

Modelo de desarrollo para el Centro de Desarrollo Artesanal de Artesanías de  
Colombia S.A.

Por: Manuel José Moreno Brociner,  
Profesional Especializado  
Subgerencia de Desarrollo

Bogotá D.C., julio de 2007

## Tabla de contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>ACLARACIONES AL PROYECTO</b>	<b>5</b>
<b>REGIONALIZACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>6</b>
<b>SECTOR</b>	<b>7</b>
LOS TALLERES ARTESANALES	7
EL IMPACTO DE LOS TALLERES ARTESANALES	8
LOS PRINCIPALES RETOS PARA LOS TALLERES ARTESANALES	8
<b>DESARROLLO</b>	<b>10</b>
<b>GESTIÓN DEL DESARROLLO</b>	<b>13</b>
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>14</b>
<b>1. PROPÓSITO 1: OPERACIONALIZAR Y ALINEAR LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LA ESTRATEGIA MEDIANTE UNA VISIÓN HEURÍSTICA DE LA GESTIÓN DEL DESARROLLO ARTESANAL.</b>	<b>14</b>
<b>2. PROPÓSITO 2: ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DEL EQUIPO DEL CDA DE ACUERDO A ASPECTOS DEMOGRÁFICOS (CMO) Y DE RENDIMIENTO ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN.</b>	<b>17</b>
RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO	17
VARIABLES DEMOGRÁFICAS DEL EQUIPO DEL CDA	17
APLICACIONES Y LIMITACIONES	18
<b>3. ACTIVIDADES: ORGANIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DEL CDA DE ACUERDO AL ANÁLISIS CMO.</b>	<b>19</b>
ÁREA DE PROMOCIÓN	19
ÁREA DE ASESORÍA	19
ÁREA DE SERVICIOS	20
ÁREA DE INVESTIGACIÓN	20
<b>ESQUEMA DEL CDA</b>	<b>21</b>
<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>22</b>

<b>METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
<b>EL ROL DEL CDA COMO GESTOR DE DESARROLLO ARTESANAL: TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>23 24</b>
<b>METAS FÍSICAS</b>	<b>26</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>28</b>
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>29</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>39</b>

## Introducción

Las actividades de diseño son los medios por los cuales el saber hacer se convierte en especificaciones para crear productos diseñados para el mundo real, sistemas, servicios, organizaciones y procesos. Éstas proporcionan ventajas competitivas, y los medios para alcanzar un desarrollo económico y social. A nivel nacional, el artesano depende de una infraestructura multifuncional en la cual, los Centros de Desarrollo Artesanal o CDAs serán un componente esencial. Estos jugarán un papel muy importante en el desarrollo económico y social de Colombia; como medios para el desarrollo integral tanto del artesano, como generadores de innovación y la construcción de ventajas competitivas en el sector de las MIPYMES artesanales nacionales.

En términos de negocios, el trabajo realizado por los Laboratorios de Diseño de Artesanías de Colombia S.A. ha sido especialmente importante en darle forma a los productos, servicios e identidad corporativa que son la base del intercambio de valor de los negocios de muchas de las MIPYMES que estos proyectos han tocado a lo largo de su existencia, utilizando un modelo Fuerza – Tarea, el cual ha permitido que los Laboratorios se desarrollen hasta los límites mismos de su propuesta inicial. Sin embargo, hoy en día debido a los cambios que el mundo ha experimentado, gracias al avance de la tecnología y la desaparición de las fronteras económicas de muchas regiones del mundo, hoy en día es importante tener una visión que le permita a estos proyectos ponerse a nivel de estos mismos cambios mediante una actualización de los anteriores centros, a proyectos que abarcarán la integralidad y complejidad que el medio realmente necesita para desarrollarse.

## Aclaraciones al proyecto

- P/¿El proyecto en mención corresponde a un proyecto de infraestructura y sí como resultado del mismo se crearía una nueva organización pública?
- R/ No, el proyecto es modelo de trabajo para la capacitación integral del artesano, la única actualización en infraestructura sería la de los antiguos Laboratorios de Diseño al nuevo modelo.
  
- P/ ¿Cómo se articulan las actividades de comercialización en el CDA?
- R/ El proyecto busca jugar un rol de complementariedad a la Sub Gerencia de Fomento y Promoción en los siguientes aspectos:
  - Pruebas piloto de mercado para productos nuevos
  - Material promocional y de montaje de stands
  - Giras de investigación de mercados para identificar oportunidades de desarrollo de producto y análisis de la competencia
  - Identificación de oportunidades comerciales – comercialización directa (B2B – B2M)
  
- P/¿Cuáles son los mecanismos de operación, financiación y sostenibilidad del mismo?
- R/ Los recursos requeridos para el CDA se utilizarán para apalancar recursos de los entes territoriales y privados de las regiones donde se instalará el proyecto mediante convenios interinstitucionales como se ha realizado en Bogotá, Armenia, Manizales, Pasto y Pereira.

## Regionalización

- Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda): \$125'000.000,00 de pesos
- Sur Occidente (Nariño, Valle, Cauca y Putumayo): \$125'000.000,00 de pesos
- Resto del País (Cobertura CDA Bogotá): \$250'000.000,00 de pesos

## Justificación

### **Infraestructura**

La infraestructura actual de atención de Artesanías de Colombia al artesano hoy en día está conformada por la combinación de algunos recursos disponibles para desarrollar el ejercicio del diseño en el país. Esta infraestructura incluye los siguientes componentes:

<b>Profesionales del Diseño</b>	<b>Laboratorios de Diseño</b>
MIPYMES que adoptan el diseño	Entidades gubernamentales que promueven el diseño
Departamentos desarrollando diseño dentro de las organizaciones	Asociaciones de diseño que representan a aquellos que utilizan el diseño
Políticas nacionales de diseño	Entidades del gobierno que desarrollan políticas orientadas al diseño
Herramientas de software y hardware disponibles para apoyar al diseño	Organizaciones que contratan diseño
Organizaciones educando diseñadores	Organizaciones educando investigadores en diseño
Investigadores en diseño	Organizaciones investigando en diseño
Organizaciones comisionando actividades de diseño	Organizaciones que representan la investigación en diseño

Tabla 01 Infraestructura de Diseño Actual

Estos recursos que comprenden dicha infraestructura, forman una compleja red que se extiende a un gran número de actividades de la Empresa. Las cuales anualmente se desarrollan en nuevos campos del conocimiento que no son propios de la disciplina del diseño y que son la base y motivación de la conciencia del papel del diseño pero incluido en otros aspectos del desarrollo económico y social del país, puesto que por si mismo, el diseño no puede existir en el vacío como único medio que le permita al artesano cerrar la brecha entre su actividad y los mercados a los cuales orienta su actividad comercial; que por cierto, es ésta última uno de los aspectos más complejos a solucionar.

## Sector

### Los talleres artesanales

En un amplio sentido, podemos definir a una empresa artesanal, como aquella empresa que solamente participa en una pequeña porción de un nicho de mercado, con procesos productivos manuales o semiautomáticos, cuyos productos resultantes tienen un alto valor cultural y de mano de obra intensiva, presentando una estructura organizacional poco desarrollada. Generalmente, los talleres artesanales son gerenciados por su dueño o copropietarios, lo que normalmente desencadena un problema de alta dependencia sobre las habilidades y experiencia de un solo individuo. Esta es una característica de vital relevancia, puesto que si este individuo carece del conocimiento del valor potencial del oficio para su negocio o de las habilidades y el tiempo para emplear adecuadamente el desarrollo empresarial de su negocio, entonces el proceso de integración de la práctica de los procesos de creación y transacción de valor a su empresa resulta complicado y poco eficiente<sup>1</sup>.

No se puede disputar el hecho de que los productores artesanales son empresas intrínsecamente diferentes y que por tanto poseen necesidades especiales y particulares. Es por esto que, el entendimiento implícito de su naturaleza, cultura y estilo de gerencia es fundamental para implementar un servicio de apoyo integral adecuadamente.

Talleres Artesanales	Mediana y Gran Empresa
Metas a corto plazo	Metas a largo plazo
Empleados en múltiples roles	Especialización
Trabajo como parte de la vida y cultura	Cultura y vida aparte del trabajo
Supervivencia	Juego
Altruista	Intereses propios
Combatir incendios	Construcción de portafolio
Incompetencia expuesta	Incompetencia enmascarada
Alto riesgo	Bajo riesgo
Fija localmente	Móvil

Tabla 02 Cultura empresarial y estilo de gerencia, Fuente: Holdway, Fraser & Moultrie (1999)

<sup>1</sup> Bannock, 1981; Bruce, Cooper y Vazquez 1999

## El impacto de los talleres artesanales

En Colombia los talleres artesanales cuentan hoy con una población activa de más de 350.000 personas, dependiendo directamente de los oficios y 1.200.000 personas dependen de esta población productiva, con un volumen de exportaciones superior a los 40 millones USD, los cuales representan un pequeño segmento del volumen global de las exportaciones del país frente a la demanda potencial del mercado externo.

El departamento de pequeñas y medianas empresas del Banco Mundial señala, que las pequeñas empresas artesanales son una fuerza poderosa en la reducción de la pobreza, puesto que generan empleos en los cuales las personas pueden adquirir nuevas destrezas y elevar sus ingresos. Más allá, “estos empleos ayudan a construir las bases de la clase media, incrementando las oportunidades y promoviendo sociedades más abiertas y pluralistas”

[[http://www.ifc.org/sme/html/sme\\_barriers.html](http://www.ifc.org/sme/html/sme_barriers.html)]

Resumiendo, el énfasis puesto a los talleres artesanales, radica principalmente en que un saludable sector de pequeñas empresas es un requisito fundamental para una economía doméstica en expansión y competitiva globalmente. (Matlay 1997).

## Los principales retos para los talleres artesanales

De acuerdo al entorno económico mundial, un estudio de la FSB (Federation of Small Business) reporta que las principales preocupaciones de los pequeños negocios artesanales son su supervivencia y crecimiento. Los artesanos también respondieron que las capacidades y destrezas de los dueños de estos negocios son el factor más importante en este tema.

A pesar del tamaño del sector artesanal en Colombia, éste es extremadamente frágil. No es de sorprender que los artesanos que se toman el tiempo de investigar sobre los beneficios de la competitividad, son artesanos que necesitan responder a necesidades productivas inmediatas. Para los artesanos, las principales debilidades continúan siendo la insuficiencia financiera, mano de obra capacitada, falta de una visión gerencial, mercadeo y ventas. Pero más allá, existen problemas para responder adecuadamente a las necesidades del consumidor, del mercado, a los cambios tecnológicos y a la competencia. Tampoco existe duda alguna de que el desarrollo de productos está lleno de riesgos e incertidumbre. Claramente, el CDA no puede ser considerado uno de estos factores críticos, pero si puede verse como una estrategia que le ayudará a los pequeños productores artesanales a enfrentar estos problemas.



Johnson (1990) denota varias fallas en las pequeñas empresas:

- Falta de información sobre mercados potenciales y fuentes de financiación.
- Baja capacidad para absorber el riesgo y la incertidumbre inherente a los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Aversión del sector financiero para invertir en pequeños negocios.

Todas estas razones justifican el desarrollo de programas y políticas diseñadas para apoyar a la actividad del CDA para la pequeña empresa artesanal.

## Desarrollo

En esencia, los CDAs funcionarán como centros multifuncionales de desarrollo que actúan como nodos conectados que también proveen acceso a otros elementos de la infraestructura productiva y comercial en Colombia. El hecho de que los CDAs provean acceso sencillo y directo a sus usuarios es una característica que define una importante fuente de valor que tenemos que ofrecer. En este caso, el acceso a los CDAs puede ser mediante una dirección física o virtual. Hasta hace poco, era asumido que los servicios de integrales de centros de desarrollo multifuncional necesitaban de un espacio físico para desarrollar sus actividades. Sin embargo el incremento en el uso del Internet ahora ofrece la posibilidad de que muchas de las actividades de los CDAs puedan desarrollarse virtualmente mediante los servicios web que proveen portales de acceso como el SIART de Artesanías de Colombia S.A.

La compleja infraestructura productiva de las artesanías y su gran número de interconexiones entre sus elementos constitutivos ha generado como resultado ésta propuesta orientada para que los CDAs desarrollen un amplio espectro de actividades con diferentes propósitos y estrategias de acuerdo a las trayectorias de desarrollo de las regiones en las que se encontrarán y desde una aproximación integral de servicio al artesano.

El problema central es ¿cómo diseñar Centros de Desarrollo Artesanal exitosos que maximicen los beneficios de los recursos de inversión que la empresa destina para el sector?

Aproximarse a este problema requiere determinar varias preguntas subsecuentes, las cuales se derivan de la aplicación de criterios CATWOE de la teoría de Método de Sistemas Blandos<sup>2</sup> (Soft Systems Method) como por ejemplo:

- ¿Cuáles son las mejores prácticas en el diseño de centros de desarrollo sectoriales?
- ¿Quién se beneficiará de los anteriores?
- ¿Existen características típicas de los CDAs en diferentes contextos y cuáles son las características que los definirán?
- ¿Cuáles son las diferentes perspectivas, intereses, motivaciones, valores y fuerzas y factores institucionales que le darán forma a cada CDA?
- ¿Quiénes serán los diferentes accionistas tanto de la empresa como de los CDAs que comprometan recursos y obtengan beneficios de los mismos?
- ¿Quién tiene el poder para crear y controlar los CDAs?

<sup>2</sup> Hutchinson, W. (1997). Systems Thinking and Associated Methodologies. Perth, WA: Praxis Ed.

- ¿Cuáles son las características del ambiente en las cuales se operarán los CDAs?
- ¿Cómo se relacionarán los CDAs a sus contextos y a la trayectoria nacional de competitividad e innovación?

Las respuestas a estas preguntas pueden ser diferentes de acuerdo al contexto en el que se introduzcan. Sin embargo, la creación de valor y el intercambio de valor deben ser un factor central para el funcionamiento exitoso de los CDAs así como en el diseño de cualquier convenio organizacional, de negocios o interinstitucional. Esto genera dos preguntas más: ¿Valor para quién? y ¿Cuáles son los mecanismos del mercado para el intercambio de valor en los CDAs?

El análisis CMO (Constituent Market Orientation) en el contexto está bien equipado para aproximarse a estos temas. Este análisis requiere primero, identificar los Constituyentes influenciados por, y que influyen a el desarrollo del sector, la gerencia y por último el funcionamiento de los CDAs. Segundo, identificar la orientación hacia el mercado de los constituyentes hacia la creación e intercambio de valor, y sus implicaciones para con los propósitos, valores, apropiación de recursos, procesos de evaluación y la gerencia de la empresa.

La investigación realizada para esta propuesta muestra que los CDAs estarán fuertemente influenciados por sus financiadores y la actual gerencia, y tácita o explícitamente enfocarán su papel para prestar sus servicios a un número restringido de Constituyentes. En cuyo caso, los resultados prácticos de su trabajo emergerán en términos de cuatro áreas principales de decisión:

1. Dominios específicos de la competitividad y la innovación en los cuales los CDAs se enfocarán y ofrecerán acceso a la infraestructura de Desarrollo de la empresa.
2. Los CDAs apoyarán usuarios y grupos constituyentes específicos de artesanos.
3. Las fuentes y recursos que los CDAs ofrecerán serán relativos a los tipos de acceso ofrecidos.
4. Estructura organizacional de los CDAs como proyecto, por ejemplo: la forma en la que los coordinadores estructuran estratégicamente su organización física para el uso de sus recursos financieros e intelectuales para cumplir su misión.

Así pues, la estructura de la organización de los CDAs, lo que hacen, lo que ofrecen y a quién lo ofrecen, tomará forma gracias a la combinación de los intereses de sus financiadores y de la voluntad de la gerencia.

Aproximarse entonces al problema de cómo mejorar el desempeño de los servicios que ofrecerán los CDAs requiere alejarse de la situación actual e identificar los componentes base y eje de la situación y las relaciones entre ellos.

Al revisar la morfología actual de la gestión del desarrollo a nivel mundial, se encuentra una taxonomía de cuatro partes que va desde la formación en empresa (asociatividad, emprendimiento, clusters, nodes and hubs etc.) hasta la misma comercialización y diseño de productos:

### **1. Desarrollo Social**

- Fortalecimiento del ser artesano
- Mentalidad del oficio artesanal como sustento de vida
- Necesidad de estar en los mercados
  - Competitividad
  - Cumplimiento
- Asociatividad
- Cultura de ahorro- Microcrédito

### **2. Desarrollo de Productos**

- Mercadeo
  - Segmentación:
    - Precio
    - Plaza
    - Producto
    - Promoción
- Tendencias
- Innovación y diseño

### **3. Procesos Productivos**

- Transferencia de conocimiento
- Transferencia tecnológica

### **4. Comercialización**

- Ferias
- Canales de distribución
- Identificación de oportunidades comerciales – comercialización directa (B2B – B2M)

Por tanto y de acuerdo a los estudios CMO, los CDAs deberán comprender y articular de forma eficiente las anteriores actividades de forma tal que exista una secuencia básica de trabajo que facilite y promueva las labores de los mismos para la creación e intercambio de valor en el sector artesanal del país.

## Gestión del Desarrollo

La función del CDA involucrará variadas disciplinas y será conceptualmente compleja, especialmente en el caso de Artesanías de Colombia S.A. puesto que es una práctica colaborativa que involucra variados ámbitos cuantitativa y cualitativamente extensa por la cobertura de los proyectos de la empresa y sus beneficiarios. El hecho de generar valor para terceros, implica que los CDAs deban trabajar bajo un proceso comparativo integrado al sistema del marco de trabajo de la política institucional<sup>3</sup>, pero limitados a los constituyentes de los procesos y actividades de desarrollo en cuestión, en un momento específico en particular. En otras palabras, aunque el trabajo del CDA deberá regirse por el “Corporate Governance”, este solamente deberá llegar hasta donde los límites definidos por el CMO no se vean afectados. De lo contrario sucederá que como ocurre actualmente, el anterior proyecto “Laboratorio Colombiano de Diseño” ha inventado un propio “Corporate Governance” y una estructura y procesos poco eficientes. Es importante tener en cuenta que este cambio de manejo en la diversidad funcional de la atención al artesano, implicará algunos cambios de fondo: en como el CDA asuma su actividad; será el dueño, principal motor de los procesos de desarrollo competitivo pero también será quien tomen los riesgos de asumir este esquema en términos de negocios.

Por tanto, la solución a estos planteamientos que se presenta adelante, se basa en el análisis de tres elementos claves para estructurar los CDAs:

- 1.1 Operacionalizar y alinear la visión, la misión y la estrategia mediante una visión heurística de la gestión del desarrollo económico de los artesanos.
- 2.1 Organización estratégica del equipo del CDA de acuerdo a aspectos demográficos (CMO) y de rendimiento orientados a la innovación.
- 3.1 Organización de la infraestructura del CDA de acuerdo al análisis CMO.

---

<sup>3</sup> Tomado del inglés “Corporate Governance”: is the set of processes, policies, laws and institutions affecting the way a corporation is directed. [www.wordreference.com](http://www.wordreference.com)

## **Estrategias**

### **1. Propósito 1: Operacionalizar y alinear la visión, la misión y la estrategia mediante una visión heurística de la gestión del desarrollo artesanal.**

Para que la gestión del desarrollo artesanal sea exitosa, el CDA deberá tener un propósito común. Todas las tareas del equipo se definen, organizan y ejecutan mejor si existe una comprensión compartida y se acepta un propósito común. Idealmente, la gestión debe permitir al equipo participar en el desarrollo de la jerarquía de metas.

El primer grupo de factores y tal vez el más importante, se enfoca en la habilidad del CDA como líder de desarrollo para utilizar su jerarquía (Eje de poder de la empresa) para señalar sin ambigüedades los valores, misión y visión de la empresa traducida a una visión futura del trabajo del equipo. Es muy importante que la visión sea compartida con el equipo en términos de los beneficios (valores) que deben impartirse a otros (artesanos), esta debe ser una misión definida como una misión CMO<sup>4</sup>. La visión del liderazgo debe contener una clara imagen del papel que la empresa quiere generar en sus procesos de creación y transacción de valor. Al articular la visión se deben tener en cuenta las siguientes tres actividades:

- El CDA debe demostrar una fuerte creencia en el valor del aprendizaje organizacional.
- Deberá apoyar su orientación al equipo con un comportamiento que demuestre y apoye los valores que la empresa quiere que se produzcan.
- Algunos de los valores que rigen la empresa deben apoyar el concepto de CMO. Por ejemplo, todos aquellos valores de una empresa abierta, integridad y la búsqueda de beneficios mutuos derivados de todas las operaciones de creación y transacción de valor.

El segundo grupo de factores se centra en la habilidad del liderazgo para delegar la toma de decisiones y de un eje coordinador para manejar todas tareas asignadas. Nuevamente existen tres factores importantes para tener en cuenta:

---

<sup>4</sup> Un círculo de aprendizaje en donde sus integrantes deben identificar las necesidades presentes y futuras de sus Constituyentes y todos aquellos factores que afectan la satisfacción de sus necesidades, cooperando para desarrollar e implementar procesos de innovación basados en información externa.

- Aplanar la estructura organizacional de los CDAs. Entre más plana sea la estructura organizacional, las decisiones serán más cercanas a toda la organización y adquirirán un carácter transaccional. A cambio, esta postura ayudará a modificar los procesos para la creación de valor y el aprendizaje convirtiendo estas actividades en transacciones y generará un equipo orientado hacia las relaciones externas con los artesanos.
- Conexiones incrementadas en el eje horizontal entre los sistemas de manejo de tareas del equipo y la cadena de valor. Entre mayor sea la horizontalidad del manejo de tareas y sus conexiones con la cadena de valor, mayor será la orientación hacia el mercado y el enfoque de valor del equipo de diseño. El uso de jerarquías para el manejo de tareas específicas es problemático y reduce la orientación de las actividades hacia el mercado y por tanto las ventajas obtenidas del proceso CMO.
- El exceso de conflictos internos reduce el grado del equipo de orientar su trabajo hacia procesos de mercado y aprendizaje sustancialmente. Es importante reducir los conflictos mediante la armonización de los valores de la empresa y comunicación abierta y orientada hacia la solución de problemas.

En esencia, para tener un equipo exitoso en el CDA se debe utilizar el eje vertical de jerarquía para crear una visión común y un liderazgo basado en los valores de la empresa. Mediante los canales de este eje el CDA debe desarrollar y socializar un entendimiento común de lo que representa y no representa valor para la empresa, así como de lo que se quiere y no se quiere. Esta situación generará que la delegación de decisiones respecto a las tareas del CDA sea más sencilla puesto que todos los participantes del mismo tendrán las mismas herramientas para tomar decisiones acertadas. Ahora bien, el eje de coordinación horizontal busca desarrollar el sentido de autoservicio entre los miembros del equipo del CDA, las otras subgerencias y otros agentes externos. Entre más corta sea la distancia de la acción y la toma de decisiones, y la integración de tareas de abajo hacia arriba incrementa notablemente la actitud del equipo a nivel de experimentación e innovación. Lo cual en particular es tal vez uno de los aspectos más importantes en el CDA enfocado a la innovación y a la creación de valor.

El anterior análisis determina la relación entre el sistema central de manejo de la empresa y las funciones del CDA. Ahora bien en todo caso es importante mejorar el establecimiento y propagación de una visión holista del servicio de atención al artesano; manteniendo una coordinación flexible para asumir tareas y proyectos así como para actualizar la visión de la gerencia de la empresa.

Para lo anterior, se debe:

- Desarrollar un caso específico de negocio, que incluya los valores, misión y visión del CDA en la empresa con el claro entendimiento de su papel frente a dichos valores.
- Desarrollar medios de comunicación directos y coherentes para comunicar los valores, misión y visión del CDA y sus funciones a todos los subgerentes y funcionarios de la empresa.
- El CDA además, deberá establecer con las otras subgerencias aquellos factores específicos relacionados con los valores, misión y visión del diseño en la empresa.
- Establecer mecanismos apropiados de evaluación y retroalimentación de los procesos de atención al artesano e identificar que tan bien alineadas se encuentran las funciones del CDA con los valores, misión, visión y objetivos de la empresa así como del “Corporate Governance” para evaluar si estos necesitan ser revisados.
- Identificar parámetros de cultura de la competitividad en términos de las propiedades de estilo de los nuevos conceptos de innovación; que no solamente estén de acuerdo con la imagen de la empresa, sino con una visión prospectiva de futuro que se refleje en una visión de largo plazo como una característica estratégica del sector en términos de innovación.



## **2. Propósito 2: Organización estratégica del equipo del CDA de acuerdo a aspectos demográficos (CMO) y de rendimiento orientados a la innovación.**

### **Rendimiento y desempeño**

El rendimiento y desempeño en términos de innovación es un concepto polifacético. Puesto que tiene múltiples dimensiones y grados a través de los diferentes constituyentes de la empresa. En este sentido, la subgerencia de desarrollo realiza una significativa diferenciación entre la eficiencia para producir innovaciones y lograr completar los proyectos acordes a su presupuesto y cronograma. Así pues, en el sentido de empujar los niveles de velocidad y prontitud con los cuales se desarrollan muchos de los nuevos productos con los artesanos beneficiarios de la empresa; para llegar al mercado de ferias (especialmente a fin de año), puede suponer sacrificar algunos elementos de otras dimensiones del desempeño del equipo actual, tales como la innovación, la competitividad y la integralidad en atención al artesano, aspecto central en este proyecto.

Probablemente existe muy poca o tal vez ninguna relación entre la valoración del desempeño del equipo de trabajo actual y la misma valoración por parte de la gerencia y subgerencias en cuanto al desempeño del primero. En este sentido, cada grupo Constituyente probablemente tenga diferentes intereses e información diferente para valorar su desempeño. Los miembros del equipo probablemente están más interesados en crear un ambiente productivo para realizar su trabajo, mientras que el nivel directivo está más interesado en los resultados del equipo.

De igual manera, los miembros del equipo tienen acceso a la información del día a día de su trabajo relacionada con su propia interacción y probablemente se utiliza esta información, para evaluar su desempeño. Mientras que la dirección es más distante a estos procesos y por tanto depende de información de tipo cuantitativo como presupuestos y cronogramas.

### **Variables demográficas del equipo del CDA**

De acuerdo a estudios realizados por la Dra. Deborah G. Ancona de la escuela Sloan del M.I.T. el impacto tanto en los procesos como en el rendimiento orientado a la innovación en equipos de desarrollo, tanto la antigüedad como la diversidad funcional (diferentes especialidades tanto de diseño como de otras profesiones) de

los miembros del equipo parecen afectar en formas diferentes su operación. Entre más heterogéneo sea el equipo en términos de antigüedad y escala salarial, es mayor la claridad de las metas y objetivos de su actividad. Esta claridad se asocia con calificaciones más elevadas con respecto a su desempeño en general pero con pobres niveles de comunicación externa. Esto contrastado a un equipo con una mayor diversidad funcional, genera mayores niveles de comunicación externa y por tanto mayores niveles de comunicación con otros equipos, generando niveles más altos de resultados significativos a nivel gerencial en términos de innovación. Correlacionando estos elementos; equipos conformados por una diversidad de tipo salarial y de antigüedad, se puede concluir que esta diversidad afecta negativa y significativamente tanto el desempeño a nivel presupuestal como cronológico, mientras que la diversidad funcional afecta positivamente la calificación interna del equipo.

De acuerdo a lo anterior, estos hechos ampliamente documentados, dan evidencia de la complejidad con la cual los aspectos demográficos del CDA podrán influenciar los resultados y desempeño del mismo. Reflexionando sobre estos hechos relacionados con la diversidad salarial y de antigüedad, no es de sorprender que los miembros del equipo que han entrado al Laboratorio Colombiano de Diseño (proyecto actual y alternativa desechada) al mismo tiempo probablemente comparten una perspectiva común y han pasado por las mismas experiencias que sus compañeros, generando un incremento en la frecuencia de sus comunicaciones internas y la cohesión del grupo. Sin embargo a la hora de definir y valorar metas y prioridades el equipo compuesto por múltiples experiencias y perspectivas está más capacitado para definir sus metas y lidiar con ejercicios del CDA más complejos.

## **Aplicaciones y limitaciones**

Desde la perspectiva gerencial, este proyecto sugiere que el hecho de simplemente cambiar la estructura de la unidad de diseño (combinar diseñadores de diferentes años y especialidades) no mejorará el desempeño y rendimiento del grupo ni del sector artesanal colombiano en aspectos de innovación y por tanto no impactará positivamente al sector artesanal. Por tanto la creación del CDA con trabajo de equipo deberá cosechar los aspectos positivos de la diversidad y minimizar los efectos directos negativos.

A nivel de equipo, el entrenamiento constante, la facilitación en la negociación y la resolución de conflictos es necesaria para permitir a los miembros integrar la diversidad de perspectivas e información que fluye en el grupo.

A nivel organizacional, el equipo; se sugiere podría estar protegido de presiones políticas externas y ser recompensado por su trabajo en equipo en vez de por los resultados funcionales de su labor.

Finalmente, los equipos con diversidad funcional puede que deban ser evaluados de forma diferente a aquellos equipos homogéneos. Es posible que la diversidad funcional haga más lento el desempeño del CDA en el corto plazo, pero estos equipos permiten un mayor nivel de innovación y velocidad con respecto al ciclo completo de desarrollo de producto (Ancona, 1990). Por tanto estos equipos no deben ser evaluados de acuerdo a su rendimiento en el corto plazo.

### **3.Actividades: Organización de la infraestructura del CDA de acuerdo al análisis CMO.**

#### **Área de promoción**

Sus características principales son estar ubicado en un lugar eminentemente público como los almacenes; este espacio debe tener una apariencia abierta y que invite al usuario a su primera aproximación al CDA, en donde se deben presentar displays altamente estéticos de productos diseñados para los artesanos, en donde se evidencie el proceso realizado con los mismos y presente de forma gráfica el trabajo del CDA con los grupos constituyentes. En este lugar se deben representar dos papeles muy importantes. El primero es explicar a los usuarios como otros negocios se han beneficiado de los servicios que presta el CDA en términos de la mejora de su competitividad, la mejora de sus utilidades; la responsabilidad social y ambiental y su sostenibilidad.

El segundo es promover el apoyo del estado a través de la empresa mediante la financiación de programas para como el CDA. La efectividad de esta primera etapa de aproximación depende de su visibilidad pública y accesibilidad.

La forma física podría conceptualizarse por ejemplo con displays portátiles en espacios públicos identificados previamente, oficinas de gobierno locales, los almacenes de la empresa y en la recepción de los CDAs.

#### **Área de asesoría**

Debe proveer asesoría directa sobre competitividad y todos los aspectos relacionados con el tema y el acceso a los recursos de los CDAs, y operar en un ambiente de oficina fácil de acceder. Se espera que esta área del CDA ofrezca acceso a conocimiento general sobre diseño de producto, diseño de procesos, procesos de innovación, registros de propiedad intelectual y desarrollo de

negocios. Adicionalmente se deben ofrecer servicios a las MIPYMES de CAD (nivel básico) en 2D y 3D e imagen corporativa junto con el desarrollo de planes de negocios e información sobre eventos comerciales.

### **Área de servicios**

Esta área del CDA debe ofrecer servicios avanzados de desarrollo social y empresarial, desarrollo de productos, procesos productivos y comercialización en las comunidades mediante la gestión de proyectos, elaboración de prototipos sobre una variada gama de productos y servicios. Podría esperarse que funcionara en un ambiente mixto de oficina y alta tecnología junto con la escuela de artes y oficios para la realización de prototipos. Los servicios deben incluir el acceso a los diseñadores y profesionales de planta de la empresa, acceso a la escuela de artes y oficios, desarrollo de productos en CAD (3D), acceso extensivo a la información del CENDAR y SIART para el desarrollo; y acceso focalizado a otros expertos en variadas disciplinas como exportaciones, comercialización, ingeniería industrial etc.

De igual manera, el equipo de planta debe crear y proveer a todas las actividades de diseño los conceptos básicos para la creación de líneas y desarrollo de productos enfocados a las colecciones que actualmente desarrolla la empresa para la construcción de imagen del sector basado en la información que proporciona el Área de Investigación.

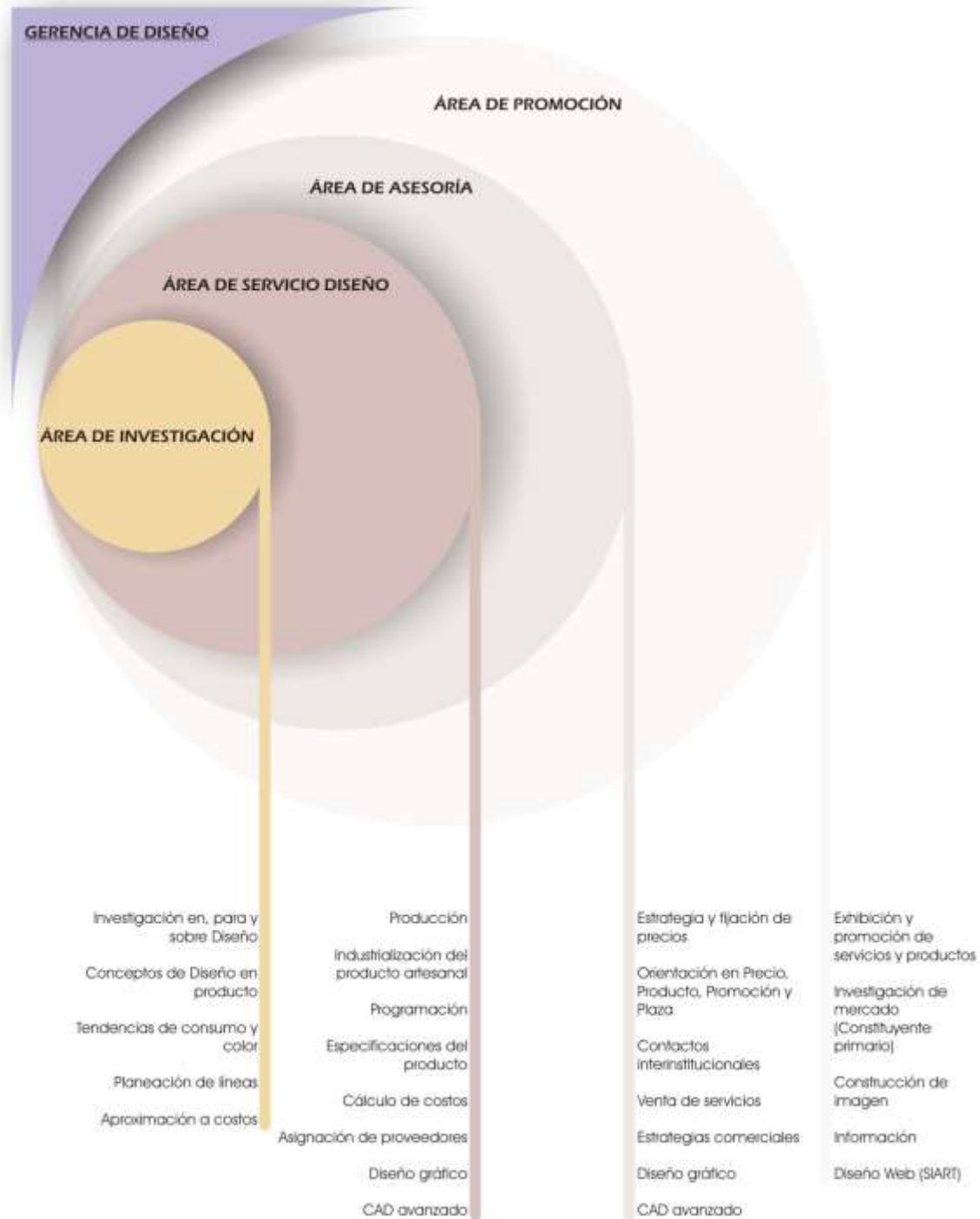
### **Área de investigación**

Se busca básicamente proveer con 3 tipos de servicio a la empresa y grupos constituyentes artesanales. Primero, debe ser el punto de contacto para desarrollar actividades de investigación en información de mercados, tendencias, benchmarking, diseño de producto artesanal y gráfico así como de exhibición etc.

Segundo, debe proveer los marcos de referencia para el desarrollo de proyectos de cofinanciación para el trabajo de las anteriores áreas en comunidades y encargarse también de la preparación técnica de las propuestas de proyectos de apoyo a comunidades que la empresa realiza y como soporte a la gestión de la subgerencia de desarrollo, así como de la contratación necesaria para la ejecución de los proyectos.

Tercero, debe facilitar el acceso a toda la organización sobre información actualizada en diseño, procesos, benchmarking, tendencias etc. Lo cual puede también involucrar el uso del CENDAR para recopilar y revisar material de investigación.

## Esquema del CDA



## Beneficiarios

Características demográficas de la Población Objetivo			
		Fuente:	
<b>Nro. Habitantes de la población objetivo.</b>	8.880	Censo Económico Nacional Sector Artesanal	
<b>Necesidades básicas insatisfechas (NBI) %</b>	25,00%	Censo Económico Nacional Sector Artesanal	
<b>Producto Interno Bruto (PIB) Regional</b>	5,96%	<a href="http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=22">http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=22</a>	
<b>PIB Percapita Regional</b>	\$ 6.092	<a href="http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=22">http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=22</a>	
<b>Tasa de Desempleo Regional</b>	11,80%	<a href="http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=22">http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=22</a>	
Descripción de la Población Objetivo	Participación		Fuente:
	Nro. de Personas		
<b>Edad</b>	0 a 14 años	698	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	15 a 19 años	992	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	20 a 59 años	6.549	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Mayor de 60 años	641	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Total Población por Edad	8.880	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
<b>Género</b>	Masculino	3.558	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Femenino	5.322	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Total Población por Género	8.880	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
<b>Estrato</b>	1	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	2	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	3	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	4	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	5	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	6	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Total Población por Estrato	8.880	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
<b>Grupos Étnicos</b>	Población Indígena	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Población Afrocolombiana	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Población Raizal	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Población ROM	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Población Mayoritaria	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
	Total Grupos Étnicos	5	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
<b>Población Infantil</b>	698	Censo Económico Nacional Sector Artesanal	

<b>Tercera Edad</b>	641	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
<b>Personas con Discapacidades</b>	0	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
<b>Población Desplazados</b>	1.200	Censo Económico Nacional Sector Artesanal
<b>Otros</b>	0	

## Metodología

### *El rol del CDA como gestor de desarrollo artesanal:*

Como se ha explicado en la naturaleza del Centro de Desarrollo Artesanal; éste no solamente es un servicio de consultoría, pues el proyecto se involucra también con otros asuntos relativos al desarrollo integral como la promoción del mismo, educación y capacitación, políticas referentes al tema y programas gubernamentales. Es por tanto que el CDA fácilmente se podrá entender como un “puente” entre los talleres artesanales, el mercado y el gobierno. Sin embargo, existen más asuntos relacionados una vez que se ha reconocido a la innovación; más como una estrategia que como una herramienta. El servicio que prestará el CDA va más allá de proveer una mera consulta a una asistencia más integral que pasa por todo un espectro de desarrollo tanto para producto como para marca, servicio y comercialización. Una de las principales metas será ayudar a los pequeños productores artesanales a entender que, cuando se utiliza de forma correcta, la innovación es una poderosa estrategia de negocios que puede asegurar el éxito de sus productos en un contexto de un mercado globalizado altamente competitivo.

Las actividades propuestas serán una mezcla de asistencia (espíritu de cooperación) y consultoría (servicios profesionales) y es esta mezcla el fundamento de la práctica del CDA a la hora de asesorar a los artesanos. Lo anterior implica la aplicación de ciertos principios para desarrollar de forma correcta dichos servicios:

- Entender la naturaleza del negocio artesanal.
- La habilidad de mirar al futuro y servir como un catalizador para el desarrollo de los talleres artesanales.
- Compromiso con el artesano.
- Trabajo en red e interactivo con el artesano.
- Liderazgo en el sector.



Existen otros factores que determinarán la efectividad de los servicios del CDA y que dependen de la escala de apoyo que ofreceremos al artesano, y, de qué manera aplicamos los principios anteriormente mencionados. Sin embargo, es importante considerar que estas actividades deben fijar algunos límites. No se puede disputar el hecho de que el proceso de toma de decisiones siempre depende en su totalidad del artesano. Las asesorías buscarán proveer al artesano de un apoyo en infraestructura y un marco de trabajo sobre el cual el artesano toma sus propias decisiones.

### ***Transferencia del conocimiento***

El servicio de asesoría que prestará el CDA será un servicio sin ánimo de lucro y que en gran parte funciona con fondos públicos, por tanto apunta a proveer con sus servicios tantos artesanos como sea posible. Teniendo en cuenta lo anterior y que los recursos son limitados, el servicio de asesoría se convierte en un proceso de aprendizaje, en donde, después de tal vez tres proyectos y programas desarrollados con un artesano, esperamos que este se encuentre capacitado lo suficiente para desarrollar adecuadamente sus procesos de desarrollo productivo y comercial por sí mismo y que pueda encontrar los recursos necesarios para financiar sus actividades.

El conocimiento tácito se desarrolla e interioriza por parte de su poseedor en un periodo prolongado de tiempo y es prácticamente imposible de reproducir en un documento, pues es la suma de la experiencia, valores, contexto y conocimientos expertos los que proveen un marco de trabajo al asesor para evaluar e incorporar nueva información. Considerando lo anterior, la pregunta es ¿cómo asesorar al artesano asegurando una transferencia de conocimiento generando un proceso efectivo de aprendizaje?

Desde Artesanías de Colombia S.A. nuestro reto ha sido cómo enseñar a los artesanos a proceder dentro de la complejidad del mundo del mercado. Así pues de modo práctico hemos enseñado al artesano desde como escribir un “brief” de diseño o un proyecto, a consultar información en internet, hasta los procesos metodológicos para desarrollar un producto, y qué tener en cuenta para evaluarlo. Esta clase de conocimiento aunque parezca obvio es una de las principales barreras que tienen los artesanos para desarrollar sus productos y consecuentemente sus negocios.



La transferencia de conocimiento involucra dos acciones, transmisión y asimilación; si el conocimiento no se asimila, la transferencia no se ha efectuado. De igual manera, aunque los anteriores sucedan, si el conocimiento transferido no genera el desarrollo de una nueva idea o el cambio de un comportamiento, entonces el conocimiento no adquiere ningún valor útil. Es por tanto que en el CDA utilizará ciertas ayudas que permitan generar un proceso de asimilación adecuado:

- Casos de estudio donde se muestra evidencia del valor de la asistencia integral al negocio artesanal.
- La experiencia de otros artesanos para enseñar.
- Ejercicios prácticos para permitir a los artesanos entender el valor del aprendizaje experimentando.
- Hacer para probar los resultados.
- Desarrollar una aproximación interdisciplinaria para solucionar problemas.

El lenguaje es también otro factor crítico para transferir un conocimiento. Pues sin un lenguaje común, ninguna de las partes logrará un entendimiento correcto de las ideas ni un ambiente de confianza. Este es uno de los principales retos que enfrentará el CDA, pues el construir un equipo interdisciplinario (artesano – profesional) que funcione requiere de un perfecto entendimiento entre las partes. Es en nuestro contexto; el lenguaje un “puente” para acercar al artesano a su desarrollo.

Generalmente es el contacto personal y extenso el que finalmente logrará una transferencia de conocimiento adecuada, aunque hemos encontrado que existen también otras ayudas altamente efectivas para lograr esta comunicación que se basa en la infraestructura del CDA; siendo estas por ejemplo el Diseño Asistido por Computador o el uso del Sistema de Información de Artesanías de Colombia S.A. etc.

Finalmente lo que se busca es multiplicar los esfuerzos con la transferencia de conocimientos, puesto que si un artesano aprende de forma correcta aspectos relacionados con su desarrollo competitivo, éste estará en capacidad de transmitirlos efectivamente a otro artesano. No necesariamente se busca que la empresa artesanal se involucre en la capacitación de otros, pero si en animar a otros artesanos a buscar nuestros servicios.

## Metas físicas

1. Trescientas nuevas líneas de productos artesanales para el mercado nacional e internacional. Los productos serán definidos de acuerdo con las características y recursos de la producción, en las zonas de localización del proyecto.

Unidad de Medida: PRODUCTOS

2. Seis proyectos de competitividad por regiones y utilización de materias primas e insumos para la producción artesanal, incorporando innovaciones tecnológicas y adecuando la oferta a la demanda, según las tendencias del diseño actual en el mundo.

Unidad de Medida: PROYECTOS COFINANCIADOS

3. Ocho mil ochocientos ochenta artesanos capacitados integralmente en:

### I. Fortalecimiento del Sector Artesanal

#### Desarrollo Social

- Fortalecimiento del ser artesano
- Mentalidad del oficio artesanal como sustento de vida
- Necesidad de estar en los mercados
  - Competitividad
  - Cumplimiento
- Asociatividad
- Cultura de ahorro- Microcrédito

#### Desarrollo de Productos

- Mercadeo
  - Segmentación:
    - Precio
    - Plaza
    - Producto
    - Promoción
- Tendencias
- Innovación y diseño

### **Procesos Productivos**

- Transferencia de conocimiento
- Transferencia tecnológica

### **Comercialización**

- Ferias
- Tiendas Artesanías de Colombia
- Canales de distribución
- Identificación de oportunidades comerciales – comercialización directa (B2B – B2M)

## **II. Posicionamiento de Artesanías de Colombia.**

### **Posicionamiento de Marca**

- Free press
- Top of mind
- Objetos que recuerden la marca
- Merchandising
- Comercializar artesanías con el logo de ADC

### **Posicionamiento de la Empresa Dentro del Sector Artesanal**

- Canal institucional
- Colección Casa Colombiana

Unidad de Medida: ARTESANOS

4. Doscientos profesionales especializados, vinculados en el campo atención integral aplicada a la artesanía.

Unidad de Medida: PROFESIONALES

5. Una Base de Datos en Internet actualizadas en los CDAs sobre materias primas, insumos, procesos, productos, servicios para la artesanía y registro de beneficiarios con información estadística.

Unidad de Medida: BASE DE DATOS

6. Cooperación e intercambio tecnológico en apoyo a las actividades desarrolladas por el CDA.

Unidad de medida: EXPERTOS

7. Ocho espacios de exhibición y gestión comercial pionera de productos artesanales en nuevos mercados y plataformas comerciales.

Unidad de Medida: ESPACIOS DE EXHIBICIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL PIONERA (Casa Colombiana en Expoartesanías)

8. Cuatro Publicaciones anuales sobre información técnica y comercial referente a los resultados del proyecto.

Unidad de Medida: PUBLICACIONES

## Conclusiones

Concluyendo, implantar un CDA exitoso supone diseñar un centro multiservicios con dos puntos de acceso, que se enfoquen en lograr resultados en términos de desempeño e innovación relacionados con sus constituyentes más significativos, sus valores, misión, visión y objetivos, y que posea una diversidad funcional inherente al equipo que lo conforma.



# Presupuesto

Componente o Categoría del Gasto		Capacitación y asistencia técnica					2008	2009	2010	2011	Valor Total Miles de Pesos
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	0	1	2	3	TOTAL
							TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
1. Desarrollo Social • Fortalecimiento del ser artesano • Mentalidad del oficio artesanal como sustento de vida • Necesidad de estar en los mercados • Competitividad • Cumplimiento • Asociatividad • Cultura de ahorro- Microcrédito	número	8880,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ 96.000,00	\$ 126.720,00	\$ 157.440,00	\$ 188.160,00	\$ 568.320,00
			1.1. Mano Obra Calificada	\$ 39,00	número	8880,00	\$ 58.500,00	\$ 77.220,00	\$ 95.940,00	\$ 114.660,00	
			1.2. Mano Obra No Calificada	\$ 25,00	número	8880,00	\$ 37.500,00	\$ 49.500,00	\$ 61.500,00	\$ 73.500,00	
			<b>2. Transporte</b>	\$ 1.200,00	número	100,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 120.000,00
			<b>3. Materiales</b>	\$ 25,00	número	8880,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 222.000,00
			<b>4. Servicios</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			4.1. Servicios Domiciliarios								
			4.2. Otros Servicios								
			<b>5. Activo Fijo</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			5.1. Terreno								
			5.2. Edificio								
			5.3. Maq. y Equipo								
			5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo								
			<b>6. Otros Gastos Generales</b>	\$ 4.000,00	número	20,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00
<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 201.500,00	\$ 232.220,00	\$ 262.940,00	\$ 293.660,00	\$ 990.320,00
<b>Valor Total Componente</b>							\$ 201.500,00	\$ 232.220,00	\$ 262.940,00	\$ 293.660,00	\$ 990.320,00
Componente o Categoría del Gasto		Capacitación y asistencia técnica					2008	2009	2010	2011	Valor Total Miles de Pesos



Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	0	1	2	3	TOTAL
							TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
2. Desarrollo de Productos  • Mercadeo • Segmentación: Precio, Plaza, Producto y Promoción • Tendencias • Innovación y diseño	número	8880,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ 96.000,00	\$ 126.720,00	\$ 157.440,00	\$ 188.160,00	\$ 568.320,00
			1.1. Mano Obra Calificada	\$ 39,00	número	8880,00	\$ 58.500,00	\$ 77.220,00	\$ 95.940,00	\$ 114.660,00	
			1.2. Mano Obra No Calificada	\$ 25,00	número	8880,00	\$ 37.500,00	\$ 49.500,00	\$ 61.500,00	\$ 73.500,00	
			<b>2. Transporte</b>	\$ 1.200,00	número	100,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 120.000,00
			<b>3. Materiales</b>	\$ 25,00	número	8880,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 222.000,00
			<b>4. Servicios</b>				\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 480.000,00
			4.1. Servicios Domiciliarios								
			4.2. Otros Servicios	\$ 30.000,00	número	4,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	
			<b>5. Activo Fijo</b>				\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 160.000,00
			5.1. Terreno								
			5.2. Edificio								
			5.3. Maq. y Equipo	\$ 4.000,00	número	40,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	
			5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo								
			<b>6. Otros Gastos Generales</b>	\$ 4.000,00	número	20,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00
<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 361.500,00	\$ 392.220,00	\$ 422.940,00	\$ 453.660,00	\$ 1.630.320,00
<b>Valor Total Componente</b>							\$ 361.500,00	\$ 392.220,00	\$ 422.940,00	\$ 453.660,00	\$ 1.630.320,00
<b>Componente o Categoría del Gasto</b>		Capacitación y asistencia técnica					<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Valor Total Miles de Pesos</b>
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
							<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
3. Procesos Productivos	número	8880,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ 96.000,00	\$ 126.720,00	\$ 157.440,00	\$ 188.160,00	\$ 568.320,00
• Transferencia de conocimiento • Transferencia tecnológica			1.1. Mano Obra Calificada	\$ 39,00	número	8880,00	\$ 58.500,00	\$ 77.220,00	\$ 95.940,00	\$ 114.660,00	



Componente o Categoría del Gasto		Capacitación y asistencia técnica					2008	2009	2010	2011	Valor Total Miles de Pesos			
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	0	1	2	3	TOTAL			
							TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL			
• Clusters y Cadenas Productivas			1.2. Mano Obra No Calificada	\$ 25,00	número	8880,00	\$ 37.500,00	\$ 49.500,00	\$ 61.500,00	\$ 73.500,00				
			2. Transporte	\$ 1.200,00	número	500,00	\$ 60.000,00	\$ 144.000,00	\$ 180.000,00	\$ 216.000,00	\$ 600.000,00			
			3. Materiales	\$ 25,00	número	8880,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 55.500,00	\$ 222.000,00			
			4. Servicios				\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 140.000,00			
			4.1. Servicios Domiciliarios											
			4.2. Otros Servicios	\$ 10.000,00	número	14,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00				
			5. Activo Fijo				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
			5.1. Terreno											
			5.2. Edificio											
			5.3. Maq. y Equipo											
			5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo											
			6. Otros Gastos Generales	\$ 4.000,00	número	20,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00			
	<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 266.500,00	\$ 381.220,00	\$ 447.940,00	\$ 514.660,00	\$ 1.610.320,00		
	<b>Valor Total Componente</b>							\$ 266.500,00	\$ 381.220,00	\$ 447.940,00	\$ 514.660,00	\$ 1.610.320,00		
4. Apoyo a la Comercialización		número	4000,00	<b>1. Mano de Obra</b>			\$ 96.000,00	\$ 126.720,00	\$ 157.440,00	\$ 188.160,00	\$ 568.320,00			
• Pruebas piloto de mercado para productos nuevos				1.1. Mano Obra Calificada			\$ 39,00	número	8880,00	\$ 58.500,00	\$ 77.220,00	\$ 95.940,00	\$ 114.660,00	
• Material promocional y de montaje de stands				1.2. Mano Obra No Calificada			\$ 25,00	número	8880,00	\$ 37.500,00	\$ 49.500,00	\$ 61.500,00	\$ 73.500,00	
• Giras de investigación de mercados para identificar oportunidades de desarrollo de producto y análisis de la competencia				2. Transporte			\$ 10.000,00	número	20,00	\$ 40.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 40.000,00	\$ 200.000,00
• Identificación de oportunidades comerciales – comercialización directa (B2B – B2M)				3. Materiales			\$ 15.000,00	número	16,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 240.000,00
				4. Servicios					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	



Componente o Categoría del Gasto		Otros					2008	2009	2010	2011	Valor Total Miles de Pesos			
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	0	1	2	3	TOTAL			
							TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL			
							\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 432.000,00			
5. Apoyo al Posicionamiento de Marca mediante • Free press • Top of mind • Objetos que recuerden la marca • Merchandising • Comercializar artesanías con el logo de ADC	número	8880,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 432.000,00			
			1.1. Mano Obra Calificada	\$ 3.000,00	número	96,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00				
			1.2. Mano Obra No Calificada	\$ 1.500,00	número	96,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00				
			<b>2. Transporte</b>									\$ -		
			<b>3. Materiales</b>									\$ -		
			<b>4. Servicios</b>					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
			4.1. Servicios Domiciliarios											
			4.2. Otros Servicios											
			<b>5. Activo Fijo</b>						\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
			5.1. Terreno											
5.2. Edificio														
5.3. Maq. y Equipo														
<b>6. Otros Gastos Generales</b>							\$ 6.000,00	número	20,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 120.000,00
<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 226.000,00	\$ 276.720,00	\$ 307.440,00	\$ 318.160,00	\$ 1.128.320,00			
<b>Valor Total Componente</b>							\$ 226.000,00	\$ 276.720,00	\$ 307.440,00	\$ 318.160,00	\$ 1.128.320,00			





Componente o Categoría del Gasto		Otros					2008	2009	2010	2011	Valor Total Miles de Pesos
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	0	1	2	3	TOTAL
							TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
			5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo								
			<b>6. Otros Gastos Generales</b>	\$ 150.000,00	número	4,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 600.000,00
<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 258.000,00	\$ 258.000,00	\$ 258.000,00	\$ 258.000,00	\$ 1.032.000,00
<b>Valor Total Componente</b>							\$ 258.000,00	\$ 258.000,00	\$ 258.000,00	\$ 258.000,00	\$ 1.032.000,00
6. Posicionamiento de la Empresa Dentro del Sector Artesanal											
• Canal institucional											
• Colección Casa Colombiana											
	0	2000,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ 35.640,00	\$ 35.640,00	\$ 35.640,00	\$ 35.640,00	\$ 142.560,00
			1.1. Mano Obra Calificada	\$ 2.376,00	número	60,00	\$ 35.640,00	\$ 35.640,00	\$ 35.640,00	\$ 35.640,00	
			1.2. Mano Obra No Calificada								
			<b>2. Transporte</b>								\$ -
			<b>3. Materiales</b>								\$ -
			<b>4. Servicios</b>				\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 240.000,00
			4.1. Servicios Domiciliarios								
			4.2. Otros Servicios	\$ 60.000,00	número	4,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	
			<b>5. Activo Fijo</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			5.1. Terreno								
			5.2. Edificio								
			5.3. Maq. y Equipo								
			5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo								
			<b>6. Otros Gastos Generales</b>	\$ 125.000,00	número	4,00	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 500.000,00
<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 220.640,00	\$ 220.640,00	\$ 220.640,00	\$ 220.640,00	\$ 882.560,00
<b>Valor Total Componente</b>							\$ 220.640,00	\$ 220.640,00	\$ 220.640,00	\$ 220.640,00	\$ 882.560,00



Componente o Categoría del Gasto		Dotación					2008	2009	2010	2011	Valor Total Miles de Pesos		
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	0	1	2	3	TOTAL		
							TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL			
7. Dotación, adecuación, y mantenimiento de la infraestructura física requerida para los Centros de Desarrollo Artesanal, priorizando el Centro de Diseño de Bogotá, el cual requiere de readecuación y mejoramiento de dotación, para ampliar la atención y prestación de sus servicios.	número	8,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
			1.1. Mano Obra Calificada										
			1.2. Mano Obra No Calificada										
			<b>2. Transporte</b>									\$ -	
			<b>3. Materiales</b>									\$ -	
			<b>4. Servicios</b>						\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			4.1. Servicios Domiciliarios										
			4.2. Otros Servicios										
			<b>5. Activo Fijo</b>						\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 480.000,00
			5.1. Terreno										
			5.2. Edificio										
			5.3. Maq. y Equipo				\$ 15.000,00	número	32,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
			5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo										
			<b>6. Otros Gastos Generales</b>										\$ -
<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 480.000,00		
<b>Valor Total Componente</b>							\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 480.000,00		
Componente o Categoría del Gasto		Administración					2008	2009	2010	2011	Valor Total Miles de Pesos		
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	0	1	2	3	TOTAL		
							TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL			
8. Diseño, puesta en funcionamiento y administración y mantenimiento de	número	1,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ 47.952,00	\$ 47.952,00	\$ 47.952,00	\$ 47.952,00	\$ 191.808,00		



la base de datos del CDA			1.1. Mano Obra Calificada	\$ 2.376,00	número	48,00	\$ 28.512,00	\$ 28.512,00	\$ 28.512,00	\$ 28.512,00		
			1.2. Mano Obra No Calificada	\$ 1.620,00	número	48,00	\$ 19.440,00	\$ 19.440,00	\$ 19.440,00	\$ 19.440,00		
			<b>2. Transporte</b>								\$ -	
			<b>3. Materiales</b>								\$ -	
			<b>4. Servicios</b>				\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	
			4.1. Servicios Domiciliarios									
			4.2. Otros Servicios	\$ 5.000,00	número	4,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00		
			<b>5. Activo Fijo</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
			5.1. Terreno									
			5.2. Edificio									
			5.3. Maq. y Equipo									
			5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo									
			<b>6. Otros Gastos Generales</b>	\$ 4.000,00	número	8,00	\$ 16.000,00		\$ 16.000,00		\$ 32.000,00	
	<b>Valor Total Actividad</b>							\$ 68.952,00	\$ 52.952,00	\$ 68.952,00	\$ 52.952,00	\$ 243.808,00
<b>Valor Total Componente</b>							\$ 68.952,00	\$ 52.952,00	\$ 68.952,00	\$ 52.952,00	\$ 243.808,00	
<b>Componente o Categoría del Gasto</b>		<b>Administración</b>					<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Valor Total Miles de Pesos</b>	
Relación de Actividades	Unidades	Cantidades	Insumos	Valor Unitario	Unidad	Cantidad(Meta)	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
							<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	
9. Administración del Proyecto	número	1,00	<b>1. Mano de Obra</b>				\$ 129.168,00	\$ 129.168,00	\$ 129.168,00	\$ 129.168,00	\$ 516.672,00	
			1.1. Mano Obra Calificada	\$ 3.564,00	número	48,00	\$ 42.768,00	\$ 42.768,00	\$ 42.768,00	\$ 42.768,00		
			1.2. Mano Obra No Calificada	\$ 7.200,00	número	48,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00		
			<b>2. Transporte</b>									\$ -
			<b>3. Materiales</b>									\$ -



		<b>4. Servicios</b>				\$	\$	\$	\$	\$
		4.1. Servicios Domiciliarios				-	-	-	-	-
		4.2. Otros Servicios								
		<b>5. Activo Fijo</b>				\$	\$	\$	\$	\$
		5.1. Terreno				-	-	-	-	-
		5.2. Edificio								
		5.3. Maq. y Equipo								
		5.4. Mantenimiento, Maquinaria y Equipo								
		<b>6. Otros Gastos Generales</b>								\$
										-
		<b>Valor Total Actividad</b>				\$	\$	\$	\$	\$
						129.168,00	129.168,00	129.168,00	129.168,00	516.672,00
		<b>Valor Total Componente</b>				\$	\$	\$	\$	\$
						129.168,00	129.168,00	129.168,00	129.168,00	516.672,00
		<b>Valor Total por Etapa</b>				\$	\$	\$	\$	\$
						1.852.260,00	2.063.140,00	2.238.020,00	2.360.900,00	8.514.320,00
		<b>Gran Total (Suma de los Totales de las Etapas)</b>				\$	\$	\$	\$	\$
						1.852.260,00	2.063.140,00	2.238.020,00	2.360.900,00	8.514.320,00



## Referencias Bibliográficas

1. Ancona G. D., (2004). "Demography and Design: Predictors of New Product Innovation Team Performance". Working Paper No. 2359-09-MIT. Sloan School, M.I.T. Press.
2. Burgelman, R. A., and Doz, Y. L., "The Power of Strategic Integration". Sloan Management Review 42(3), 28-38(2001).
3. Dunn Mark G., Norburn David, Birley Sue (1994). "The Impact of Organizational Values, Goals, and Climate on Innovation Effectiveness", Journal of Business Research, Jun94, Vol. 30 Issue 2, pp. 131-141.
4. Guo Chiquan (2002). "Market orientation and business performance: A framework for service organizations". European Journal of Marketing, Vol. 36, No 9/10, pp. 1154-1163.
5. Hutchinson, W. (1997). "Systems Thinking and Associated Methodologies". Perth, WA: Praxis Ed.
6. Tellefsen, B & Love, T. (2002). "Understanding designing and design management through Constituent Market Orientation and Constituent Orientation". Ed. Common Ground.

## Anexos