido por la calidad de los productos con un 38.5%, tiempo de entrega con un 28.2% y el precio con un 23.1%.

Ventajas Competitivas



Fuente: Proyecto CYTED-RIFTA, 2011

El sector productivo artesanal se ha convertido en una base importante para el desarrollo del país en la medida en que involucra, según información del Censo Económico Nacional del Sector Artesanal. Según información del Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, aproximadamente 350.000 personas en áreas urbanas y rurales, indígenas, afro descendiente, raizal, etc., se dedican a diferentes oficios artesanales, representando el 15% del empleo de la industria.



PLAN DE NEGOCIOS

Esta variedad de oficios y productos en diferentes regiones de Colombia hace complejo nuestra realidad social; el lograr que estas comunidades puedan tener elementos comunes, respetando las diferencias que los hagan parte de una cadena de valor que beneficie su economía y su entorno cultural, haciéndolos a su vez partícipes del desarrollo del país.

Al lograr fortalecer la cadena de valor, se podría mitigar problemas como la informalidad del sector y la falta de interés de las nuevas generaciones por incursionar en el negocio de la artesanía, ofreciéndoles oportunidades de involucrarse en los talleres familiares o incluso formar sus propias empresas al mostrar al sector artesanal como una oportunidad de crecimiento y emprendimiento laboral real.

Según el Censo Económico Nacional de este sector, un 57,5% de los artesanos colombianos se dedican a los oficios de tejeduría (en todas sus variantes). El resto se ocupan en el trabajo en madera (13,5%); en la alfarería y la cerámica (9,8%); en la marroquinería (3,5%), y en la joyería-orfebrería (2,4%). La artesanía colombiana tiene gran aceptación entre los compradores del mundo, debido a la variedad de artículos, al dominio de materiales y técnicas únicos, y a que es portadora de una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativos y afroamericanos.

La Asociación de Artesanos del Quindío está compuesta por 54 miembros, los cuales se dedican a desarrollar diferentes productos de acuerdo a diez (10) oficios como Cerámica, marroquinería, madera y guadua, fibras naturales, apiaros y dulcería, decorativos, joyería, costura y tejidos. Entre sus ventajas competitivas se encuentran que en la región existen empresas con oferta exportable importante en marroquinería y artesanías. Talento humano en proceso



PLAN DE NEGOCIOS

de capacitación. Hay población que ha sido capacitada en procesos anteriores y que puede ser fuente de mano de obra calificada.

La Corporación Industrial Minuto de Dios, mediante la técnica de entrevistas y trabajo de campo realizó una investigación que permitió conocer la situación inicial de la Asociación. Actualmente el artesano está requiriendo mejorar sus procesos de producción, sus fuentes de financiación para aumentar su capacidad productiva y optimizar su componente de comercialización mediante la creación de nuevas formas de ofrecer los artículos artesanales al mercado regional, nacional e incursionar de una manera más permanente en el mercado internacional.

Una paradoja global que se presenta es el requerimiento del consumidor que va en aumento: a mayor oferta y diversificación, mayor exigencia. Hay un mercado creciente que busca lo único, lo auténtico; la referencia de la autenticidad es lo genuino del patrimonio cultural del artesano. La globalización y los productos homogéneos que han resultado de corporaciones que han desarrollado marcas globales, sin lugar a dudas, han creado un nicho para la creatividad, la innovación y lo único. En este contexto, hay una demanda creciente por el diseño bien aplicado, gran parte del cual proviene de la cultura local, de la imaginación y de la destreza de los artesanos creativos.

De ahí la proyección de las organizaciones y promotores de la artesanía, a favor de que se estrechen más los lazos entre diseñadores y artesanos. Debido a la brecha de comunicación entre productores y consumidores, se ve el diseñador como un intermediario indispensable, como un “puente” entre la destreza del artesano y su conocimiento del quehacer. No hay duda que puede surgir un enfoque innovador de la artesanía, con la introducción del diseño en



PLAN DE NEGOCIOS

varios aspectos, por ejemplo con relación a la elección de materiales alternativos y tecnologías apropiadas o a la definición de nuevas gamas de productos.

La población artesana desde el punto de vista técnico está dividida por oficios, los cuales constituyen los campos de especialización de sus líneas de producción. La producción artesanal, en cuanto al oficio artesano, se define como el conjunto operativo, integral y sistemático de procesos de producción de bienes, los cuales se enmarcan en las destrezas adquiridos y desarrollados por la tradición sociocultural de los pueblos. El oficio artesanal constituye una clase de procesos productivos que, a su vez, pueden comprender líneas específicas de producción. En otras palabras, es una actividad especializada de trabajo productivo.

La dinámica comercial del sector, en el ámbito nacional, se distribuye en 85.16% de ventas en el municipio de origen, 8.18% en otros municipios y solo el 3.45% en otros departamentos.³

En lo referente a la comercialización Internacional, la artesanía colombiana presenta niveles de competitividad, dada la gran variedad de artículos, de diseño, materiales y técnicas, gracias a la diversidad cultural del país, que permite una mezcla de elementos precolombinos, españoles, nativo y afroamericano. Sin embargo las exportaciones colombianas del sector han presentado un comportamiento fluctuante. Desde 1993 se registra un crecimiento de las exportaciones (según registros de valor F.O.B. – entrega en puerto – liquidados en dólares), pero en 1996 el total

³ Fuente: *Diagnóstico del sector artesanal*





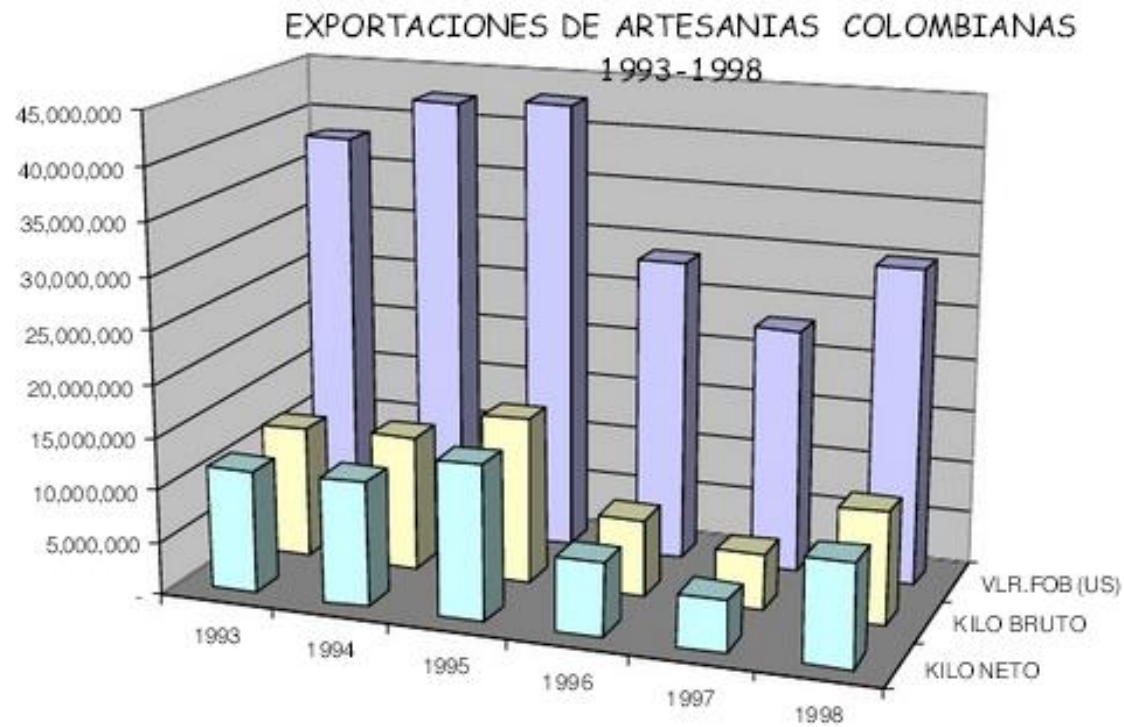
decrece a 48% y en 1997 el decrecimiento fue 23%. En 1998 este valor en dólares registra un cambio positivo de 22%, tal como muestran el siguiente cuadro y respectiva gráfica.

EXPORTACIONES DE ARTESANIAS COLOMBIANAS 1993-1998
(kilo Bruto, Kilo Neto y Valor FOB (US))

AÑO	KILO BRUTO	KILO NETO	VLR.FOB (US)
1993	12,493,567	11,640,113	38,323,612
1994	12,814,238	11,879,750	42,523,285
1995	15,678,095	14,699,540	42,986,309
1996	7,295,746	6,893,523	28,795,420
1997	5,306,230	4,921,089	23,334,692
1998	10,672,720	9,742,878	30,089,411
TOTAL	64,260,596	59,776,893	206,052,729

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística





Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE





La cadena de manufacturas del Quindío le apuesta al diseño y desarrollo en la cadena de confecciones con énfasis en los sectores de marroquinería y artesanías.

Cuadro 21. Mapeo de proyectos productivos y priorizados en la cadena de manufacturas

PROYECTOS PRODUCTIVOS	PROYECTOS PRIORIZADOS
<p>Capacitar a las microempresas y empresas familiares en diseño y desarrollo de productos de alta calidad.</p> <p>Aprovechar las oportunidades de mercado a través de la comercialización de productos de marroquinería y artesanías, como consecuencia del sector turismo.</p>	<p>Creación de una escuela de diseño.</p> <p>Creación de una escuela taller de oficios en manufactura y servicios.</p> <p>Fortalecer la articulación con Risaralda y Antioquia, por medio de la creación de una mesa regional de competitividad para el sector confecciones.</p>

Fuente: Construcción propia del Grupo de Investigación basado en la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Quindío. Departamento Nacional de Planeación. 2007.

El sector de Artesanías de Colombia es uno de los que más atención y apoyo ha venido recibiendo en los últimos años debido, entre otros factores, a su gran demanda de mano de obra, que lo ubica en participación con un 15% en la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente y de las cuales un 70% son de dedicación exclusiva; favoreciendo también las políticas de empleo nacionales, ya que no sólo les permite mantener una ocupación sino generar nuevos puestos de trabajo a los artesanos colombianos.



Según el Censo DANE para el año 2011, en el Quindío, la población llegó a los 518.691 habitantes. El censo estima como población del municipio de Armenia un total de 290.480 habitantes, de los cuales el 97.23% residen en el casco urbano y el restante 2.77% en el área rural, evidenciando una de las densidades poblacionales más altas del país 2.223 hab. /km². Aproximadamente existen 600 personas dedicadas a la actividad artesanal, de las cuales 437 aproximadamente elaboran productos de artesanías y los restantes son comercializadores o proveedores.

Como cualquier otra actividad empresarial, la sostenibilidad de las actividades artesanales, está supeditada a dinámicas del mercado global de manera competitiva e innovadora, lo que exige por parte de los artesanos modelos productivos que consideren factores claves como lo son: artefactos (artesanías), que surgen de una memoria cultural, una tecnología representada en la acumulación de un conocimiento tradicional aplicado a un objeto y los recursos naturales que garanticen la permanencia de un capital natural, factor importante para la permanencia de los productos artesanales tradicionales (Pacheco, Gómez y Barrero, 2009).

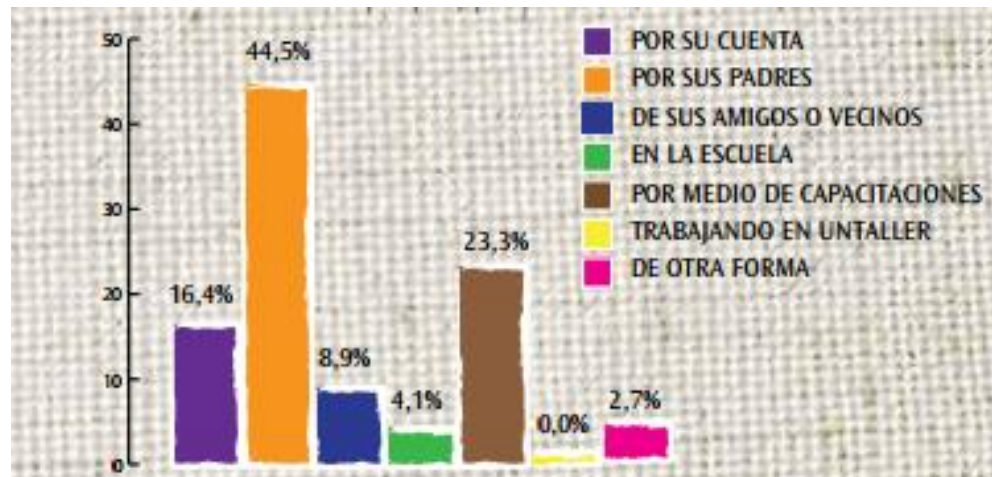
Las artesanías son reconocidas en el mundo por sus variados diseños, su carácter exótico, y sobre todo por su calidad. No obstante, las formas de organización de los artesanos, no han permitido un adecuado desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del sector (Acevedo y Gazabón, 2009). Es así como instituciones gubernamentales, educativas y grupos de investigación, vienen adelantando programas de fortalecimiento de las redes de artesanos a nivel nacional e internacional, buscando dinamizar el sector, con el apoyo de recursos del orden nacional e internacional.

PLAN DE NEGOCIOS

El aprendizaje de la actividad artesanal se establece en contextos principalmente locales, con poca transmisión del conocimiento de las técnicas artesanales especialmente en textiles, donde el aprendizaje ocurre dentro de los círculos más próximos entre los artesanos y su familia o comunidad.

Se observa que la intervención de las entidades de educación superior y de formación técnica, apenas comienza a incidir sobre la formación de los nuevos artesanos. Es de anotar la importancia en el aprendizaje de las capacitaciones entregadas ya sea por instituciones o proyectos relacionados con la artesanía que representan el 23.3%.

Medios de aprendizaje del oficio artesanal



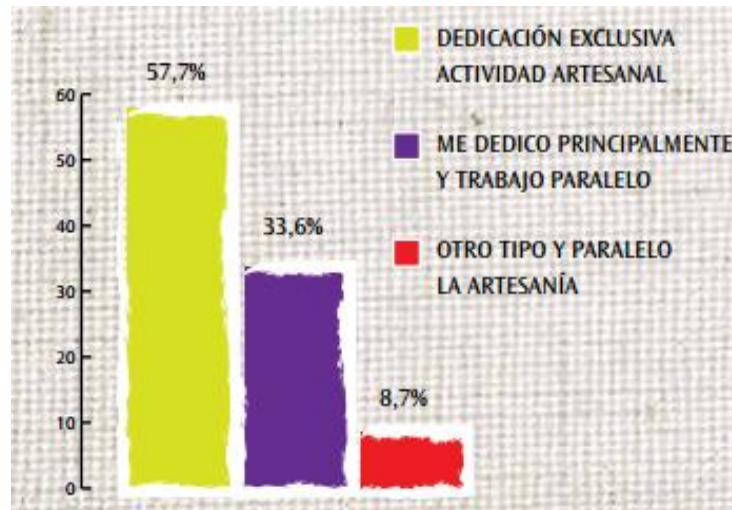
Fuente: Proyecto Cyted-Rifta, 2011



En la figura se muestra los medios empleados para el aprendizaje del oficio. Se confirma que el porcentaje mayor 44.5% de los artesanos aprendió su oficio gracias a sus padres, 23,3% por medio de capacitaciones, el 16,4% aprendió su oficio por su cuenta, mientras que el 8,9% aprendió gracias a amigos o vecinos.

De acuerdo a la investigación de mercados realizada por el equipo de trabajo, los artesanos manifestaron en un 57,7% tener una dedicación exclusiva a la producción de artesanías, seguidos por un 33,6% que manifestaron que se dedican a la actividad pero paralelamente desarrollan otras actividades productivas (agricultura, modistería, otras).

Dedicación actividad artesanal



Fuente: Proyecto Cytcd-Rifta, 2011





Lo anterior permite evidenciar que aun cuando un alto porcentaje de los artesanos se dedican a la actividad artesanal como generadora de ingresos para ellos y sus familias, todavía esta actividad no alcanza a garantizarles a todos los ingresos que requieren para dedicarse de manera permanente a ella.

3.1.5 Análisis de la competencia

El sector se caracteriza por la falta de asociación y del trabajo cooperativo. Además, se enfrenta a problemas para la consecución de materias primas sostenibles, otros relacionados con la producción –que incluye el precio, la calidad y el diseño- y, con dificultades para la comercialización de los productos y el acceso a los mercados.

La politización de las asociaciones, la apropiación de ideas de otros y la competencia desleal limitan a las asociaciones existentes cumplir a cabalidad con el objeto de su creación. Adicionalmente a su falta de colaboración, los muchos requisitos que se les exigen a los artesanos para poder inscribirse como tal en las entidades públicas y privadas que los agrupan les impide ser beneficiarios de sus programas y proyectos y peor aún, a acceder a créditos y beneficios económicos de fuentes de cooperación y cofinanciación y que se le suma además, la carencia de información sobre los programas gubernamentales y sociales de promoción de la actividad y acceso a recursos de crédito.

Así mismo, las estructuras organizacionales de las unidades productivas y de las mismas asociaciones de artesanos carecen de sistemas operativos, funcionales y gerenciales eficientes que les no les permite crecer y fortalecerse.



PLAN DE NEGOCIOS

El proceso de producción artesanal demanda crecientes cantidades de recursos naturales vegetales como hojas, cortezas, frutos y troncos, recursos animales como pieles, conchas, lanas y seda, de recursos minerales como carbón y marmaja y de materiales industriales utilizados como materia prima o insumos como leña o carbón mineral para la cocción ceramista; tintes químicos, telas e hilos. A su vez elabora productos y arroja desechos que necesariamente causan impacto en el ambiente. *“El 73% de las materias primas de origen vegetal utilizadas por los artesanos colombianos se encuentran en condiciones silvestres, como parte de los diversos ecosistemas existentes en el país”* ⁴

No todos los artesanos cuentan a su alrededor con la toda materia prima necesaria para terminar su producto -que por lo general son también de producción artesanal- y muchos de ellos dependen de proveedores y comercializadores, de las leyes del mercado y de la capacidad de pago en al momento de querer realizar su trabajo.

Igualmente, la materia prima de buena calidad no es fácil de encontrar. Por ejemplo, los ceramistas dependen de los productores de arcillas, gredas y barros, entre otras, que en muchas ocasiones son de mala calidad y que a su vez no permiten al artesano que la transforma producir una manualidad de buena calidad.

La falta y el empleo de herramientas rudimentarias demoran los trabajos y no le al permite artesano cumplir a tiempo con los compromisos adquiridos con los comercializadores, quienes los castigan con la no compra de sus productos en siguientes ocasiones.

⁴ Linares C. Edgar, “Flora Artesanal Colombiana”. Artesanías de Colombia, Bogotá, 1990





PLAN DE NEGOCIOS

El acceso a los mercados internacionales es complejo. Un proceso exitoso de exportación les exige a los empresarios conocer los requisitos sanitarios, normas técnicas, de mercado, de empaque y embalaje y demás que puedan exigir las autoridades del país de destino para la introducción de sus productos, además le obliga a identificar las trabas adicionales al mercado como las impuestas por Estados Unidos, que establece cuotas de entrada productos textiles a su territorio.

“Sumado a los procedimientos y requisitos, los pequeños empresarios se enfrentan también con dificultades de costos y acceso a la información del mercado sobre compradores externos, precios de compra de las mercancías exportables, capacidades de pago de los potenciales compradores, calidades exigidas y, entre otras, legislación comercial de los países con los que potencialmente se establecerían las relaciones comerciales. Los riesgos de una exportación frustrada en un pequeño empresario pueden representarle problemas económicos posteriores”⁵

La situación actual de las artesanías en Colombia, no representa únicamente mirar la capacidad para producirlas con calidad, creatividad e imagen en el mercado, sino también la forma como más se puede hacer sostenible y con impacto social las artesanías Colombianas, en este sentido ello implica enseñarles a los artesanos como producirlas, cuál es su utilidad y beneficio, cómo venderlas y promover la imagen o marca de estas, cómo valorarlas (especialmente como algo representativamente cultural) y cómo proveerse de los materiales más adecuados, económicos y sostenibles para estas, ello implica un camino muy largo que deja decir que las artesanías en Colombia no han sido suficientemente valoradas como merece, especialmente cuando el potencial a nivel internacional de estas

⁵ **Dabat, Germán.** “Tecnologías en las políticas municipales de comercio exterior”. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña IIG-Boletín electrónico 138. Barcelona del 18 de marzo de 2003. Página 3



PLAN DE NEGOCIOS

ha sido muy ignorado por los bajos estratos de nuestro país. Con todo ello se puede entender la importancia que tiene comprender lo que sucede en la propia nación, especialmente porque ello es muy crucial para determinar la capacidad de esta, o incapacidad de la misma, en su conocimiento, organización e infraestructura para crear y mantener una significativa ventaja competitiva en términos internacionales, a partir de lo mismo se hace aún más importante realizar un análisis del panorama internacional para las artesanías Colombianas, como empresarias como tal y los aspectos que necesitan mejorar.

El panorama de abandono del sector de las Artesanías de Colombia, ha cambiado, mostrándose un leve aumento en el apoyo hacia este, debido entre otros factores, a “una gran demanda de mano de obra, que se ubica con una participación de un 15% en la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente, lo que ha favorecido las políticas de empleo nacionales, generación de nuevos puestos de trabajo a los artesanos colombianos. En dichos términos según estimaciones de Artesanías de Colombia, 260.000 personas producen artesanías, cifra que representa un 15% de la población de la industria manufacturera”.⁶ Lo cual hace un llamado a darle gran importancia al sector de artesanías como alternativa de empleo y creación de empresa para mejorar las condiciones de vida de la mujer y hacer con ello un impacto social y económico con equidad de género en el país, aspectos que en su conjunto hacen más importante la necesidad de comercializar a nivel internacional con una labor nacional, enfocada en el fortalecimiento de la producción en el sector, como base para responder productiva y competitivamente a la demanda.

⁶ Artesanías Colombianas. <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Artesanias.asp>. 2011.



A nivel nacional, la competencia está representada por Comercializadoras Internacionales de Artesanías, muchas de ellas ubicadas en la ciudad de Cali y cuyos mercados son los países de Europa y Norteamérica.

Es importante tener en cuenta aquellas empresas colombianas que sin ser C.I. presentan historia exportadora tales como Bico Internacional S.A., y Cerón Lizcano Lizardo, que vienen exportando madera y cerámica a República Dominicana; Artecol con estatuillas de madera hacia España, Tejar y Santa Teresa con cerámica hacia Venezuela.

3.2 Estrategias de Mercados

3.2.1 Concepto del producto o servicio

Los productos que se tuvieron en cuenta en el presente plan de negocios fueron los más representativos por su aplicabilidad, comercialización oportuna y estética, de cada uno de los oficios que se manejan en la Asociación de Artesanos del Quindío.

La importancia intrínseca de un producto artesanal es el conocimiento tradicional utilizado para su producción. Un conocimiento tradicional puede darse por la suma de una tradición con una técnica, muestra de esto es el tejido en telar vertical de San Jacinto Bolívar, asimismo se da con una tradición sumada a un material, el caso del uso de la Guadua en Eje Cafetero, entre otros muchos ejemplos, que se pueden citar sobre oficios artesanales en Colombia, no obstante, aún no hay consciencia de la importancia del valor de los conocimientos tradicionales y no hay muchas políticas de protección para evitar su pérdida y apropiación por parte de organismos y empresas de otros países.



PLAN DE NEGOCIOS

Describiendo al consumidor final de los diferentes productos comercializados por la Asociación son el público en general desde niños de edad temprana hasta adultos mayores. Principalmente turistas de todo el mundo que desean llevarse de Colombia un recuerdo auténtico, elaborados a mano, con un gran valor tradicional y cultural.

En la Asociación de Artesanos del Quindío se trabajan aproximadamente diez (10) líneas, para efectos del proyecto se utilizaron cinco (5) consideradas las más representativas.

- ↳ Línea de enchapados en hoja caulinar
- ↳ Marquetería elaborada en madera para el hogar
- ↳ Productos de calados en madera
- ↳ Línea de bisutería en cerámica
- ↳ Productos trabajados en madera

La artesanía es una actividad con la que se obtiene un resultado final individualizado (producto específico), que cumple una función utilitaria al tiempo que tiende a adquirir categoría de obra de arte.

Mejorar la calidad en los productos artesanales debería ser una obligación que deberían cumplir los artesanos del Departamento del Quindío, sin embargo la creciente complejidad, componentes económicos, actividades, modificación del comportamiento de los usuarios, contribuyen a la mejora constante de la calidad y la convierten en una necesidad para asegurar la supervivencia en el taller artesanal.



Los artesanos no necesitan tener un gran stock, de hecho en vez de tener gran cantidad de piezas de una mediana calidad, lo óptimo sería producir un número más limitados de piezas pero con una mejor calidad, que se traduce en elaborar productos que satisfagan las necesidades del cliente, con excelentes acabados, el uso de materiales de la más alta calidad, etc.

3.2.2 Estrategias de distribución

Un canal de distribución es una serie de relaciones comerciales sucesivas entre intermediarios que permite poner el producto o servicio del fabricante a disposición del usuario final.

Para elegir el canal de distribución se deben tener en cuenta las características de los productos artesanos, las características de la empresa, las del mercado y, por último, la de los distribuidores.

En el caso de la Asociación de Artesanos del Quindío, se sugiere utilizar el canal directo: Del artesano al consumidor final, empleando de una manera óptima, organizada y rentable el punto de venta con el que cuenta la entidad. Los artículos recibidos a los diferentes artesanos serán vendidos con un margen de rentabilidad del 20% para la Asociación.

3.2.3 Estrategias de precio

Se aplicara la estrategia de precios de prestigio ya que, se cuenta con un consumidor que reconoce la calidad, le gusta la exclusividad, el estatus y está en disposición de cancelar el precio.



PLAN DE NEGOCIOS

Esta estrategia es importante como todas las anteriores, en cuanto a que le permitirá a la Asociación tomar decisiones de cuánto producir dependiendo de la reacción del consumidor al precio del producto. Se fija la política de ventas a crédito del 30%.

Los miembros de la Asociación han venido definiendo el precio a sus productos, tomando en cuenta los costos fijos, los costos variables y los márgenes que debe ganar el punto de venta, considerando el margen que deben ganar los mismos artesanos. Sin embargo al momento de fijar el precio no se ha tenido en cuenta que en este mercado, particularmente está fuertemente regido por la ley de la oferta y la demanda, debido a la existencia de una gran cantidad de ofertantes y demandantes. Por este motivo, en algunas ocasiones, cuando hay abundancia de oferta, los precios de los productos descienden y como consecuencia, se reducen los márgenes de utilidad. Mientras que en otras ocasiones, cuando hay exceso de demanda, los precios tienden a elevarse y mejoran los márgenes de rentabilidad.

3.2.4 Estrategias de promoción

Durante mucho tiempo, los artesanos han empleado tímidamente algunos tipos de promoción. Pero, recientemente, aquellos que ya han tenido algún tipo de contacto con los mercados internacionales se han dado cuenta que se hace necesario emplear con mayor intensidad esta estrategia. Así, se recomienda a la Asociación de Artesanos del Quindío, emplear catálogos donde se presenten los productos, y enviarlos a distribuidores, clientes puntuales a nivel nacional e internacional.



3.2.5 Estrategias de comunicación

La persona es el primer medio de comunicación de la empresa, ya que a través de sus interacciones se lleva a cabo la acción dentro del contexto organizacional. Sobre esta base, se presenta una ruta de intervención con la que los artesanos podrán fomentar el desarrollo de los actores en la empresa, en este caso, del sector de las artesanías del departamento del Quindío. Por medio de diversas entrevistas, se evidencia el valor social y cultural de la artesanía, donde la solidaridad entre interlocutores es la clave del éxito en los procesos organizacionales.

La participación en las distintas ferias de artesanos será también un escenario a explotar para las diferentes líneas que comercializa la Asociación. Además, no solamente será la participación, sino también la visita a estas ferias con el objetivo de observar las distintas tendencias del mercado nacional e internacional.

Para efectos de la Asociación, se emplea canales de comunicación como el teléfono, el internet y el contacto directo con el cliente, con el fin de hacer llegar los productos. Se debe diseñar e implementar una ficha técnica para establecer los requerimientos del cliente y optimizar la comunicación entre los artesanos.

3.2.6 Estrategias de servicios

Brindar un buen servicio al cliente es la forma más eficiente de hacer crecer un negocio. Se refiere a brindar una buena y rápida atención, un trato amable y personalizado, cumplir con los compromisos, etc. Esto logra que el cliente vuelva a comprar, y también que recomiende nuestros productos o servicios a otros consumidores. El personal debe estar bien capacitado, sobre todo aquel que tenga que interactuar constantemente con el cliente.



PLAN DE NEGOCIOS

La idea es mirar el negocio más allá de la simple venta de un producto o artesanía. Se recomienda hablar con los clientes, observar sus necesidades y saber dónde apuntar en el momento necesario.

El contacto cara a cara, donde se observa el respeto al cliente, sonreír al momento de hablar con el cliente real o potencial, técnicas adecuadas de conversación de acuerdo a los aspectos culturales, ofrecer ayuda e información oportuna, no dar órdenes al cliente, evitar actitudes emotivas en el contacto con el cliente.

El contacto telefónico, debe procurar la Asociación desarrollar este elemento desde el punto de vista de la duración de la llamada como recibir una llamada telefónica sin presencia física, es el caso de las máquinas contestadoras. Se debe recordar que la persona al otro lado de la línea puede percibir la disposición de cómo se está recibiendo o efectuando la llamada.

Comunicación por correo, con el avance tecnológico, este tipo de comunicación se realiza vía email, que deben personalizarse y no tratarse masivamente, ya que los clientes son mundos diferentes.

3.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Para la Asociación de Artesanos del Quindío, se maneja las variables de las cuatro P's (Precio, Producto, Promoción y Publicidad), de la siguiente manera:

Entre los productos principales a producir y comercializar están:



ASOCIACION		LINEAS DE OFICIOS		PRODUCTOS	
ASOCIACION ARTESANOS QUINDIO	DE	Trabajos	en	Soportes	de
	DEL	madera		muñequeria	en
				madera	
		Marqueteria	en	Portarretratos	en
		madera		madera	
		Calado en madera		Cenefas caladas	
				en madera	
		Bisuteria	en	Accesorios	en
		ceramica		ceramica	para
				dama	
		Enchapados	en	Agendas	en hoja
		hoja caolinar		caolinar	

El precio se fija teniendo en cuenta los costos variables y fijos, con un margen de rentabilidad aceptable para cubrirlos y obtener ganancias por cada línea. La política de precios establecida es con ventas a crédito del 60% y de contado del 30%.



La publicidad se trabajará con un 0.32% sobre las ventas anuales. La promoción se lleva a cabo mediante la participación de la Asociación en Ferias la continuidad en la organización de la Feria Artesanal en el marco de las fiestas de Armenia, y participación en Expo artesanías en Bogotá. Así mismo, con la implementación y mantenimiento óptimo de la página web de la entidad.

3.2.8 Estrategia de aprovisionamiento

Para el aprovisionamiento de las materias primas requeridas para el proceso de producción, se establecerá adquirirla por lo menos con tres proveedores de los diferentes materiales con el fin de prever retrasos en la producción en el caso de presentarse escasez, se buscarán precios especiales por compra desde cierto volumen que se acuerde con los proveedores, las políticas de pago a éstos se realizarán en consenso con los mismos.

3.3. Proyecciones de ventas

En la siguiente tabla se muestra las ventas proyectadas para los próximos cinco (5) años de las líneas principales para la Asociación.

Se observa que los productos más fuertes son de las líneas trabajadas con la hoja caulinar y la madera, representando las líneas que ofrecen un mayor valor de ventas por año.



	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	\$ AÑO 1	\$ AÑO 2	\$ AÑO 3	\$ AÑO 4	\$ AÑO 5
1	Línea de enchapados en hoja caulinar	Unidades	180.000.000	198.450.000	218.791.125	241.217.215	265.941.980
2	Marquetería elaborada en madera para el hogar	Unidades	172.800.000	190.512.000	210.039.480	231.568.527	255.304.301
3	Productos de calados en madera	Unidades	81.000.000	89.302.500	98.456.006	108.547.747	119.673.891
4	Línea de bisutería en cerámica	Unidades	38.880.000	42.865.200	47.258.883	52.102.919	57.443.468
5	Productos trabajados en madera	Unidades	90.000.000	99.225.000	109.395.563	120.608.608	132.970.990
			562.680.000	620.354.700	683.941.057	754.045.015	831.334.629

3.3.1 Política de ventas y de cartera

Se ha definido para la Asociación de Artesanos del Quindío un incremento del 5% año a año en las ventas de cada producto por línea de oficios.

Para el recaudo de las ventas de 30 días a crédito se debe tener en cuenta:

- ✓ Establecer una buena comunicación con el cliente y desarrollar el nivel de intereses del deudor. Es decir, la llamada de cobro es una interrupción de las actividades normales del deudor, por lo cual la persona



encargado en este caso de la Asociación, sería el gerente, es esencial que el capture la atención desde el primer instante.

- ✓ Usar técnicas y estrategias de ventas, se debe ser creativo en las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores a cumplir con las obligaciones adquiridas con la entidad.
- ✓ Negociar objeciones, el dominio de las técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción son esenciales para una gestión de cobro eficiente.

4 OPERACIÓN

4.1 Ficha técnica del producto o servicio

La ficha técnica es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto o servicio descrito, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas.

FICHA TECNICA POR PRODUCTO											
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS DEL QUINDIO										
DIRECCION	Calle 15 No. 14-32										
CIUDAD	Armenia										
TELEFONOS	3164272500										
FAX	N.A										
E-MAIL	asoartesanosquindio@gmail.com										
SITIO WEB	N.A										
LINEA DE PRODUCTO	ENCHAPADOS EN HOJA CAULINAR										
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO										
	<table border="1"> <tr> <td>PRINCIPALES PRODUCTOS</td> <td>Agendas - cuadernos en hoja caulinar</td> </tr> <tr> <td>CARACTERISTICAS</td> <td>PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO</td> </tr> <tr> <td>TALLA</td> <td>N.A</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE MEDIDA</td> <td>Unidad</td> </tr> <tr> <td>OTRAS</td> <td>PRODUCTOS DECORATIVOS</td> </tr> </table>	PRINCIPALES PRODUCTOS	Agendas - cuadernos en hoja caulinar	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO	TALLA	N.A	UNIDAD DE MEDIDA	Unidad	OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS
	PRINCIPALES PRODUCTOS	Agendas - cuadernos en hoja caulinar									
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO									
	TALLA	N.A									
	UNIDAD DE MEDIDA	Unidad									
OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS										
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	300										
PRECIOS REFERENCIALES	50.000										
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA										

FICHA TECNICA POR PRODUCTO		
NOMBRE DE LA EMPRESA	ASOCIACION DE ARTESANOS DEL QUINDIO	
DIRECCION	Calle 15 No. 14-32	
CIUDAD	Armenia	
TELEFONOS	3164272500	
FAX	N.A	
E-MAIL	asoartesanosquindio@gmail.com	
SITIO WEB	N.A	
LINEA DE PRODUCTO	TRABAJOS EN MADERA	
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
	PRINCIPALES PRODUCTOS	Soporte de muñequería
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD
	TALLA	N.A
	UNIDAD DE MEDIDA	N. A.
	OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS NAVIDEÑOS
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	320	
PRECIOS REFERENCIALES	45.000	
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	



FICHA TECNICA POR PRODUCTO											
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS DEL QUINDIO										
DIRECCION	Calle 15 No. 14-32										
CIUDAD	Armenia										
TELEFONOS	3164272500										
FAX	N.A										
E-MAIL	asoartesanosquindio@gmail.com										
SITIO WEB	N.A										
LINEA DE PRODUCTO	MARQUETERIA EN MADERA										
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO										
	<table border="1"> <tr> <td>PRINCIPALES</td> <td>Portaretratos en madera</td> </tr> <tr> <td>CARACTERISTICAS</td> <td>PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO Y UNICOS</td> </tr> <tr> <td>TALLA</td> <td>N.A</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE MEDIDA</td> <td>N.A.</td> </tr> <tr> <td>OTRAS</td> <td>PRODUCTOS DECORATIVOS</td> </tr> </table>	PRINCIPALES	Portaretratos en madera	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO Y UNICOS	TALLA	N.A	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.	OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS
	PRINCIPALES	Portaretratos en madera									
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO Y UNICOS									
	TALLA	N.A									
	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.									
OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS										
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	90										
PRECIOS REFERENCIALES	75.000										
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA										

FICHA TECNICA POR PRODUCTO											
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS DEL QUINDIO										
DIRECCION	Calle 15 No. 14-32										
CIUDAD	Armenia										
TELEFONOS	3164272500										
FAX	N.A										
E-MAIL	asoartesanosquindio@gmail.com										
SITIO WEB	N.A										
LINEA DE PRODUCTO	CALADO EN MADERA										
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO										
	<table border="1"> <tr> <td>PRINCIPALES</td> <td>Cenefas en madera</td> </tr> <tr> <td>CARACTERISTICAS</td> <td>PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO Y ELEGANTE</td> </tr> <tr> <td>TALLA</td> <td>N.A</td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE MEDIDA</td> <td>N.A.</td> </tr> <tr> <td>OTRAS</td> <td>PRODUCTOS DECORATIVOS</td> </tr> </table>	PRINCIPALES	Cenefas en madera	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO Y ELEGANTE	TALLA	N.A	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.	OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS
	PRINCIPALES	Cenefas en madera									
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO Y ELEGANTE									
	TALLA	N.A									
	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.									
OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS										
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	90										
PRECIOS REFERENCIALES	36.000										
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA										

FICHA TECNICA POR PRODUCTO		
NOMBRE DE LA ASOCIACION	ASOCIACION DE ARTESANOS DEL QUINDIO	
DIRECCION	Calle 15 No. 14-32	
CIUDAD	Armenia	
TELEFONOS	3164272500	
FAX	N.A	
E-MAIL	asoartesanosquindio@gmail.com	
SITIO WEB	N.A	
LINEA DE PRODUCTO	BISUTERIA EN CERAMICA	
FOTOGRAFIA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
	PRINCIPALES PRODUCTOS	Accesorio en cerámica para dama
	CARACTERISTICAS	PRODUCTOS DE DISEÑO EXCLUSIVO, UNICO Y ELEGANTE
	TALLA	N.A
	UNIDAD DE MEDIDA	N.A.
	OTRAS	PRODUCTOS DECORATIVOS
CANTIDAD DE VENTA MENSUAL	150	
PRECIOS REFERENCIALES	50.000	
OTRAS CARACTERISTICAS	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	

4.2 Descripción del proceso



4.3 Plan de producción

La determinación de la capacidad de producción de la Asociación, se definió tomando como base la satisfacción de las necesidades del cliente, se requiere colocar en el mercado productos de alta calidad, de costo moderado, y que suplan las expectativas de él. Para determinar esta capacidad de producción se contó con las proyecciones y pronósticos de ventas al cual se apunta, de la siguiente forma:



PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR POR LINEA DE OFICIO		
No.	Oficio	% Participación
1	Trabajos en madera	36,77%
2	Enchapados	19,02%
3	Trabajos en cuero	12,07%
4	Fibras	10,89%
5	Metales	9,48%
6	Trabajos en vidrio	4,50%
7	Trabajos en arcilla	3,45%
8	Trabajos de productos lúdicos	0,36%
9	Trabajos decorativos	3,27%
10	Trabajos líticos	0,19%
	Total	100,00%

Para planear y determinar la capacidad de producción se tuvo en cuenta:

- Previsión de la demanda:
 - Se planean 5 años de duración, ya que la capacidad es una decisión irreversible a corto plazo.
 - Se Incluyen los posibles nuevos productos que serán introducidos durante el período de planificación.
- Se tuvo en cuenta la capacidad del sector.



PLAN DE NEGOCIOS

- Con ella se analiza la capacidad interna.

La Asociación sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que esté determinada por anticipado, con relación:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de planta.
- Puestos laborales que se crean.

Para realizar una buen planeación de la producción se debe entender que ésta es la actividad de decidir acerca de los medios que la entidad necesitará para sus futuras operaciones artesanales y distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

4.4 Costos variables

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	13.768,4	14.456,8	15.179,7	15.938,7	16.735,6
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	14.892,0	15.636,6	16.418,4	17.239,4	18.101,3
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	28.660,4	30.093,4	31.598,1	33.178,0	34.836,9





4.5 Costos de producción

Costos Producción Inventariables		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$	156.960.000	173.048.400	190.785.861	210.341.412	231.901.406
Mano de Obra	\$	169.768.800	187.170.102	206.355.037	227.506.429	250.825.838
Materia Prima y M.O.	\$	326.728.800	360.218.502	397.140.898	437.847.841	482.727.244
Depreciación	\$	117.666.667	117.666.667	117.666.667	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	444.395.467	477.885.169	514.807.565	437.847.841	482.727.244
Margen Bruto	\$	21,02%	22,97%	24,73%	41,93%	41,93%

4.6 Infraestructura

Inversiones (Inicio Período)		AÑO 0
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	
Muebles y Enseres	\$	0
Equipo de Transporte	\$	0
Equipos de Oficina	\$	353.000.000
Semovientes pie de Cría	\$	0
Cultivos Permanentes	\$	0
Total Inversiones	\$	353.000.000





5 ORGANIZACIÓN

Las entidades sin ánimo de lucro son entes jurídicos, diferente a sus asociados individualmente considerados, con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones que nacen a partir del registro en la Cámara de Comercio, por voluntad de sus asociados para su beneficio común o de terceros.

Nacen por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de asociación o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario.

La ausencia del lucro es una de sus características fundamentales lo cual significa que no existe el reparto de utilidades o remanentes en el desarrollo de sus objetivos, ni es viable el reembolso de los bienes o dineros aportados a dichas entidades.

Existen varias categorías:

- ✚ Corporación o asociaciones.
- ✚ Fundaciones.
- ✚ Entidades del sector solidario (cooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados, etc).



PLAN DE NEGOCIOS

Entidades de régimen común, aquellas reguladas por el código civil y que se denominan Asociaciones, Corporaciones y Fundaciones y las de régimen especial, entidades del sector solidario, dentro de los estos dos tipos de regímenes encontramos las siguientes organizaciones:

- Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común (gremiales, de beneficencia; profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias, de egresados, de rehabilitación social y ayuda a indigentes y clubes sociales).
- Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.
- Entidades cuyo objeto sea el desarrollo de planes y programas de vivienda de interés social, excepto si se trata de entidades sin ánimo de lucro integradas por familias interesadas en la autoconstrucción de sus viviendas.
- Asociaciones de padres de familia de cualquier grado.
- Asociaciones de instituciones educativas.
- Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.
- Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.
- Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.
- Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por las leyes 182 de 1948, 16 de 1985 y 675 de 2001.
- Entidades ambientalistas.



PLAN DE NEGOCIOS

- Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares de la economía solidaria y pre cooperativas.
- Fondos de empleados.
- Asociaciones mutuales.
- Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
- Organizaciones populares de vivienda.
- Organizaciones Extranjeras no gubernamentales con domicilio en el Exterior.
- Veedurías ciudadanas
- Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepción.

OBLIGACIONES FISCALES DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

- a). Inscripción RUT (NIT- IVA - RETEFUENTE - RENTA)
- b). Registro de Libros de Contabilidad. (Diario, Mayor, Actas)
- d). Presentar declaración de Renta y Complementarios o de Ingresos y Patrimonio.
- e). Presentar declaración de Retención en la Fuente.
- f). Presentar declaración de Impuesto sobre las Ventas.
- g). Retener por Impuesto de Timbre Nacional.
- h). Enviar información en Medios Magnéticos a la DIAN y al Municipio de Armenia.



- i). Conservar toda la información por lo menos 5 años fiscalmente y por 10 años contablemente.
- j). Corregir las declaraciones en caso de error.
- k). Expedir factura o documento equivalente.
- l). Registro de nuevos dignatarios ante la Entidad que les haya expedido la personería jurídica.
- m). Presentar Declaración Anual de Industria y Comercio.
- n). Retener y declarar mensualmente el impuesto de industria y comercio -ICA-

En la legislación colombiana las entidades sin ánimo de lucro tienen plena capacidad para realizar todo tipo de actividades, incluso las mercantiles, con el fin de incrementar su patrimonio y lograr su sostenimiento.

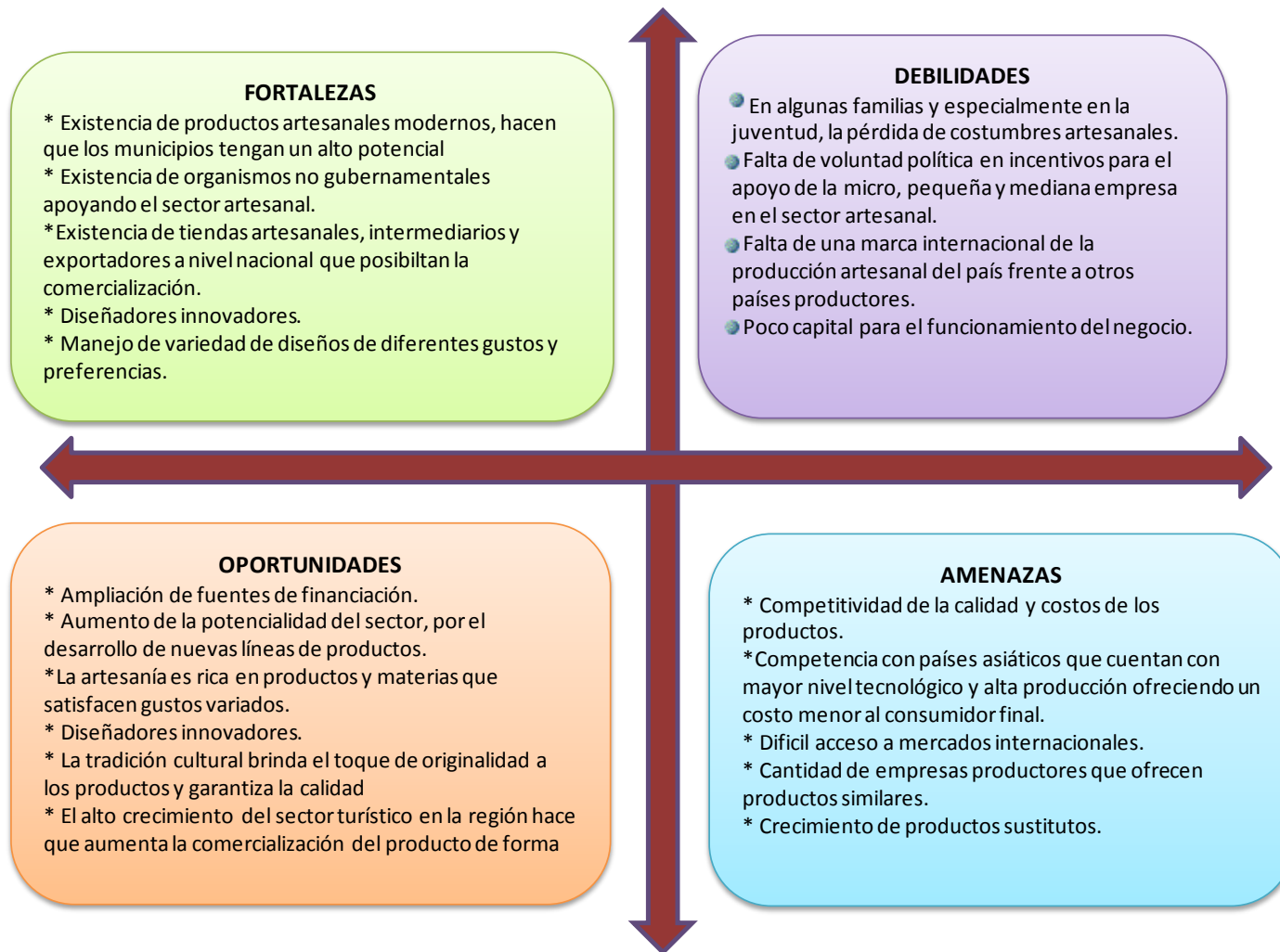
5.1 Estrategia organizacional

5.1.1 Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Para efectos del proyecto, en el caso de la Asociación de Artesanos del Quindío, después de analizar el entorno interno y externo, se consideró la siguiente matriz DOFA.

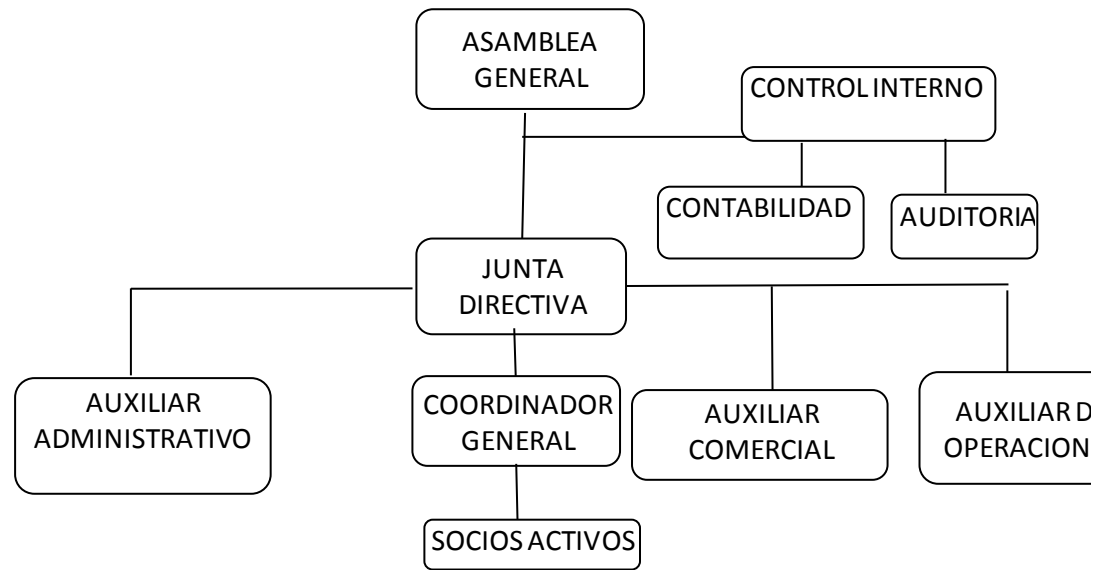






5.2 Estructura organizacional

A continuación se muestra la representación gráfica de la estructura organizativa, tal como ha sido analizada y propuesta por la Corporación Industrial Minuto de Dios:





6. EGRESOS

6.1.1 Gastos anuales de administración

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento	5.160.000	5.418.000	5.688.900	5.973.345	6.272.012
Servicios públicos	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
comunicaciones	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Mantenimiento	160.000	168.000	176.400	185.220	194.481
insumos	1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980	1.750.329
publicidad	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911

6.1.2 Gastos de personal

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coordinador General	20.064.000	21.067.200	22.120.560	23.226.588	24.387.917
Auxiliar administrativo	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550
Auxiliar de operaciones	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550
Servicios contables	5.400.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000



6.1.3 Gastos anuales de ventas

GASTOS DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Auxiliar comercial	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550
Auxiliar comercial	11.162.880	11.721.024	12.307.075	12.922.429	13.568.550

7 FINANZAS

7.1 Ingresos

	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	\$ AÑO 1	\$ AÑO 2	\$ AÑO 3	\$ AÑO 4	\$ AÑO 5
1	Línea de enchapados en hoja caulinar	Unidades	180.000.000	198.450.000	218.791.125	241.217.215	265.941.980
2	Marquetería elaborada en madera para el hogar	Unidades	172.800.000	190.512.000	210.039.480	231.568.527	255.304.301
3	Productos de calados en madera	Unidades	81.000.000	89.302.500	98.456.006	108.547.747	119.673.891
4	Línea de bisutería en cerámica	Unidades	38.880.000	42.865.200	47.258.883	52.102.919	57.443.468
5	Productos trabajados en madera	Unidades	90.000.000	99.225.000	109.395.563	120.608.608	132.970.990
			562.680.000	620.354.700	683.941.057	754.045.015	831.334.629

7.2. Modelo financiero

7.2.1 Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	115.847.480	262.533.065	423.291.087	599.927.561	755.392.588
Cuentas X Cobrar	0	46.890.000	51.696.225	56.995.088	62.837.085	69.277.886
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	162.737.480	314.229.290	480.286.175	662.764.646	824.670.473
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	353.000.000	235.333.333	117.666.667	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	353.000.000	235.333.333	117.666.667	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	353.000.000	398.070.813	431.895.957	480.286.175	662.764.646	824.670.473
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	27.227.400	30.018.209	33.095.075	36.487.320	40.227.270
Impuestos X Pagar	0	5.888.326	12.184.478	18.974.284	65.359.968	73.763.529
Acreedores Varios		0	0	0	0	0



PLAN DE NEGOCIOS

Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
PASIVO	0	33.115.726	42.202.687	52.069.359	101.847.288	113.990.799
Patrimonio						
Capital Social	353.000.000	353.000.000	353.000.000	353.000.000	353.000.000	353.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.195.509	3.669.327	7.521.682	20.791.736
Utilidades Retenidas	0	0	10.759.578	33.023.943	67.695.135	187.125.622
Utilidades del Ejercicio	0	11.955.087	24.738.183	38.523.546	132.700.541	149.762.316
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	353.000.000	364.955.087	389.693.270	428.216.816	560.917.358	710.679.674
PASIVO + PATRIMONIO	353.000.000	398.070.813	431.895.957	480.286.175	662.764.646	824.670.473

7.2.2 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	562.680.000	620.354.700	683.941.057	754.045.015	831.334.629
Devoluciones y rebajas en ventas	11.253.600	12.407.094	13.678.821	15.080.900	16.626.693
Materia Prima, Mano de Obra	326.728.800	360.218.502	397.140.898	437.847.841	482.727.244
Depreciación	117.666.667	117.666.667	117.666.667	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	6.912.000	7.620.480	8.401.579	9.262.741	10.212.172
Utilidad Bruta	100.118.933	122.441.957	147.053.091	291.853.533	321.768.520
Gasto de Ventas	22.325.760	23.442.048	24.614.150	25.844.858	27.137.101
Gastos de Administracion	59.949.760	62.077.248	64.941.110	67.948.166	71.105.574
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	17.843.413	36.922.661	57.497.830	198.060.509	223.525.845
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	17.843.413	36.922.661	57.497.830	198.060.509	223.525.845
Impuestos (35%)	5.888.326	12.184.478	18.974.284	65.359.968	73.763.529
Utilidad Neta Final	11.955.087	24.738.183	38.523.546	132.700.541	149.762.316



7.2.3 Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		17.843.413	36.922.661	57.497.830	198.060.509	223.525.845
Depreciaciones		117.666.667	117.666.667	117.666.667	0	0
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-5.888.326	-12.184.478	-18.974.284	-65.359.968
Neto Flujo de Caja Operativo		135.510.080	148.701.002	162.980.019	179.086.225	158.165.877
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-46.890.000	-4.806.225	-5.298.863	-5.841.997	-6.440.801
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		27.227.400	2.790.809	3.076.866	3.392.245	3.739.950
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-19.662.600	-2.015.417	-2.221.997	-2.449.751	-2.700.851
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-353.000.000	0	0	0	0	0

PLAN DE NEGOCIOS

Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-353.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-353.000.000	-19.662.600	-2.015.417	-2.221.997	-2.449.751	-2.700.851
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	353.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	353.000.000	0	0	0	0	0

Neto Periodo	0	115.847.480	146.685.585	160.758.022	176.636.474	155.465.026
Saldo anterior		0	115.847.480	262.533.065	423.291.087	599.927.561
Saldo siguiente	0	115.847.480	262.533.065	423.291.087	599.927.561	755.392.588

7.2.4 Indicadores Financiero

TIR (Tasa Interna de Retorno)	29,97%
VAN (Valor actual neto)	107.427.753
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,34

7.2.5 Capital de trabajo

Estructura de Capital		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 5
Capital Socios	\$	353.000.000	353.000.000	353.000.000	353.000.000	353.000.000	353.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0



8 IMPACTO ECONOMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

Teniendo en cuenta que los productos que utilizados en el proceso productivo son biodegradables o no tienen contaminantes el impacto en el medio ambiente es mínimo, no se emiten líquidos, sólidos ni productos químicos que puedan afectar el normal desarrollo de este. Ahora bien, se puede contribuir reciclando materias primas. No se tiene en este aspecto ninguna restricción de tipo legal.

El número de empleados directos son tres (3) personas de acuerdo con la evolución de la demanda del producto y el desarrollo de la empresa se tiene como objetivo emplear a artesanos por medio del trabajo en cada uno de sus talleres, contribuyendo así con la economía de la ciudad.

La Asociación podrá obtener ganancias dependiendo de la efectividad en la fuerza de ventas y la comercialización de los productos.

No cabe duda de que todo lo que se haga para crear nuevas oportunidades de trabajo e ingreso aprovechando conocimientos tradicionales de artesanía (tejidos, alfarería, entallado de madera, entre otros.) contribuirá a conservar los conocimientos tradicionales que atesoran los propios artesanos. El impacto social se da cuando por las actividades propias de las artesanías la población desarrolla habilidades que le permiten tener un trabajo y de hecho un ingreso con la producción de artículos que luego son vendidos a los turistas o las mismas poblaciones vecinas.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✚ La mirada a los encadenamientos y oportunidades productivas en el contexto de que actúen como componente fundamental de las variables y características del desarrollo territorial del Observatorio del Mercado Laboral y de su perspectiva de política pública para dinamizar las economías locales, reconoce la importancia de las apuestas consensuadas de los actores participantes del desarrollo en ambientes como las Agendas Internas, de competitividad y de ciencia y tecnología en el municipio de Armenia y el departamento del Quindío. Este horizonte establecido permite aunar esfuerzos de carácter institucional, gremial y de intervención pública y privada, hacia la visión consagrada en dichos documentos y que operativamente precisan acciones programáticas relacionadas con la agroindustria, el turismo y actividades promisorias tales como café de origen, flores y follajes, plátano y yuca, aromáticas, marroquinería, artesanías y software.
- ✚ Se desarrolló el proyecto logrando demostrar la viabilidad de la Asociación en la producción y comercialización de un producto diferenciador en el tema de línea de enchapados en hoja caulinar.
- ✚ Se elaboró el modelo de negocios ajustado al logro de la meta trazada, acorde con las expectativas y especificaciones financieras.



PLAN DE NEGOCIOS

- ✚ Por medio de un amplio plan financiero se logró determinar la viabilidad del negocio y la retribución que éste ofrecerá a sus asociados con una proyección a cinco años con una tasa interna de retorno esperada del 29.97% efectiva anual.
- ✚ La Asociación debe trabajar como una impecable entidad sin ánimo de lucro, teniendo en cuenta los lineamientos propuestos para exportar las artesanías produciendo en unas cantidades altas y de manera continua, facilitando la penetración en los mercados nuevos, ser sujetos de crédito, generar empleo permanente y produciendo excedentes dirigido a la reinversión a fin de lograr un mejor nivel de vida de sus asociados.
- ✚ Recalcar a las instituciones públicas y entidades privadas estrechar e incrementar mayor coordinación a fin de prestar un apoyo real a los artesanos para otorgarle un alto grado de competitividad en el ámbito nacional e internacional desarrollando un programa integral de asesoría e información que comprende una serie de actividades destinadas a mercados objetivos, comercialización, capacitación y asistencia técnica, crediticia y financiera.
- ✚ Es de suma importancia el registro oportuno y eficaz de los movimientos comerciales de la Asociación, puesto que evidenciar una sólida y completa organización permite garantizar mejores resultados.



BIBLIOGRAFIA

<http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1587/1/TAD00716.pdf>

<http://es.scribd.com/doc/23908900/Diagnostico-Del-Sector-Artesanal>

<http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Artesanias.asp>

<file:///C:/Users/User/Downloads/Armenia.pdf>

http://www.ritfa.net/artesanos/templates/ritfa/Libros/No_7_Libro_digital_Caracterizacion_del_Sector_Artesanal_Latinoam.pdf

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7027/1/124663.pdf>

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/12/a13.pdf>

<http://www.camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-51.htm>

REGISTRO FOTOGRAFICO



Fotografía tomada de internet
Cuadro en hoja caulinar
Agosto de 2012



Fotografía tomada de la vitrina de la Asociación
Diciembre 2012





Fotografía tomada de la vitrina de la Asociación
Diciembre 2012



Fotografía tomada de la vitrina de la Asociación
Diciembre 2012





Fotografía tomada de la Asociación
Diciembre 2012