



## **Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal**

**ESTRUCTURACION DE LA CADENA PRODUCTIVA DE CAÑA FLECHA EN LOS DEPARTAMENTOS DE CORDOBA Y SUCRE.**

**EMPRESAS ASOCIATIVAS FORMALIZADAS, CON PLANES DE NEGOCIO, CAPACES DE GESTIONAR PROYECTOS PRODUCTIVOS, MANEJANDO COSTOS EN LA CADENA DE CAÑA FLECHA.**

**ERNEY DARIO CORAL**  
Asesor Cadenas Productivas



Bogotá, 2004

**CECILIA DUQUE DUQUE**  
Gerente General Artesanías de Colombia S.A.

**ERNESTO ORLANDO BENVIDEZ**  
Subgerente Administrativo y Financiero  
Director Nacional Proyecto Fomipyme

**CARMEN INES CRUZ**  
Subgerente de Desarrollo

**SANDRA STROUSS**  
Subgerente Comercial

**ERNEY DARIO CORAL**  
Asesor Cadenas Productivas



## INTRODUCCION.

Uno de los principales objetivos de Artesanías de Colombia S.A. es el fortalecimiento de las actividades productivas del sector artesanal, para ello el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas propone como herramienta para la generación de valores agregados y desarrollo sostenible de los agentes y eslabones de la cadena productiva de caña flecha, un Plan de Negocios, el cual se presenta en éste informe, así como también tablas de costeo para algunos talleres y asociaciones enmarcadas en la cadena productiva.

El plan de Negocios como herramienta de gestión, proporciona a cada eslabón de la cadena productiva elementos para generar procesos de cambio en cada uno de sus agentes, integrar a todos los actores de la cadena y articular esfuerzos hacia el mejoramiento, la competitividad y el crecimiento económico, productivo y comercial del sector.

Estos esfuerzos se reflejarán en el rescate de las tradiciones culturales, como fortalecimiento del desarrollo integral del sector artesanal, encaminadas a un mejoramiento de la calidad de vida del artesano de caña flecha.

Es importante resaltar que este informe es el resultado de la interacción de los agentes caracterizados en cada uno de los eslabones de la cadena con la asesoría de un grupo interdisciplinario de Artesanías de Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CADENA PRODUCTIVA DE CAÑA FLECHA.

#### 1. *IDENTIFICACION*

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Descripción
- 1.3. Cliente
- 1.4. Competencia
- 1.5. Valor Agregado
- 1.6. Factores de Éxito.
- 1.7. Factores de riesgo.
- 1.8. Diagnostico par las operaciones de materia prima
- 1.9. Diagnostico para las operaciones de acabados intermedios.
- 1.10. Factores críticos.

#### 2. *PLAN DE PRUDUCCION Y OPERACIONES.*

##### 2.1. PLAN DE OPERACIONES.

###### 2.1.1. Ficha técnica del producto.

###### 2.1.2. Proceso Producción.

##### 2.2. PLAN DE PRUDUCCION

###### 2.2.1. Análisis de Materia Primas.

###### 2.2.2. Análisis costeo y proyección

###### 2.2.3. Políticas de Calidad

###### 2.2.4. Recursos Herramientas, maquinaria y equipo requeridos e insumos

###### 2.4.4.1. Maquinaria y equipo

###### 2.4.4.2. Recursos.

#### 3. *MERCADEO.*

- 3.1. Definición del cliente.
- 3.2. Definición del competidor
- 3.3. Definición de productos o Servicios
- 3.4. Definición del mercado.
- 3.5. Relación producto cliente
- 3.5.1. Estrategias de comercialización.

#### 4. *PLAN EXPORTACION.*

#### 5. *PLAN ORGANIZACIONAL*

- 5.1. Marco Legal
- 5.2. Estructura Organizacional
- 5.3. Acompañamiento Organizacional

#### 6. *PUESTA EN MARCHA*

- 6.1. Organismos de Apoyo
- 6.2. Cronograma de ejecución.

#### 7. *EMPRESAS ASOCIATIVAS, CON TABLA DE COSTEO Y PROYECCIONES.*

## I. IDENTIFICACION.

### *1.1. Antecedentes.*

El trabajo artesanal de la caña flecha es un de los subsectores con mayor atención por parte de Artesanías de Colombia S.A. desde 1.972, año en que se realizó la primera diversificación del sombrero vueltiao hacia: tapetes, bolsos, individuales y accesorios de moda. Este oficio textil nació a partir del balay, de donde surgió el tradicional sombrero costeño que ha caracterizado la zona norte del Departamento de Córdoba, y que se ha convertido en uno de los objetos más tradicionales de la labor artesanal del país y en el artículo elaborado a mano más representativo de Colombia en el mundo.

Este oficio es realizado por la Etnia indígena Zenú, que se encuentra distribuida en 16 municipios ubicados en los Departamentos de Córdoba y Sucre, y cuya economía, se basa principalmente en el sector primario y en dicha actividad artesanal.

El plan de negocios que plantea éste documento se basa en las características únicas que se han podido establecer en el desarrollo del programa. Las particularidades de la cadena productiva de la caña flecha plantean actividades y elementos por los cuales el hacer la diferenciación clara de las etapas de extracción de materias primas, producción y comercialización, representa el aislamiento de sus actores, cuando su integralidad al interior de la misma y la diversidad de actividades que desarrollan, no lo permite.

El análisis de los actores y actividades de la cadena y su diagnóstico, es el punto de partida para el desarrollo del plan de negocio. El análisis comprende la caracterización de los talleres artesanales y de algunas asociaciones pertenecientes a la cadena productiva. La información para ello, proviene de los documentos realizados en campo por las diseñadoras Claudia Garavito y Rocío David y a partir de ellos, se puede establecer el grado de desarrollo y aplicación

de tecnologías en la actividad artesanal y las manifestaciones asociativas de las localidades.

Los procesos de la cadena productiva de la caña flecha son la principal referencia para la elaboración del diagnóstico o identificación y posterior formulación del plan de negocio. Gracias a la caracterización de los mismos desarrollada por los asesores del programa, se pueden establecer las siguientes operaciones del proceso productivo:

Cultivo y comercialización de la caña flecha

✎ Preparación de la caña flecha

✎ Tinturado

Elaboración de la trenza

✎ Comercialización de la trenza

Las operaciones hasta ahora determinadas, establecen una primera etapa de la cadena, en la cual el subproducto trenza, es comercializado como materia prima para las siguientes operaciones de una etapa denominada como de acabados intermedios:

✎ Costura de productos

Comercialización de productos terminados

## 1.2. Descripción.

La iniciativa plantea el desarrollo de diversas líneas de productos, a partir de la estructuración de la cadena productiva de Caña Flecha y de todos los productos artesanales derivados de esta.

Las actividades propias de cada una de las operaciones de la cadena productiva, son las siguientes:

**Corte:** Teniendo en cuenta que generalmente se siembra la planta adulta, después de 6 meses esta, ya produce fibra adecuada para la labor artesanal. En la primera recolección se cortan 4 hojas, 2 de cada lado, después de 15 días se recolectan nuevamente 4 hojas y así sucesivamente hasta que la planta florece en aproximadamente un año.

Se cosechan 4 hojas por planta cada 15 días, con 3 plantas en producción por sitio, se cosechan 12 hojas. Por densidad de 2500 plantas por hectárea se obtienen 30.000 hojas cada 15 días, al año, se recolecta un total de 720.000 nervaduras o sea el equivalente a 60.000 docenas/hectárea/año.

**Desvarite o despaje:** Proceso que consiste en separar la nervadura central de las hojas.

**El raspado:** Proceso con el cual se retira la epidermis de nervadura de las hojas. Este procedimiento se realiza colocando una zapatilla de cuero sobre la pierna, sobre ella se presiona la nervadura con un cuchillo de filo medio y se hala, retirando la capa vegetal gradualmente va apareciendo la fibra. Este procedimiento se repite tantas veces sea necesario hasta que la cinta quede suave y flexible. Este proceso es determinante en la calidad de la trenza, pues si esta es gruesa y quebradiza es porque la fibra ha sido mal raspada.



**El rpiado:** Proceso que divide la cinta, en delgadas fibras o pencas, el ancho de estas fibras es controlado por la destreza del artesano y determinado por el tipo de

tejido que se desea hacer. Entre más finas (delgadas) sean las ripias, más compacta y flexible será la trenza.

**Selección de las fibras:** Este procedimiento determina que fibras serán tinturadas, o blanqueadas. Si las fibras estas libres de suciedad o de manchas se procede a blanquearlas las que no, serán tinturadas.

**Blanqueado:** Se realiza con caña agria o con naranja agria. Estas se pilan o trituran, posteriormente se exprimen y se sumergen en un recipiente con agua, se introduce la fibra de caña flecha y se coloca más caña agria encima durante un período de 12 horas (una noche en promedio). Posteriormente se extiende al sol de 2 a 3 días, evitando completamente la humedad.

**Mordentado:** El tinturado tradicional de la fibra de caña flecha se realiza con pigmentos naturales, Para alguno colores es necesario realizar el proceso de mordentado con barro el cual permite que el pigmento penetre completamente sobre la fibra o varíe el registro del color. Luego se realiza el proceso de tintura, con las diferentes plantas tintóreas.

**Tinturado:** Se prepara el material tintóreo picando y triturando las plantas para extraer al máximo el material tintóreo, algunas plantas requieren de fermentación para lograr colores firmes otras como la bija no lo requieren simplemente se llevan a ebullición con los macollos de fibra aproximadamente por 40 minutos a una hora. Este proceso utiliza materiales tintóreos como son el barro y la ceniza.





**Trenzado:** El trenzado es el entrecruzamiento de las fibras rpiadas de caña flecha. La trenza que se realiza en esta fibra, es una trenza plana que varia en el número de cabos, cintas o “pies” en que se teja, de tal manera que a mayor número de pies mas fino el rpiado y mas tupido el tejido. Los ribetes, como un tipo de trenzado son desarrollados en ésta etapa.

### **Actividades de las operaciones de Acabados Intermedios:**

**Descavado:** Proceso que se debe realizar durante el cosido de los productos, y que consiste en retirar los “mochos” o sobrantes en la superficie de la trenza.

**Planchado:** Antes de proceder a la costura, la trenza se debe someter a este proceso el cual aplana y brinda flexibilidad y brillo la trenza. Se realiza sobándola varias veces con una piedra lisa o una botella. Este proceso en algunas oportunidades también se hace después de armada la pieza para darle forma y estructura. Este procedimiento es definitivo para la calidad final del producto, en el caso del sombrero vueltaio la trenza debe ser planchada por ambos lados.

**Costura:** El proceso de la costura es aquel en el que se unen las trenzas para construir el producto final. La costura se realiza a máquina en puntada recta, con hilo del color de la trenza, el cual se debe cambiar y adecuar al color de esta, el hilo empleado debe ser de alta resistencia de color parejo y firme.



Se encuentran tres tipos de costura:

*Costura Plana:* proceso en el cual las trenzas se cosen paralelamente de acuerdo a las dimensiones de la pieza. Para la elaboración de las piezas, en algunos casos, es necesario hacer molde con las medidas y características del producto.

*Costura en Espiral:* proceso en el cual se cose una trenza continua y se construye desde el centro hacia fuera. Este tipo de costura se elabora para piezas circulares como bolsos, sombreros, cojines y tapetes entre otros.

*Costura sombrero vueltiao:* El sombrero vueltiao requiere un proceso particular de producción, el cual inicia desde el trenzado siendo el principal requerimiento que la trenza es continua.

**Cepillado:** Consiste en raspar las fibras ya rpiadas y teñidas para darle brillo y flexibilidad a la fibra.

**Emparejado:** Procedimiento que se hace con el cuchillo para eliminar las fibrillas o pelos que sobresalen en los bordes de las fibras rpiadas. También se realiza para igualar el ancho de la fibra en toda su longitud.

**Doblado de la trenza:** En el corte final, la trenza debe ir doblada, pues se ven las puntas y esto resta calidad al producto terminado. En el sombrero vueltiao es común que no se realice este procedimiento sin que esto afecte la calidad, por tratarse de un producto con un proceso de elaboración particular.

**Despeluzado:** Proceso que consiste en retirar los restos de hilos o de fibras sueltas en el producto terminado.

Dentro de la cadena se han desarrollado productos que utilizan las mismas técnicas, pero que incluyen nuevos materiales en su elaboración. La descripción de éste proceso se presenta a continuación:

**Preparación de la base:** Para los productos en esta técnica es importante que la base tenga características de uniformidad en la superficie, y los bordes sean redondeados, pues si se dejan angulados hará que la fibra se quiebre. Para las pulseras, con una segueta se corta el tubo de PVC o la base de las dimensiones deseadas, con el cuchillo se retiran los excedentes que se generan con el corte, luego se pasa por una lija de grano grueso, la cual tienen pegada sobre una tabla para alisar e igualar los extremos, nuevamente se raspa la pulsera con el cuchillo para redondearle los bordes, y si es necesario se hace otra pasada de lija. Para las pulseras se hace el corte vertical, que permitirá que la pieza abra en el momento de utilizarla, se hace con la segueta, se pule y se lija. Luego, en la generalidad de los casos se coloca tela del color del fondo del tejido para tapar los extremos del corte, esta tela debe verse estirada y bien pegada.

**Montaje de las fibras:** Se pega de manera longitudinal las fibras que van a servir como armantes o urdimbre del tejido, estas se cortan más largas que la superficie a tejer.

**Tejido:** Montadas las fibras con la disposición de la pinta o dibujo que se va a realizar, se empieza a tejer con el entrecruzamiento correspondiente sobre la cara anterior de la pieza, en la parte posterior se pasa la fibra de manera envolvente hasta llegar al otro extremo. Si la superficie a tejer tiene un ancho o un largo considerable se recomienda ir pegando el tejido a la base a medida de que se va tejiendo. Una vez se ha finalizado de tejer, con el cuchillo se corta el sobrante de las armantes.

**Remates:** Es el enrollado de 3 o 4 vueltas que se hacen al inicio y al final del tejido, para cubrir las puntas de las armantes o urdimbres.

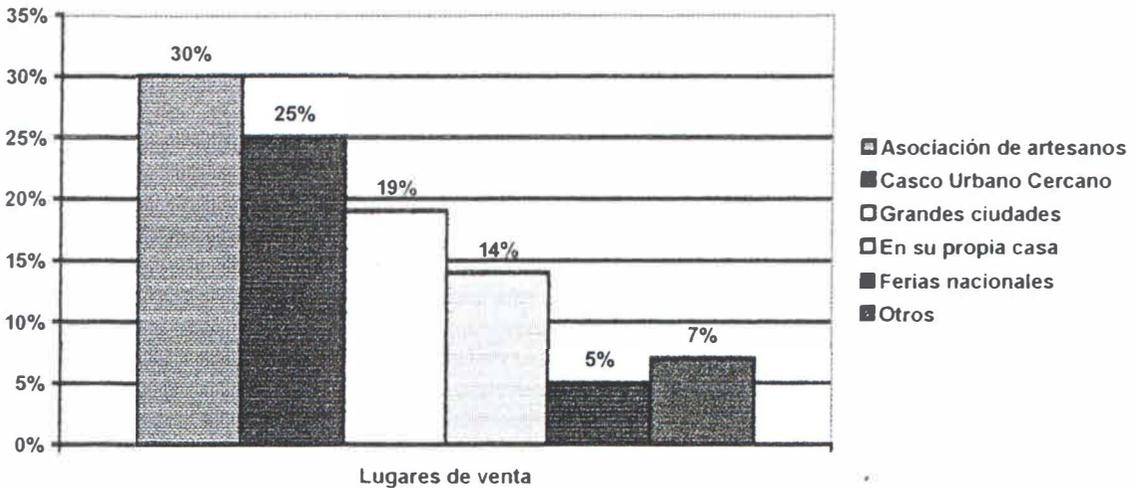
De igual forma, la caracterización de los talleres artesanales es una de las principales referencias para la formulación del plan de negocio para la cadena productiva de la caña flecha.

### 1.3. Clientes.

Se a podido establecer que los lugares donde los artesanos con mayor frecuencia colocan sus productos es a través de asociaciones, directamente en las cercanías del mercado o en las calles del casco urbano más cercano donde pueden encontrar a los intermediarios.

Otros lugares de venta, aunque menos importantes, son la propia casa, ferias nacionales y en almacenes de ciudades como Montería, Sincelejo y Bogotá (San Victorino). Esto es ilustrado en el gráfico No 1.

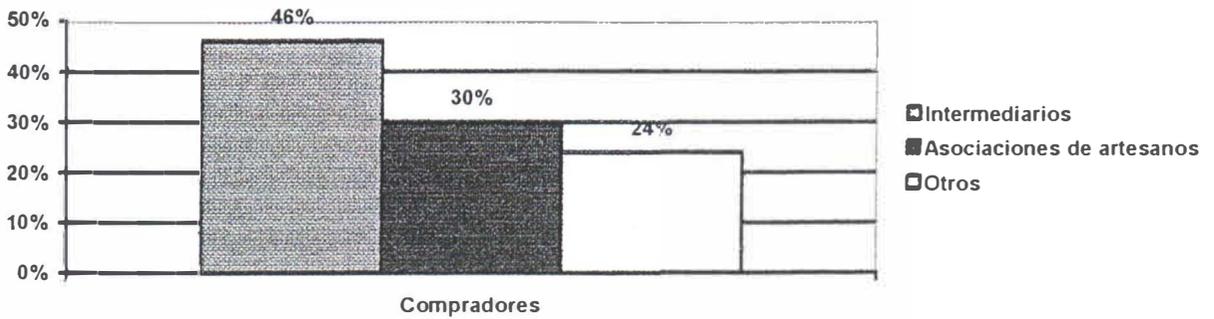
Gráfico 1



De acuerdo a la información, los principales compradores son las asociaciones de artesanos y los intermediarios. Los otros tipos de compradores son muy variados, entre ellos se encuentran usuarios finales, (turistas o lugareños), almacenes de

artesanías, Artesanías de Colombia S.A., entre otros. Estos otros tipos de compradores no son representativos y para su análisis se agruparon en la estadística otros, esto es mostrado en el gráfico No. 2.

Gráfico 2.



La iniciativa empresarial tiene proyectado implementar en posteriores etapas una estrategia de comercialización, iniciando por la población en el área geográfica de influencia donde se encuentra la producción de los artículos artesanales.

También se tiene la meta de explotar a largo plazo, mercados en otros países donde los artículos artesanales son muy atractivos y se pueden comercializar a un muy buen precio.

#### 1.4. Competencia.

Los productos *artesanales* derivados de Caña Flecha, no tienen un competidor directo identificable, por cuanto los artículos hechos a mano son únicos. El material con el cual son fabricados se cultiva y se procesa en la región, donde algunos de sus habitantes son quienes fabrican directamente las artesanías, con habilidades que únicamente se puede tener con el trabajo de toda una vida. Básicamente todas las artesanías son fabricadas por campesinos pertenecientes a la cultura Zenú,

### *1.5. Valor Agregado.*

En la cadena productiva de Caña Flecha, todos los procesos generan un valor agregado; desde el momento que se extrae, hasta el momento del terminado o costurero, por cuanto todos estos procesos de extracción, ripiado, tinturado, trenzado son hechos en forma específica clasificando así la calidad de la materia prima, productos intermedios y finales.

### *1.6. Factores de Éxito.*

El principal factor de éxito, del proyecto radica en la conformación y estructuración de la cadena productiva de Caña Flecha, la cual ha tenido gran apoyo por parte de Artesanías de Colombia, en el diseño innovador de nuevos artículos y de tintes que sean más atractivos para la comercialización de los productos.

Un punto a destacar es la articulación que se intenta realizar de la misma, con una iniciativa empresarial de todos los procesos productivos mediante la asociación solidaria de sus participantes. Dicha propuesta empresarial propone desarrollar un alto nivel de diferenciación en los productos, por lo que se debe establecer los respectivos mecanismos de protección de los mismos, con el objetivo de mantener la ventaja competitiva.

### *1.7. Factores de riesgo.*

El diagnóstico desarrollado para la cadena productiva de la caña flecha y enfocado hacia la formulación del Plan de Negocios, además de contemplar la caracterización de los talleres y de las operaciones del proceso productivo, contextualizó las condiciones socioeconómicas de las localidades.

### *1.7.1. Diagnóstico para las operaciones de materia prima*

1.7.1.1. La escasez de materia prima para el tejido es causada por los pocos proyectos de cultivo y por la escasez de cultivos silvestres. La falta de proyectos de cultivo se debe al alto costo de la semilla y al poco interés de la comunidad en intervenir en ellos; ya que se los considera poco rentables y los han reemplazado por cultivos de subsistencia o porque no son realmente concientes de la importancia que tiene el oficio textil de caña flecha en la región.

Igualmente, los terrenos que pueden ser utilizados en proyectos de cultivo son de propiedad privada donde son destinados para la ganadería. Por otra parte, la explotación indiscriminada de la caña flecha silvestre, que incluye el la tala de la palma, contribuye tanto a generar su escasez como a deteriorar el medio ambiente.

A lo anterior se suma el hecho que los productores realizan acopio de materia prima, para su posterior especulación en temporadas de escasez.

1.7.1.2. Los cortadores no poseen los conocimientos suficientes para distinguir si la palma de caña flecha que se esta explotando pertenece a la variedad martinera, criolla o costera e indistintamente es comercializada.

1.7.1.3. La escasez de insumos naturales para el tinturado o negreado artesanal como son la caña agria, la bija y el barro son los insumos utilizados en este proceso. Su escasez ha disminuido el volumen de producción y/o afectado la calidad de los productos, pues los artesanos se han visto obligados a disminuir el tiempo de teñido, lo que impide obtener un negreado óptimo de la palma.

La escasez de caña agria y bija se debe a la poca importancia que se le daba a su cultivo, situación que solo se notó cuando empezó a escasear. Por su parte, la escasez de barro se debe a que este solo esta disponible en la estación de lluvias,

el conocimiento de la ubicación de las minas de barro no es suficiente, además de ello, no se tienen adecuados sistemas de acopio que permitan disponer de suficiente cantidad de barro en los meses de verano.

1.7.1.4. La mayoría de las personas dedicadas al corte, desvarite y raspado también realizan procesos de ripiado, teñido y trenzado.

1.7.1.5. La percepción general que tiene sobre la baja rentabilidad del proceso del trenzado, hace que esta actividad no se realice en forma constante y por grupos dedicados exclusivamente a esta labor.

En esta etapa se obtiene un subproducto de la cadena que es la trenza y su comercialización determina la rentabilidad de esta etapa del proceso y su desarrollo sostenible.

#### *1.7.2. Diagnostico para las actividades de las operaciones de acabados intermedios*

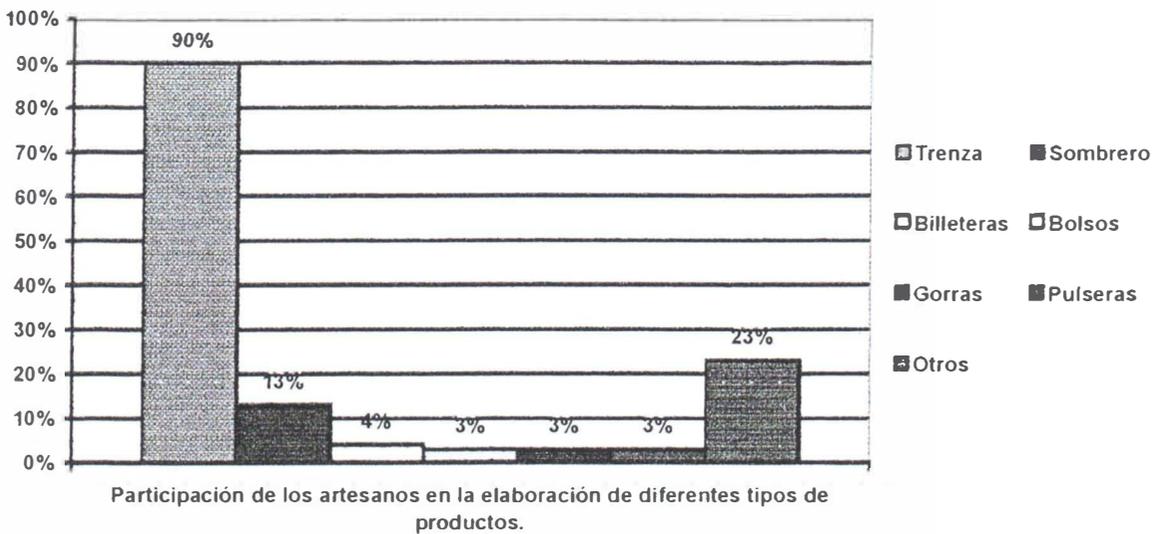
1.7.2.1. Se ha establecido que en algunos casos los talleres de costura desarrollan procesos de tejeduría (ver tabla 1).

1.7.2.2. Este proceso es genérico para la producción de artículos armados sin base, como son: tapetes, bolsos, sombreros entre otros; pero existen productos diversificados tejidos sobre base como son servilleteros, pulseras y accesorios, lo que diferencia claramente las etapas del proceso y los actores en el mismo.

Los artículos de base son elaborados tanto en los talleres como por las trenzadoras y teniendo en cuenta que este proceso no desarrolla ningún subproducto, el establecer cada una de sus etapas y su costeo y comercialización es caracterizar un proceso singular.

1.7.2.3. Cada artesano suele producir solo unos pocos tipos de productos. Esto se puede ver en el gráfico No. 3, el cual incluye la estadística para los tejedores de trenzas.

Gráfico 3



1.7.2.4. La falta de formación en diseño y costura impide que los artesanos puedan agregarle valor a sus productos. Esto se debe a la ausencia de capacitación en estas áreas, a la falta de disponibilidad de máquinas de coser y, en algunos casos, al poco interés de los artesanos en mejorar su oficio.

### 1.7.3. Factores Críticos.

Una priorización de los Factores de Riesgo que eventualmente se pueden presentar dentro de la elaboración del Plan de Negocios, y por su puesto dentro de la estructuración de la cadena productiva de Caña Flecha es lo que denominaremos factores críticos. La solución para estos puntos problemáticos se esta gestionando a través de todas las asesorías que se han desarrollado y se vienen aplicando en el campo del cultivo, costura, diseño etc.

- ✎ Disminución de cultivos
- ✎ Materias primas no estandarizadas que afectan el producto final en costos y en calidad Deficiente calidad y escasez de materias primas
- ✎ Falta de plan adecuado para el suministro de materias primas
- ✎ Inadecuados canales de distribución de la materia primas
- ✎ Falta organización para el suministro de materias primas, la producción y la comercialización
- ✎ Desarticulación con el eslabón de la producción
- ✎ Investigación, desarrollo y aplicación tecnológica deficiente, con los procesos de tinturado desfibre y polimerizado para texturización.
- ✎ Los proceso de raspado, rpiado, trenzado y costura presentan debilidades técnicas
- ✎ Baja capacidad asociativa artesanal
- ✎ Ausencia de mecanismos de planeación de la producción  
Inadecuados volúmenes de producción son relación al mercado potencial.
- ✎ La falta de estudios sobre plantas tintoreas y tintes naturales afectan la estandarización del producto final.
- ✎ Debilidades en los proceso de control de calidad.  
Necesidad de desarrollo de productos
- ✎ Desorganización administrativa y falta de gestión empresarial.
- ✎ Desarticulación de los eslabones de la cadena productiva.
- ✎ Altas necesidades de desarrollo de productos para atender nuevos nichos de mercado.
- ✎ Debilidades en la comercialización de los productos en el ámbito regional, nacional e internacional
- ✎ Comercialización directa en su propio taller y de carácter local.
- ✎ Saturación del mercado con un mismo producto.
- ✎ Los productores e intermediarios estructuran su oferta a partir de la producción y no de la demanda.

## II. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION.

### 2.1. PLAN DE OPERACIONES

#### 2.1.1. Ficha técnica Producto

La palma de caña flecha es una planta cespitosa perenne que parece un pasto gigante o una caña de azúcar. Presenta culmos erectos, sólidos y semileñosos en la parte basal, ramas extravaginales, láminas foliares de 50 a 220 cm. de largo, y de 5 a 10 cm. de ancho, con nervio central visible y lanoso, con márgenes foliares escabrosas, lígulas membranaceas, ciliadas y pequeñas, inflorescencias terminales en panículas con un pedúnculo con espiguillas femeninas y masculinas que forman una estructura dumosa. Presenta dos tipos de tallos, uno aéreo y uno rastrero conocido como estolonífero, el que se puede desarrollar sobre y debajo de la superficie.

A partir de esta palma se obtiene una fibra lisa que no permite ser hilada, de color opaco que varía entre el marfil claro y verde muy claro, con una superficie de dos caras, una texturizada opaca y absorbente (la "barriga") y otra lisa e impermeable (el "lomo").

Es una planta nativa de América tropical. Se encuentra silvestre en las riveras de los ríos, en zonas de 0 a 1700 msnm, formando grandes colonias. En el sector artesanal se conocen tres variedades las cuales proporcionan diferentes tipos de fibras: Criolla, Martinera y Costera.

La palma Criolla se cultiva en zonas de Córdoba y Sucre, y permite la extracción de una fibra de 60 cm., aproximadamente, flexible, suave al tacto y que permite un rpiado muy fino.

La palma Martinera proviene principalmente de Antioquia. Permite obtener una fibra de 1 mt de largo aproximadamente, rígida y quebradiza que no permite hacer

un riplado fino, por lo que la trenza que se teje con ella es más ancha que la que se teje con palma criolla.

La palma Costera crece cerca de quebradas, ríos y a orillas del mar. La fibra que se obtiene a partir de ella es demasiado quebradiza a temperaturas altas, por eso los artesanos solo la utilizan para elaborar productos que no requieren buenos terminados.

Además del uso artesanal, las hojas y los tallos aéreos de la palma se utilizan para construir corrales, muros y techos de casas, y para decorar paredes, marcos de pinturas o fotografías, y plantas ornamentales.

Con la fibra de la hoja de la caña flecha se elaboran 35 tipos de productos artesanales, en promedio cada artesano se especializa en la elaboración de dos tipos de producto, el 82.1% de la población artesana, elaboran la trenza; el 27.7% elabora el famoso Sombrero Vueltiao. Otros productos elaborados por los artesanos son bolsos, tulas, gorras, pulseras, carpetas, binchas y billeteras.

PRODUCTO	ARTESANOS QUE LO PRODUCE		
	San Andres de Sotavento	Palmito	Sampues
Sombreros	27.7%	4%	0.06%
Bolsos	5%	1%	3%
Alfombras	2%		
Tulas	5%		
Sombrereras	2%		
Gorras	5%	3%	
Bolso mochila	2%	1%	
Bolso canasto	3%	1%	
Individuales	3%		
Carpetas	4%		
Vestidos	1%		
Pavas	3%		
Binchas	4%		
Pulseras	5%		
Portagafas	1%		
Carteras	2%		
Mochilas	3%		
Tapetes	3%		
Diademas	2%		
Monederas	2%	3%	
Bolso talego	1%		

Anillos	3%		
Aretes	3%		
Pomelitos	1%		
Billeteras	4%		
Ejecutivas	1%		
Bolso media luna	1%		
Vicerias	1%		
Portabiblias	1%		
Cinturones	1%		
Papeleras	1%		
Cachuchas	1%		
Playeras	1%		
Correas	1%		
Bolso carriel		1%	
Cartera hombres		3%	
Trenza	82%	100%	91%

Fuente. Establecimiento de 39 Hectáreas de caña flecha en 49 localidades para cultivadores y artesanos en los Departamentos de Córdoba y Sucre

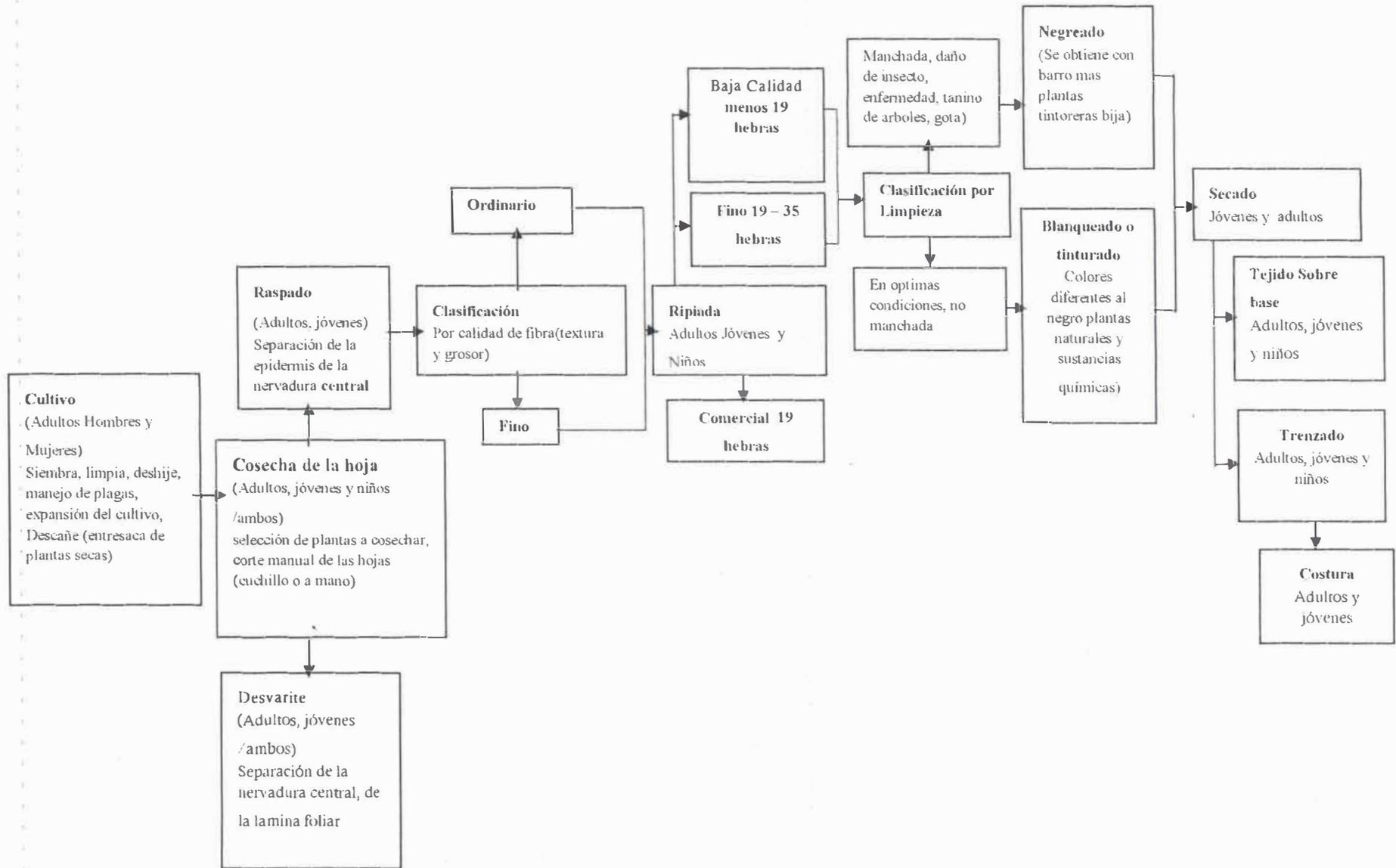
En el resguardo se producen diversas líneas de productos entre los cuales se cuentan, línea Ejecutiva, Línea de Decoración, Línea de Sombreros, Línea de playeras y Línea de Accesorios.

Se han desarrollado en las últimas asesorías productos novedosos con alto contenido de diseño, productos utilitarios como la línea de contenedores y empaques; los cuales han tenido un gran éxito comercial, sin embargo aun están en su etapa de maduración y en la población artesana no son muchos los que conocen la técnica para su elaboración, sin embargo se tiene previsto como parte de la asistencia técnica socializar estos productos que definitivamente son una alternativa comercial bastante viable, como lo demuestra sus niveles de ventas en los puntos de ventas de Artesanías de Colombia.

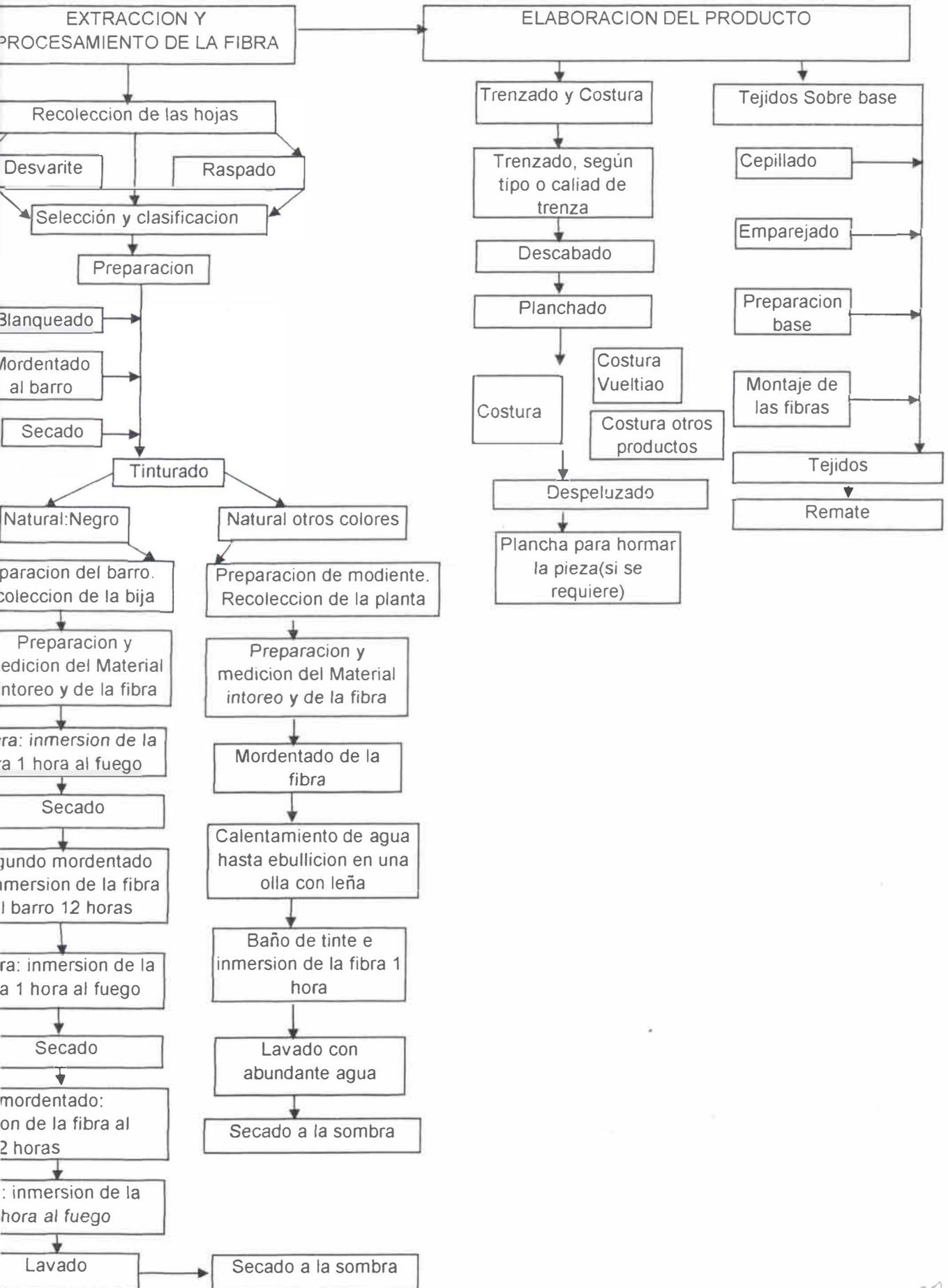
### 2.1.2. MAPA DE PROCESO Y FUNCIONAL CADENA CAÑA FLECHA

Mediante la construcción de todo el proceso productivo y el mapa funcional de la cadena productiva de caña flecha, podemos visualizar mucho mejor, todos los eslabones identificables de la cadena, para así realizar una buena articulación de los mismos. Con esta diferenciación desarrollaremos un plan de negocios debidamente estructurado.

# Oficio Artesanal en Caña Flecha Secuencia de las Actividades



# Mapa Funcional Proceso Productivo Caña Flecha



## 2.2. PLAN DE PRODUCCION

### 2.2.1. ANALISIS DE MATERIAS PRIMAS

Con los nuevos cultivos y los de siembra en las localidades y con base en el rendimiento anual del cultivo por planta (9.1 docenas por planta al año), determinado a través de los datos suministrados por las comunidades de artesanos que asistieron a los talleres se seguimiento del “Proyecto de Producción y comercialización de Productos artesanales de caña Flecha” se espera obtener una oferta de 1.913.463 docenas de caña flecha al año en el cultivo.

#### OFERTA Y DEMANDA ANUAL DE DOCENAS DE CAÑA FLECHA

GRUPOS ASOCIATIVOS	CANTIDAD DEMANDADA POR LOS ARTESANOS (docenas de caña flecha/año)	OFERTA DEL CULTIVO. (Docenas de caña flecha/año)
San Andres de Sotavento	709.560	1.285.943
San Antonio de Palmito	438.000	444.663
Sampués	31.207	182.857
<b>TOTAL</b>	<b>1.178.767</b>	<b>1.913.463</b>

Fuente. "Seguimiento al proyecto de producción y comercialización de productos artesanales de caña flecha en el resguardo indígena Zenu de San Andrés de Sotavento y propuesta de inversión para una segunda fase" GUILLERMO VIVEROS. 2003

De acuerdo con las actividades desarrolladas por el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas en los talleres de capacitación en costos, se puede establecer que el precio promedio de venta de la docena de hojas de palma de caña flecha es de \$583.5

GRUPOS ASOCIATIVOS	CANTIDAD DEMANDADA POR LOS ARTESANOS (docenas de hoja caña flecha/año)	Precio de Venta de la docena de caña flecha	CANTIDAD DEMANDADA EN PESOS AÑO	OFERTA DEL CULTIVO. (Docenas de caña hoja flecha/año)	Precio de Venta de la docena de caña flecha	CANTIDAD OFRECIDA EN PESOS
<b>TOTAL</b>	<b>1.178.767</b>	<b>\$583.5</b>	<b>\$687.810.544.5</b>	<b>1.913.463</b>	<b>\$583.5</b>	<b>\$1.116.505.661</b>

Fuente. Taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos producción, ventas, administración y liderazgo.

La oferta, de hoja de caña flecha se encuentra cultivada en promedio en 81 hectáreas, (proyecto desarrollado por artesanías de Colombia) las cuales nos

producen 1.913.463 docenas de hoja por año; según información recogida en los talleres de dichos cultivos podemos obtener 4.860.000 docenas de fibra por año. El proceso de teñido de la fibra de caña en promedio tiene un costos de \$350 (+de 30 docenas).

PROCESO	CANTIDAD DE FIBRA PRODUCIDA POR AÑO (docenas)	COSTO DE TEÑIDO (+30DOCENAS)	TOTAL
Teñido	4.860.000	\$350	\$1.701.000.000

El proceso de trenzado es dispendioso y requiere de una gran habilidad. El trenzado va tejiendo dibujos o figuras geométricas (pintas) que simbolizan elementos totémicos de la cultura zenu. Dicho oficio clasifica a la trenza en ordinaria y fina. El comercio de la fibra y trenza fluctúa de acuerdo a la época del año, encareciéndose en tiempos de alta demanda o de verano y bajando de precios en épocas de poca demanda.

La rentabilidad de esta actividad alcanza el 20.1% y no supera el 65.1 % para el caso de la trenza ordinaria y del 20 % al 40% para la trenza fina. Los precios de venta de la trenza ordinaria varían entre \$400 y \$550 y de la trenza fina \$600 y \$700.

#### COSTO DE PRODUCCION DE LA TRENZA.

Costo producción metro de trenza ordinaria.	\$333.33
Costo producción metro de trenza fina.	\$ 500

De acuerdo con las actividades desarrolladas por el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas en los talleres de capacitación en costos, se pudo establecer el tiempo promedio de los artesanos que realizan el oficio del trenzado.

## TIEMPO PROMEDIO PARA TRENZADO.

Tejido	Criolla (corta)	Martinera (larga)
Trenzar 1 metro (lineal)	1 hora y 10 minutos (quina)	1 hora (quinciano)
Trenzar 1 metro (lineal)	2 horas y 40 minutos	
Trenzar 1 metro (lineal)		40 minutos.

Posteriormente viene la costura de la trenza que puede ser plana o en espiral y se efectúa en centros especializados, principalmente en San Andrés y Tuchin, con maquinas de coser, elaborando diferentes productos desde sombreros hasta bolsos. El famoso sombrero vueltiao es su producto insignia y símbolo regional y nacional.

Aunque la elaboración de artículos elaborados por los artesanos es alta. Con el proyecto se pretende focalizar la producción en aquellos objetos que han tenido buena acogida en las distintas pruebas de mercado realizadas por Artesanías de Colombia, sobre todo en el marco de las ferias artesanales.

Los productos sobre los cuales se centra el proyecto, son resultado de la interacción entre artesanos y diseñadores textiles e industriales, interacción que tienen como resultado objetos de gran valor cultural y ambiental, con grandes posibilidades en los mercados nacional y extranjero, por su alto contenido de diseño.

La estrategia hace énfasis en los productos de tipo utilitario, de las líneas de decoración y ejecutiva, sin dejar de lado productos tan tradicionales como el sombrero vueltiao el cual ya tiene el reconocimiento del comprador de artesanías.

Se han desarrollado en las ultimas asesorias productos novedosos, con gran contenido de diseño, productos utilitarios como la línea de contenedores y empaques; los cuales han tenido un gran éxito comercial, se tiene previsto como

1. PRODUCTO : SOMBRERO VUELTIAO

2. COBERTURA: 4 TALLERES

3. PERIODO DE PRODUCCION ANUAL

4. PRODUCCION

UNIDADES DE MEDIDA: UNIDADES DE SOMBRERO

VOLUMENES DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADAS:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6
UNIDADES VENDIDAS	30300	31815	31815	31815	31815	31815
PRECIO DE VENTA	35000	36925	38955.875	41098.44813	43358.86277	45743.60022
TOTAL VENTAS	1060500000	1174768875	1239381163	1307547127	1379462219	1455332641

5. COSTOS

COSTOS DE PRODUCCION

RUBRO	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS	1700000	4	6800000						
HERRAMIENTAS	220000	4	880000						
METROS DE TRENZA	700	900000	630000000	735	945000	694575000	772	992250	765768938
HILOS(CARRETOS)	1400	35000	49000000	1470	36750	54022500	1544	38588	59559806
AGUJAS	500	8500	4250000	525	8925	4685625	551	9371	5165902
TRANSPORTE	2300	300	690000	2415	300	724500	2536	300	760725
TOTAL			691620000			754007625			831255370
RUBRO	ANO 4			ANO 5			ANO 6		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS									
HERRAMIENTAS									
METRSO DE TRENZA	810	1041863	844260254	851	1093956	930796930	893	1148653	1026203615
HILOS(CARRETOS)	1621	40517	65664686	1702	42543	72395317	1787	44670	79815837
AGUJAS	579	9840	5695406	608	10332	6279186	638	10848	6922802
TRANSPORTE	2663	300	798761	2796	300	838699	2935	300	880634
TOTAL			916419108			1010310131			1113822888

La proyeccion anual se calcula con base al indice de inflacion consolidado del año 5.50% Para 2004

Fuente: Estable. De 58 Hect. De Caña Flecha.

h.c

1. PRODUCTO : CAROPETAS
2. COBERTURA: 3 TALLERES
3. PERIODO DE PRODUCCION
4. PRODUCCION

ANUAL

UNIDADES DE MEDIDA: UNIDADES DE CARPETAS  
 VOLUMENES DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADAS:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6
UNIDADES VENDIDAS	13700	15755	15755	15755	15755	15755
PRECIO DE VENTA	23000	24265	25599.575	27007.55163	28492.96696	30060.08015
TOTAL VENTAS	315100000	382295075	403321304.1	425503975.9	448906694.5	473596562.7

5. COSTOS  
 COSTOS DE PRODUCCION

RUBRO	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS	1700000	3	5100000						
HERRAMIENTAS	220000	3	660000						
METROS DE TRENZA	700	173000	121100000	735	181650	133512750	771.75	190732.5	147197806.9
HILOS(CARRETOS)	1400	7000	9800000	1470	7350	10804500	1543.5	7717.5	11911961.25
AGUJAS	500	3500	1750000	525	3675	1929375	551.25	3858.75	2127135.938
TRANSPORTE	2300	300	690000	2415	300	724500	2535.75	300	760725
TOTAL			139100000			146971125			161997629.1
RUBRO	ANO 4			ANO 5			ANO 6		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS									
HERRAMIENTAS									
METRSO DE TRENZA	810.3375	200269.125	162285582.1	850.854375	210282.5813	178919854.2	893.397094	220796.7103	197259139.3
HILOS(CARRETOS)	1620.675	8103.375	13132937.28	1701.70875	8508.54375	14479063.35	1786.79419	8933.970938	15963167.34
AGUJAS	578.8125	4051.6875	2345167.371	607.753125	4254.271875	2585547.027	638.140781	4466.985469	2850565.597
TRANSPORTE	2662.5375	300	798761.25	2795.664375	300	838699.3125	2935.44759	300	880634.2781
TOTAL			178562448			196823163.9			216953506.5

La proyeccion anual se calcula con base al indice de inflacion consolidado del año 5.50% Para 2004

Fuente: Estable. De 58 Hect. De Caña Flecha.

1. PRODUCTO : INDIVIDUALES

2. COBERTURA: 3 TALLERES

3. PERIODO DE PRODUCCION

ANUAL

4. PRODUCCION

UNIDADES DE MEDIDA:

UNIDADES DE INDIVIDUALES JUEGO

VOLUMENES DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADAS:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6
UNIDADES VENDIDAS	14000	14700	14700	14700	14700	14700
PRECIO DE VENTA	12000	12660	13356.3	14090.8965	14865.89581	15683.52008
TOTAL VENTAS	168000000	186102000	196337610	207136178.6	218528668.4	230547745.1

5. COSTOS

COSTOS DE PRODUCCION

RUBRO	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS	1700000	3	5100000						
HERRAMIENTAS	220000	3	660000						
METROS DE TRENZA	700	110000	77000000	735	115500	84892500	772	121275	93593981
HILOS(CARRETOS)	1400	4500	6300000	1470	4725	6945750	1544	4961	7657689
AGUJAS	500	2500	1250000	525	2625	1378125	551	2756	1519383
TRANSPORTE	2300	300	690000	2415	300	724500	2536	300	760725
TOTAL			91000000			93940875			103531778
RUBRO	ANO 4			ANO 5			ANO 6		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS									
HERRAMIENTAS									
METRSO DE TRENZA	810	127339	103187364	851	133706	113764069	893	140391	125424886
HILOS(CARRETOS)	1621	5209	8442603	1702	5470	9307969	1787	5743	10262036
AGUJAS	579	2894	1675120	608	3039	1846819	638	3191	2036118
TRANSPORTE	2663	300	798761	2796	300	838699	2935	300	880634
TOTAL			114103848			125757557			138603675

La proyeccion anual se calcula con base al indice de inflacion consolidado del año 5.50% Para 2004

Fuente: Estable. De 58 Hect. De Caña Flecha.

1. PRODUCTO : PORTAGENDA

2. COBERTURA: 2 TALLERES

3. PERIODO DE PRODUCCION

ANUAL

4. PRODUCCION

UNIDADES DE MEDIDA:

UNIDADES DE PORTAGENDA

VOLUMENES DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADAS:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6
UNIDADES VENDIDAS	9000	9495	9495	9495	9495	9495
PRECIO DE VENTA	18000	18990	20034.45	21136.34475	22298.84371	23525.28012
TOTAL VENTAS	162000000	180310050	190227102.8	200689593.4	211727521	223372534.7

5. COSTOS

COSTOS DE PRODUCCION

RUBRO	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS	1700000	2	3400000						
HERRAMIENTAS	220000	2	440000						
METROS DE TRENZA	700	69000	48300000	735	72450	53250750	771.75	76072.5	58708951.88
HILOS(CARRETOS)	1400	3000	4200000	1470	3150	4630500	1543.5	3307.5	5105126.25
AGUJAS	500	1350	675000	525	1417.5	744187.5	551.25	1488.375	820466.7188
TRANSPORTE	2300	300	690000	2415	300	724500	2535.75	300	760725
TOTAL			57705000			59349937.5			65395269.84
RUBRO	ANO 4			ANO 5			ANO 6		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS									
HERRAMIENTAS									
METRSO DE TRENZA	810.3375	79876.125	64726619.44	850.854375	83869.93125	71361097.94	893.397094	88063.42781	78675610.47
HILOS(CARRETOS)	1620.675	3472.875	5628401.691	1701.70875	3646.51875	6205312.864	1786.79419	3828.844688	6841357.432
AGUJAS	578.8125	1562.79375	904564.5574	607.753125	1640.933438	997282.4246	638.140781	1722.980109	1099503.873
TRANSPORTE	2662.5375	300	798761.25	2795.664375	300	838699.3125	2935.44759	300	880634.2781
TOTAL			72058346.94			79402392.54			87497106.06

La proyeccion anual se calcula con base al indice de inflacion consolidado del año 5.50% Para 2004

Fuente: Estable. De 58 Hect. De Caña Flecha.

1. PRODUCTO : BOLSO  
 2. COBERTURA: 3 TALLERES  
 3. PERIODO DE PRODUCCION ANUAL  
 4. PRODUCCION  
 UNIDADES DE MEDIDA: UNIDADES DE BOLSOS  
 VOLUMENES DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADAS:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
UNIDADES VENDIDAS	9000	9450	9450	9450	9450	9450
PRECIO DE VENTA	22000	23210	24486.55	25833.31025	27254.14231	28753.12014
TOTAL VENTAS	198000000	219334500	231397897.5	244124781.9	257551644.9	271716985.3

5. COSTOS  
 COSTOS DE PRODUCCION

RUBRO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS	1700000	3	5100000						
HERRAMIENTAS	220000	3	660000						
METROS DE TRENZA	700	120000	84000000	735	126000	92610000	772	132300	102102525
HILOS(CARRETOS)	1400	5000	7000000	1470	5250	7717500	1544	5513	8508544
AGUJAS	500	2300	1150000	525	2415	1267875	551	2536	1397832
TRANSPORTE	2300	300	690000	2415	300	724500	2536	300	760725
TOTAL			98600000			102319875			112769626
RUBRO	AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6		
	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL	COSTO	UNIDADES	TOTAL
EQUIPOS									
HERRAMIENTAS									
METRSO DE TRENZA	810	138915	11258034	851	145861	124106257	893	153154	136827149
HILOS(CARRETOS)	1621	5788	9380669	1702	6078	10342188	1787	6381	11402262
AGUJAS	579	2663	1541110	608	2796	1699074	638	2935	1873229
TRANSPORTE	2663	300	798761	2796	300	838699	2935	300	880634
TOTAL			124288575			136986218			150983274

La proyeccion anual se calcula con base al indice de inflacion consolidado del año 5.50% Para 2004

Fuente: Estable. De 58 Hect. De Caña Flecha.

parte de la asistencia técnica solicitar estos productos, que definitivamente son una alternativa comercial bastante viable, como lo demuestra sus niveles de ventas en los puntos de ventas de Artesanías de Colombia.

Por el proceso de producción el producto artesanal se caracteriza por tener variaciones en un mismo diseño de un producto a otro, variaciones en los tamaños y formas, en los colores de la fibra y en la calidad de la trenza.

Se producen diversas líneas de productos.

- ☛ Línea ejecutiva: donde se incluye billeteras, porta gafas, maletines, portapapeles, fólder.
- ☛ Línea de decoración: Tapetes, cojines, lámparas.
- ☛ Línea de Sombreros.
- ☛ Línea de accesorios: hebillas, binchas, pulseras, anillos, cinturones, bolsos.
- ☛ Línea playera: maletas, bolsos, esterillas.

Podemos definir el proceso de producción en el diagrama de flujo de la cadena productiva de Caña Flecha, entendida desde el cultivo, hasta la costura, de igual forma se estructura el mapa funcional de la misma cadena.

### *2.2.2. ANALISIS DE COSTEO Y PROYECCION*

Para realizar un costeo para la cadena de Caña Flecha, debemos seleccionar los productos mas representativos o los mas comúnmente fabricados por la totalidad de los artesanos vinculados a el programa. Es así como se eligieron, Sombrero, carpetas, individuales, portagendas, bolsos. Se relacionan a continuación con una proyección de seis años a partir del 2004.

En la costura:

- ☛ La puntada debe ser uniforme en toda la extensión de la costura, no se debe observar saltos en la misma.
- ☛ El color del hilo debe ser el mismo del color de la trenza que se esta cosiendo, aunque el sombrero vueltiao lo cosen con hilo blanco, pero no debe haber trenza blanca cocida con hilo negro o viceversa.
- ☛ Las costuras deben ser parejas tanto por el derecho como por el revés del producto, no deben haber nudos de hilo por ninguno de los lados
- ☛ La costura debe ser apretada, pues si esta está suelta el producto se debe descoser.
- ☛ La superficie de la trenza, así como la superficie del producto después de cosido, deben ser completamente planas.
- ☛ No se debe observar costuras o costuras repasadas.

El producto:

- ☛ Las dimensiones del producto deben ser exactas, si es un rectángulo o un cuadrado la medida de un lado debe ser igual a la de su opuesto.
- ☛ Las líneas de sus lados son rectas, no deben estar curvas ni onduladas.  
En el caso de las alfombras estas deben ser planas, no se deben encocar o embombar. Las alfombras se contraen un poco cuando son empacadas pero al tenderlas en el piso se deben ir aplanando poco a poco.
- ☛ El producto, la trenza ni la fibra de caña flecha se debe almacenar en calor húmedo, ni expuesto directamente a la luz del sol.
- ☛ El pegue o unión de trenzas cuando son de un mismo color no debe ser notorio.  
No se debe observar fibras sueltas o flojas.
- ☛ En la unión de dos colores diferentes, se observa el entrecruzamiento, lo cual no constituye un defecto sino una característica del producto.

Para los productos que tienen forro se debe tener en cuenta:

- ✎ El forro no debe estar arrugado.
- ✎ El color empleado para el forro debe adecuarse al color de la trenza.

Para el ribete o cierre de los productos:

- ✎ El ribete debe ser preferiblemente en trenza.
- ✎ Al emplear otros materiales se debe tener en cuenta que este sea adecuando al color y forma del producto.
- ✎ Debe ser parejo a lo largo de la extensión del producto.
- ✎ No se debe observar el inicio ni el remate del ribete.
- ✎ El ribete es mas ancho en la parte de abajo a tras de los productos.
- ✎ El color empleado para el forro debe adecuarse al color de la trenza.

Artesanías de Colombia, ha trabajado permanentemente en la búsqueda de canales de comercialización de la producción artesanal teniendo como marco de referencia, las exigencias que plantea el mercado de la sociedad contemporánea, una de las características determinantes es la normatividad. Por esta razón, en alianza con ICONTEC, desde hace tres años ha venido implementado un esquema de CERTIFICACION DE CALIDAD para el sector Artesanal, con miras a fortalecer las unidades productivas y así generar un beneficio económico colectivo aumentaron la competitividad con el posicionamiento de los productos.

Se desarrollaron talleres con las diferentes Asociaciones y Artesanos, donde los contenidos estaban diseccionados a:

Compromisos y responsabilidades de la Certificación otorgada a productos artesanales elaborados a mano, los cuales deben responder a unos parámetros

de calidad y tradición que permite diferenciarlos de los productos elaborados industrialmente y reconocer su valor como expresión de identidad y cultura.

Análisis y seguimiento del proceso productivo documentado en el Referencial Nacional de Tejeduría, el cual contiene las determinantes de calidad tanto de los procesos como del producto final, para esto algunos grupos establecieron encargados de dar seguimiento de cada proceso.

Para el desarrollo de las Asesorías de Diseño para el Desarrollo, Mejoramiento de Producto se ha realizado una actividad en la que el tema del diseño se ha orientado al mejoramiento y al perfeccionamiento de la calidad, dando seguimiento de cada uno de los procesos productivos, con sus determinantes de calidad, iniciando desde el corte de la fibra hasta el acabado final del producto. Para así elaborar una pieza con alto contenido de diseño y con todos los requerimientos de calidad que requiere un producto Certificado.

Además del conocimiento del documento referencial y de los compromisos del artesano ante el consumidor con la pieza artesanal se establecieron esquemas que les permite realizar un seguimiento y control de la calidad, tomando los productos de las cinco líneas diseñadas por la cadena. Para la aplicación de los esquemas tomaron en cuenta los cuatro grandes procesos productivos, como lo son, extracción y preparación de la materia prima, trenzado, costura y tejidos sobre base, en donde cada proceso es estrictamente controlado por un artesano. Para esto algunos grupos ya han establecido informalmente comité de control y seguimiento de la calidad.

#### *2.2.4. RECURSOS, HERRAMIENTAS, MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS O INSUMOS.*

Por encontrarse el sector tejedor lejos de las ciudades principales, el acceso o consecución de insumos, herramientas y maquinas, esta supeditada a lo que los comerciantes regionales de dichos productos lleven directamente a la comunidad.

En los focos de industrialización y comercialización existe una gran oferta de hilos de diferentes clases y calibres, tintes, incluso implementos de trabajo, como herramientas especializadas, maquinaria liviana, manual, maquinas de coser eléctricas y otros elementos que crean nuevos niveles de tecnología artesanal en relación a la calidad y a las cantidades producidas, es a todo este proceso tecnológico, que el artesano tiene poco acceso en la medida que se encuentre mas alejado de ellos.

Un factor a tener muy en cuenta en el acceso a los productos y maquinaria industrial, es el costo; debido al tamaño de las unidades productivas, por tratarse de negocios familiares, normalmente no cuentan con el presupuesto necesario para realizar grandes inversiones.

El ingenio Colombiano ha desarrollado equipos y maquinaria especializada, que en alguna medida soluciona ciertos procesos productivos para la cadena de Caña Flecha, por ejemplo una caldera de Gas para el proceso de tintura, pero no se ha masificado su uso pro falta de comunicación en el sector.

#### *2.2.4.1. MAQUINARIA Y EQUIPO.*

La maquinaria necesaria para el trabajo a lo largo de la cadena productiva de Caña Flecha son relativamente sencillas y se las enumera a continuación:

-  Maquinas de coser
-  Fileteadora
-  Tijeras
-  Agujas
-  Plancha
-  Mesa
-  Reglas

- ✎ Cuchillos
- ✎ Machetes
- ✎ Ollas
- ✎ Hornos

Las herramientas y maquinaria enumerada anteriormente, son muy rudimentarias, pero son con las que durante muchos años se ha trabajado la transformación de la caña flecha, en productos artesanales.

#### 2.2.4.2. RECURSOS

- ✎ Equipos de Profesionales y técnicos en los campos de administración, trabajo social, economía, ingeniería, diseño, mercadeo o firma especializada
- ✎ Material didáctico de capacitación empresarial
- ✎ Prototipos y modelos de innovaciones tecnológicas.  
Publicación de material técnico  
Equipos de sistemas
- ✎ Muestra comercial de productos
- ✎ Papelería
- ✎ Acciones
- ✎ Asesoría en diseño para el desarrollo de líneas de productos acordes con las tendencias del mercado y costeo del producto.
- ✎ Asesoría en diseño para el desarrollo de empaque e imagen de los productos artesanales tanto existentes como resultantes de diseño.
- ✎ Asesoría para el diseño y publicación de manuales o cartillas guías para la elaboración de los diferentes productos de diseño que garanticen estándares de calidad en la producción futura.
- ✎ Capacitación en elaboración de producto de diseño.
- ✎ Gastos de viaje y permanencia
- ✎ Transportes de muestras para rondas de negocios.

### 2.2.5. UBICACIÓN Y LOCALIZACIÓN.

La etnia Zenú se encuentra localizada en el Resguardo Indígena de San Andrés de Sotavento, que cuenta con mas de 10.000 hectáreas, no todas recuperadas aun, ubicado en los valles de los ríos Cauca, San Jorge y Sinu, comprendiendo 9 municipios: Sincelejo, Palmito y Sampués (Sucre), Chinu, Sahagún, Ciénega de Oro, Chima, Momil y San Andrés de Sotavento (Córdoba).

Históricamente fue una de las culturas precolombinas mas importantes por sus obras de ingeniería de diques para contención de inundaciones del río Sinu, con terraplenes y un complejo sistema de canales de riego. Fueron destacados orfebres, alfareros y tejedores. En muchas piezas encontradas se evidenciaba el uso de sombreros, gorros y tocados como parte de la indumentaria.

En San Andrés de Sotavento solamente se cultiva y/o utiliza caña flecha criolla. En promedio, los cultivos de los Artesanos tienen un área de 3.527 metros cuadrados (un tercio<sup>9</sup> de hectárea), un máximo de hectárea y media, y un mínimo de 1000 metros cuadrados. En San Antonio de Palmito también siembran y utilizan la criolla en las diferentes operaciones artesanales que realizan con la caña flecha. Los cultivos tienen un área promedio de 9500 metros cuadrados, un máximo de 10.000 metros cuadrados, y un mínimo de 2.500 metros cuadrados. Sampués presenta una situación un poco diferente: En la preparación, el tinturado y la elaboración de trenza utilizan, además de la criolla, la martinera, en una proporción de dos a uno, aproximadamente.

La comunidad indígena zenú, localizada en zona rural de Córdoba y Sucre, con epicentro en los municipios de San Andrés de Sotavento, Sampués y Palmito, representa el 12% de la población artesana del país, siendo la población femenina de tejedoras del 72% en Córdoba y del 57% en Sucre y la masculina del 28% en Córdoba y del 43% en Sucre.

Un buen número de artesanos se encuentra organizado en pequeños grupos asociativos. La mayoría de estos grupos pertenecen a la Asociación de Artesanos de San Andrés de Sotavento, grupo más representativo de la región y principal comercializador

### III. PLAN DE MERCADO.

Como parte de los procesos de comercialización, Artesanías de Colombia, ha diseñado una metodología para que los grupos artesanales se enfrenten a la comercialización en forma directa.

Estos talleres le permiten al artesano prepararse para la promoción y participación de las empresas artesanales en eventos comerciales, especializados, promoviendo el manejo adecuado de la empresa suministrando las herramientas de gestión productiva y de comercialización requeridas para el funcionamiento eficiente y rentable de los talleres artesanales.

Los talleres se desarrollaron con los siguientes grupos:

- ✎ Asociación de Artesanas de San Antonio del Palmito
- ✎ Grupo Asociativo el sombrero
- ✎ Taller Artesanías Sampués
- Taller Artesanal de Marco Carpio.

Otros grupos que apenas están consolidando su actividad artesanal y comercial, han participado en diferentes eventos especializados, con buenos resultados pero con la expectativa de poder incrementar en una buena proporción sus ventas a medida que puedan desarrollar y diversificar sus productos.

#### 3.1. *DEFINICION DEL CLIENTE.*

El mercado de productos elaborados a partir de Caña Flecha se encuentra definido por un grupo, que de una u otra manera se puede discriminar en varias subgrupos así:

- ✎ Los mayoristas; que compran el producto final: Bolsos, sombreros, individuales, etc.; para posteriormente ser distribuidos en ferias, al menudeo

en las fiestas regionales y almacenes especializados de artesanías hacia el interior del país.

- ✦ Los productos se posicionaran como accesorios de alto valor agregado, un grupo de consumidores muy importante, son todos los grupos de familias que se dirigen a centros vacacionales y en especial a la costa atlántica Colombiana.
- ✦ Ganaderos y personas que se sienten plenamente identificados con la cultura costeña.
- ✦ Directamente los consumidores finales, que asisten a las ferias y festividades regionales, turistas desean un recuerdo de su visita a la región.
- ✦ Consumidores finales que compran artículos artesanales como productos decorativos.
- ✦ Los turistas extranjeros.
- ✦ En una menor medida, los importadores que hacen negocio directamente con la asociación o el artesano.

### 3.2. *DEFINICION DEL COMPETIDOR.*

Dentro de la misma gama, no existen productos competidores en el mercado nacional. Sin embargo los productos de Caña Flecha compiten con los de Iraca y demás fibras naturales que en algún caos se consiguen en un menor precio como los sombreros de Antioquia o de Boyacá, pero que en ningún caso pueden igualar la calidad y la belleza de los productos artesanales de la región.

Los productos elaborados con Caña Flecha compiten con todos los artículos elaborados a base de fibras naturales vegetales, que en cierta medida se convierten en una amenaza por cuanto son menos costos que los fabricados con Caña Flecha.

### 3.3. *DEFINICION DE PRODUCTOS O SERVICIOS.*

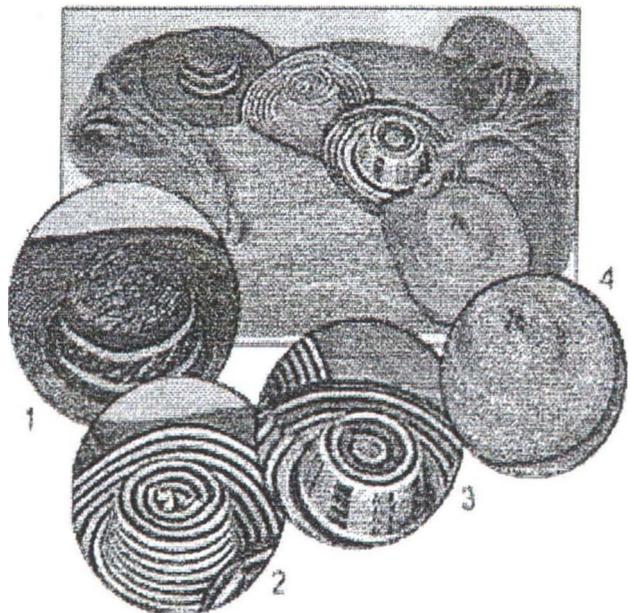
Los productos artesanales que se definen, son en alguna manera los mas representativos, y ala vez se muestra la gran diversificación que se ha realizado a

través de todas las asesorías en Diseño realizadas por Artesanías de Colombia. El precio es un promedio de todos los artesanos productores de artículos derivados de caña flecha.

Un punto a tener en cuenta es que no todos los productos son producidos por los artesanos, hay quienes se especializan en diferentes líneas de estos.

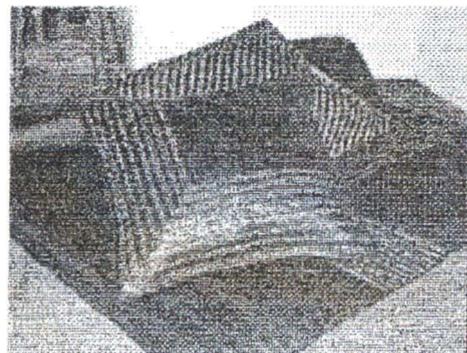
## LÍNEA DE SOMBREROS

- ☛ Sombrero liso fino , Precio de venta \$36.800
- ☛ Sombrero tradicional, Precio de venta \$22.500
- ☛ Sombrero quinciano ordinario, Precio de venta \$17.600
- ☛ Sombrero quinciano fino, Precio de venta \$30.000
- ☛ Sombrero M y H, Precio de venta \$85.000
- ☛ Sombrero 19, Precio de venta \$132.000
- ☛ Sombrero 21, Precio de venta \$195.00
- ☛ Sombrero niño, Precio de venta \$ 16.500

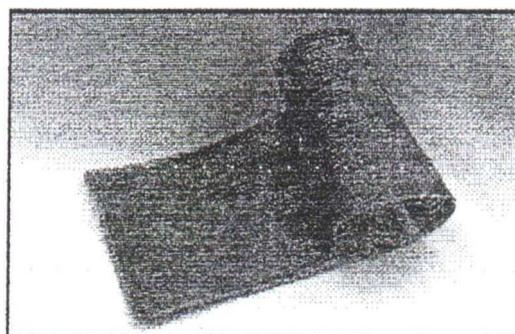
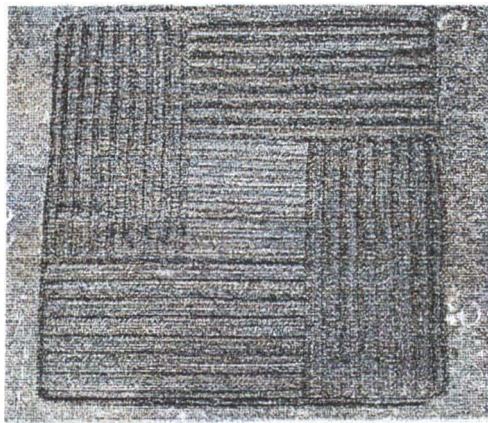


## LÍNEA DE DECORACION

- ☛ Cojin circular 38x38, Precio de venta \$ 40.500
- ☛ Cojin circular 45x45, Precio de venta \$ 51.000
- ☛ Cojin circular 60x60, Precio de venta \$ 82.000
- ☛ Individual 26x35, Precio de venta \$11.000
- ☛ Individual 30x40, Precio de venta \$13.000
- ☛ Alfombra circular 90x90 , Precio de venta \$ 87.000
- ☛ Alfombra circular 120x120 , Precio de venta \$ 169.000
- ☛ Alfombra circular 150x150, Precio de



- ✚ Alfombra circular 90x90 , Precio de venta \$ 87.000
- ✚ Alfombra circular 120x120 , Precio de venta \$ 169.000
- ✚ Alfombra circular 150x150, Precio de venta \$ 213.00
- ✚ Tapete 60x100, Precio de venta \$124.000
- ✚ Tapete 160x80, Precio de venta \$149.000
- ✚ Tapete 75X190, Precio de venta \$170.600
- ✚ Alfombra rectangular 60x100, Precio de venta \$ 78.000
- ✚ Alfombra rectangular 80x150, Precio de venta \$ 148.000
- ✚ Alfombra rectangular 230x75, Precio de venta \$ 219.000
- ✚ Alfombra rectangular 150x150, Precio de venta \$ 273.000
- ✚ Alfombra rectangular 75x160, Precio de venta \$ 146.000
- ✚ Pie de cama, Precio de venta \$ 50.000



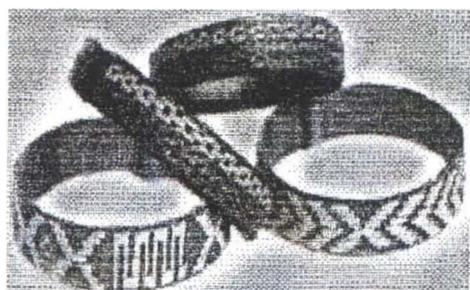
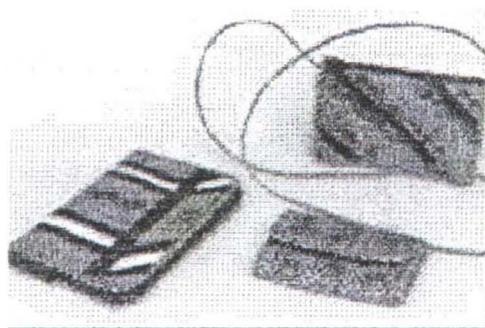
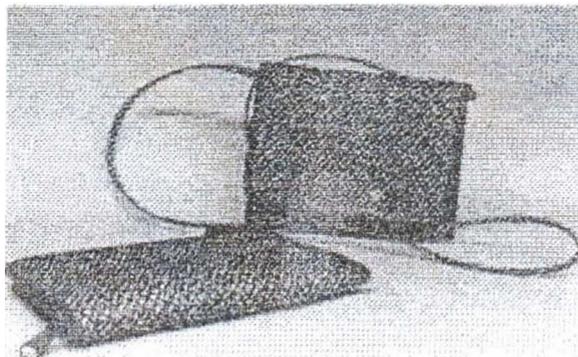
## LÍNEA EJECUTIVA

- ✚ Papelera exclusiva, Precio de venta \$ 44.000
- ✚ Porta agenda 35x32, Precio de venta \$ 10.000
- ✚ Porta agenda 37x25, Precio de venta \$ 12.000
- ✚ Porta agenda 26x42, Precio de venta \$ 15.000
- ✚ Exclusiva carta, Precio de venta \$ 41.000
- ✚ Bolso ejecutivo 30x40, Precio de venta \$ 48.000
- ✚ Bolso talego, Precio de venta \$ 76.000
- ✚ Tula, Precio de venta \$ 76.000



## LÍNEA INFORMAL

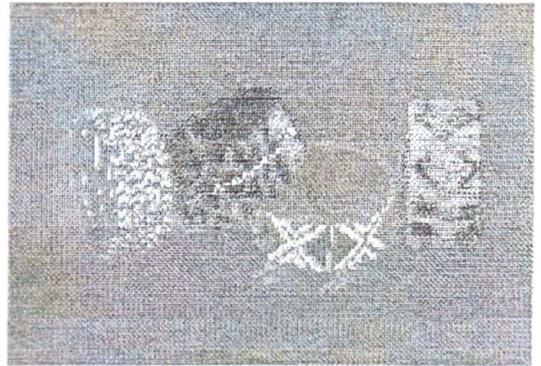
- Bolso Canasto 33x33, Precio de venta \$ 30.000
- ✚ Bolso Canasto 37x37, Precio de venta \$ 37.000
- ✚ Bolso Canasto 40x40, Precio de venta \$ 40.000
- ✚ Bolso Playero 25x28, Precio de venta \$ 29.000
- ✚ Bolso Playero 24x30, Precio de venta \$ 30.000
- ✚ Bolso Playero 25x35, Precio de venta \$ 36.000
- ✚ Bolso mochila 32x26, Precio de venta \$ 22.000
  
- Bolso mochila 38x30, Precio de venta \$ 26.000
- ✚ Bolso mochila 42x32, Precio de venta \$ 31.000
- ✚ Morral 30x35, Precio de venta \$ 57.000
- ✚ Pava comercial , Precio de venta \$ 22.000
- Vicera mujer, Precio de venta \$ 13.000
- ✚ Vicera hombre, Precio de venta \$ 11.000
- ✚ Gorra playera, Precio de venta \$ 18.000



## ACCESORIOS

- ✚ Billetera dama, Precio de venta \$12.000
- ✚ Billetera caballero, Precio de venta \$ 11.000
- ✚ Bolso caponera , Precio de venta \$ 13.000
- ✚ Monedero, Precio de venta \$4.000

- ✦ Diademas, Precio de venta \$ 3.000
- ✦ Pulcera delga, Precio de venta \$ 1.300
- ✦ Pulcera mediana, Precio de venta \$2.000
- ✦ Pulcera espiral, Precio de venta \$3.200
- ✦ Brasaletes, Precio de venta \$ 3.200
- ✦ Aretes, Precio de venta \$ 3.200
- ✦ Anillos, Precio de venta \$ 1.000
- ✦ Correas, Precio de venta \$ 12.000
- ✦ Portagafas dama, Precio de venta \$6.000
- ✦ Portagafas caballero, Precio de venta \$6.000
- ✦ Llaveros, Precio de venta \$ 1.500
- ✦ Zapato para hombre, Precio de venta \$16.000
- ✦ Zapato para dama, Precio de venta \$16.000
- ✦ Sandalia playera, Precio de venta \$13.600



#### 3.4. DEFINICION DEL MERCADO.

La caña flecha es un producto que prácticamente tiene asegurada su Demanda, por cuanto todos los artesanos trabajan la fibra para la producción de las artesanías, debido a esto la caña flecha se convierte en un insumo o materia prima. Por esta razón no se plantean acciones de promoción y divulgación de la caña flecha, este es un producto que prácticamente se vende solo; en cambio sus derivados necesitan de estrategias de comercialización claras y eficientes que aseguren la sostenibilidad del oficio artesanal a largo plazo.

El producto artesanal de caña flecha es ampliamente conocido por la población de nuestro país, el sombrero vueltiao es famoso y representa una identidad histórica, cultural y ambiental, lo cual coloca a este producto dentro de los mas característicos de nuestra cultura.

Los programas de comercialización están encaminados, al fortalecimiento del mercado del denominado sombrero vueltiao y posicionamiento de nuevos, nóvelos y funcionales productos derivados de caña flecha.

En el mercado regional, costa atlántica, los principales mercados para que los artesanos vendan sus productos son.

- ✎ La asociación de artesanos de San Andrés de Sotavento.
- ✎ El mercado de Tuchin
- ✎ Grandes ciudades.

A nivel local el mercado de Tuchin es el más importante, donde se llevan a cabo la mayoría de las transacciones comerciales del resguardo de San Andrés de Sotavento,

Los principales destinos para la venta de las artesanías derivadas de la cadena productiva de palma de caña flecha, se ubican en el mercado interno; en los puntos de venta, comúnmente llamados kioscos y ferias realizadas por Artesanías de Colombia, cadenas de almacenes ubicadas en las principales ciudades del país, pequeñas ferias permanentes ubicadas en la región de la costa atlántica y en el interior.

Un espacio adecuado y efectivo para la promoción y divulgación de la artesanía zenú, lo constituyen los eventos feriales y las festividades propias de la región atlántica, donde las artesanías de caña flecha tiene un espacio propio. Las ferias son el lugar donde se reúne grandes cantidades de público, entre los cuales existe una gran afluencia de turistas extranjeros y nacionales, por lo tanto es durante estos eventos es importante que exista un stand dedicado únicamente a productos artesanales de caña flecha.

Existen ciudades que representan mercados importantes para la comercialización de los productos de caña flecha: Bucaramanga, Montería, Barranquilla, San Jacinto, y por su puesto Bogotá. En Bogotá la comercialización es realizada principalmente a través de los puntos de venta de "Artesanías de Colombia" y almacenes de muebles y accesorios. Ciudades como Cartagena, San Andrés, Santa Martha y parques Nacionales, son centros turísticos de gran importancia, por lo tanto la venta de artículos artesanales de Caña Flecha se constituye en una buena alternativa de compra para turistas nacionales y extranjeros.

Artesanías de Colombia anualmente realiza, ferias nacionales artesanales, en los meses de marzo, agosto, octubre y diciembre, mes en el cual se lleva a cabo en Corferias la feria de exposición y venta de artesanal mas importante de Latinoamérica. Las ferias son el espacio de comercialización ideal para el artesano, por cuanto se presenta gran afluencia de publico, se evita costos de intermediación, no se toman altos costos administrativos; por todo esto es el lugar mas indicado, para la realización de contactos comerciales con grandes compradores y exportadores. Existen eventos feriales que se realizan a nivel regional y local en las grandes ciudades, en la Costa Atlántica: La feria del Caribe, organizada por la organización de artesanos "Artesanos Unidos de Bolívar"; en Medellín pro ejemplo se realiza la Feria Artesanal del oriente en el recinto Quirama; en Mompox durante la semana santa se lleva a cabo la feria Expomompox; en Valledupar se realiza Expofestival en el marco del festival vallenato; en otras ciudades como Manizales, Tulúa, Armenia, Popayán, Cali se también se realizan ferias artesanales. En Córdoba se realiza la Feria del Sombrero Vueltiao en el municipio de San Andrés de Sotavento y en su corregimiento de Tuchin.

En la XIV edición de EXPOARTESANIAS, CORFERIAS se transforma para los artesanos y sus productos en la mas grande tienda por Departamentos de artesanías Colombianas. Este certamen comercial ha logrado constituirse como el mas importante del sector artesanal en América Latina, en su versión de 2003

alcanzó ventas superiores a los 8.000 millones de pesos y registro 115.000 visitantes durante el transcurso de la feria.

Entre los asistentes a Expoartesánias 2004, existen compradores internacionales con los cuales los expositores pueden hacer contactos para llevar sus trabajos a mercados internacionales. Muchos de estos compradores llegan por invitación expresa por la sociedad establecida entre Artesanías de Colombia y Corferías, la Cámara de Comercio de Bogotá y Proexport.

Uno de los objetivos principales de un buen plan de negocios es abrir nuevos y mejores mercados, y esta demanda se encuentra en el extranjero, es por esto que en la feria existe el Concurso de Diseño para la Artesanía; el Proyecto de los Laboratorios Colombianos de Diseño; *el Proyecto de Cadenas Productivas*, y el Centro de Negocios.

Los productos artesanales derivados de Caña Flecha, tienen una gran aceptación dentro del consumidor nacional e internacional asistente a la feria, durante los 13 días que estuvo abierta al público, este año 2004, se presentaron ventas del orden de \$ 121.290.000 de pesos. En la feria participaron los artesanos y asociaciones con un alto grado de visión comercial de sus productos artesanales, el Programa de Conformación de Cadenas Productivas, también fue participe del evento con la comercialización de todos los productos derivados de las cadenas que se están conformando, y por su puesto con artículos elaborados a base de Caña Flecha.

## VENTAS TOTALES PRODUCTOS CAÑA FLECHA EXPOARTESANÍAS 2004



\*PNCCP. Programa Nacional de Cadenas Productivas.  
Fuente. Artesanías de Colombia

Una Ronda de Negocios organizada en la Plaza de los artesanos en Bogotá, con apoyo de la Cámara de Comercio, Proexport e Incomex, en la cual mediante un excelente montaje ambientando el producto de acuerdo a la línea a la que pertenezca, se ofrecerá la producción artesanal, con capacidad de oferta plenamente identificada para cada producto exhibido, de manera que tanto a compradores nacionales como a exportadores o compradores internacionales se les pueda dar información cierta y efectiva, de ser posible concretar negocios directamente con la organización comercializadora. Es allí donde Artesanías de Colombia jugará un papel de facilitador del contacto y aval de la calidad de la producción comprometida.

A nivel internacional se está atendiendo la demanda de países europeos como Bélgica, Alemania, España, Francia, Nueva Zelanda, Holanda; a nivel latinoamericano a Chile, y al principal socio comercial de Colombia, Estados Unidos, todos estos mercados internacionales demandan productos artesanales en altos volúmenes.

Es fundamental la elaboración de un portafolio de productos en el cual se presenten y se resalte sus características. El objetivo es que todas las organizaciones de artesanos elaboren un portafolio de productos, de manera que se mejore el proceso de la comercialización.

Con el objetivo de realizar un contacto directo, se cuenta con material promocional que pueda ser enviado por correo a los diversos compradores de artesanías, básicamente en las grandes ciudades, almacenes especializados en artesanías y objetos de decoración, muebles y accesorios.

### *3.5. RELACION MERCADO PRODUCTO CLIENTE.*

El programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas “Caña Flecha” y mediante la elaboración del Plan de Negocios, busca solucionar el principal inconveniente de la cadena, que consiste en su baja capacidad de asociación y una desarticulación entre todos sus eslabones, que no permite contar con la oferta necesaria para suplir la demanda del mercado.

Lo que se pretende, es romper con una cadena de intermediarios, para que el producto final se coloque en los lugares de consumo de una forma mas directa por parte de las asociaciones o artesanos, colocando a los productos artesanales de caña flecha en un nivel de precios mucho mas competitivo con respecto a los productos producidos con otras fibras naturales.

Con base en, el dinamismo del mercado nacional e internacional, Artesanías de Colombia S.A., ha identificado nuevos escenarios de competitividad, donde se vienen generando nuevas y mejores oportunidades para los productos artesanales derivados de la Caña Flecha, es así como se han ejecutado programas tendientes a incrementar la participación de dichos productos en un mercado globalizado.

El Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas "Caña Flecha", se orienta hacia la estructuración y fortalecimiento de los diferentes eslabones de la cadena productiva, con el fin que todos los actores relacionados con la cadena, desarrollen un verdadero proceso de integración, que se vera reflejado en el mejoramiento de la productividad, la competitividad y desarrollo del sector productivo de las artesanías derivadas de caña flecha.

En este orden de ideas, uno de los objetivos a lograr es lograr el mejoramiento de calidad y diseño de la producción artesanal para buscar la especialización en la comercialización local, nacional e internacional de productos elaborados a base de Caña Flecha.

### *3.5.1. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN*

Dicha política será puesta en marcha con el logro de metas y estrategias muy puntuales:

- ✎ Despertar el interés perdido por una gran parte de la población, hacia las actividades de cultivo, ripiado, teñido y trenzado de fibras de caña flecha que son el eje fundamental para la elaboración de productos finales.  
Construcción de propuestas integrales para el suministro de materias primas, de buena calidad, que generen un verdadero valor agregado a los productos finales.
- ✎ Investigación y desarrollo de nuevas formas de procesamiento de la materia prima que abaraten el costo de la producción.
- ✎ Orientación y motivación a todos los actores productivos en la formulación y puesta en marcha de proyectos para la producción, promoción y comercialización del producto artesanal.
- ✎ Implementación de estrategias para cualificar el producto artesanal a partir de asesorías en diseño para el desarrollo de productos, que permitan altos niveles de calidad y competitividad del producto artesanal.

- ✎ Desarrollo de nuevas líneas de producto, que se vera reflejado en el incremento sustancial de la producción.
- ✎ Promoción de alternativas de producción que mejoren la calidad y recupere diseños tradicionales.
- ✎ Penetrar, permanecer y competir con diseños innovadores en mercados especializados, buscando nichos de mercado específicos para posicionar los productos artesanales, por medio de una verdadera participación en ferias nacionales, regionales y un buen manejo de exportaciones.
- ✎ Apertura y posicionamiento en nuevos mercados por medio de la creación de puntos de venta en almacenes de cadena de las grandes ciudades para dar a conocer los productos de la región.
- ✎ Posicionar los productos de Caña Flecha, como símbolos nacionales auténticos, con el sello de calidad "Hecho a Mano"
- ✎ Acompañamiento a las unidades productivas en procesos asociativos, con el fin de fortalecer y posicionar la gestión artesanal y que permita desarrollar proyectos y programas, con el planteamiento de estrategias y planes de desarrollo con entidades gubernamentales, que irán encaminadas a la estandarización con precios mucho mas competitivos.  
Fortalecimiento a los actores productivos en aspectos de imagen corporativa como son; etiquetas, empaques y embalajes etc.
- ✎ Creación de centros de manejo y distribución de materia prima y focos de acopio.
- ✎ Consolidar la red de distribuciones existentes, capacitándolos en gestión administrativa, mercadeo y ventas.
- ✎ Incrementar la red de distribución a nivel nacional mediante la participación en las ferias y fiestas a nivel regional y de todo el país.
- ✎ Coordinar con las autoridades locales, en la región caribe, para que en cada Hotel exista un punto de venta artesanal ofreciendo productos de la región atlántica.
- ✎ Calificación e incremento de la gestión empresarial.

- ✦ Comprometer a los artesanos y las empresas mediante un acuerdo dirigido a fortalecer a toda la cadena productiva de Caña Flecha.

Con la estandarización de la producción por medio de la especialización de productos y la creación de nuevos y mejores canales de distribución, lograremos estabilizar los ingresos de la comunidad artesanal, por ende, los demás eslabones de la cadena generaran una mayor oferta, que permitirá una comercialización acorde con la demanda nacional.

#### IV. PLAN DE EXPORTACION.

En el mercado mundial Colombia es uno de los principales productores de artesanías junto con México, Guatemala, Costa Rica, Ecuador y los países Africanos y asiáticos. Además Colombia tiene una rica herencia cultural proveniente de nuestras raíces indígenas, sino también de toda la influencia Europea y Africana.

Los registros de exportaciones durante los primeros nueve meses del año 2003 fueron del orden de U\$ 9.705 millones de dólares, para el año 2004 se muestra un incremento de 22% correspondiente a U\$ 11.864 millones, es decir que durante el mismo periodo se registraron exportaciones adicionales por U\$ 2.159 millones de dólares.

Por su parte las ventas no tradicionales, donde se encuentran las exportaciones de artesanías, continúan en alza, con un crecimiento del 23%, pasando de U\$5.205 millones de dólares en el 2003 a U\$ 6.415 millones de dólares en el 2004; todo esto durante los primeros nueve meses de cada periodo.}



Fuente: DANE Cálculos Proexport

Luis Guillermo Plata, dice “Lo anterior nos lleva a ratificar nuestra predicción, en el sentido que al finalizar 2004, podremos contabilizar ocho mil millones de dólares en ventas externas de no tradicionales”. Entre los mercados con crecimiento en ventas no tradicionales figuran, Venezuela, Estados Unidos, Ecuador, México, Perú, Chile, Bélgica, Reino Unido y Suiza.

En su orden se destacaron por su crecimiento en exportaciones de productos no tradicionales, la Unión Europea con un 13% y Centroamérica con US \$390 millones de dólares con un crecimiento del 18%. Durante este mismo periodo Estados Unidos fue el principal destino de las ventas no tradicionales, dicho mercado representa el 31% de la totalidad de exportaciones de estos bienes.



Fuente: DANE Cálculos Proexport

Alvaro Gomez Escalante, Gerente de Manufacturas de Proexport precisa que el principal criterio de selección para los compradores internacionales, fue la trayectoria en la comercialización de artesanías colombianas en sus respectivos países, así como también el potencial en sus respectivos países.

“Europa, Estados Unidos y Canadá son mercados donde las artesanías colombianas han tenido promoción a un alto nivel, a través de eventos como la Pasarela Colombiana en Milán, o el recién inaugurado almacén de artesanías en Miami, que han dado a conocer los productos, con muy buena aceptación por parte del público”

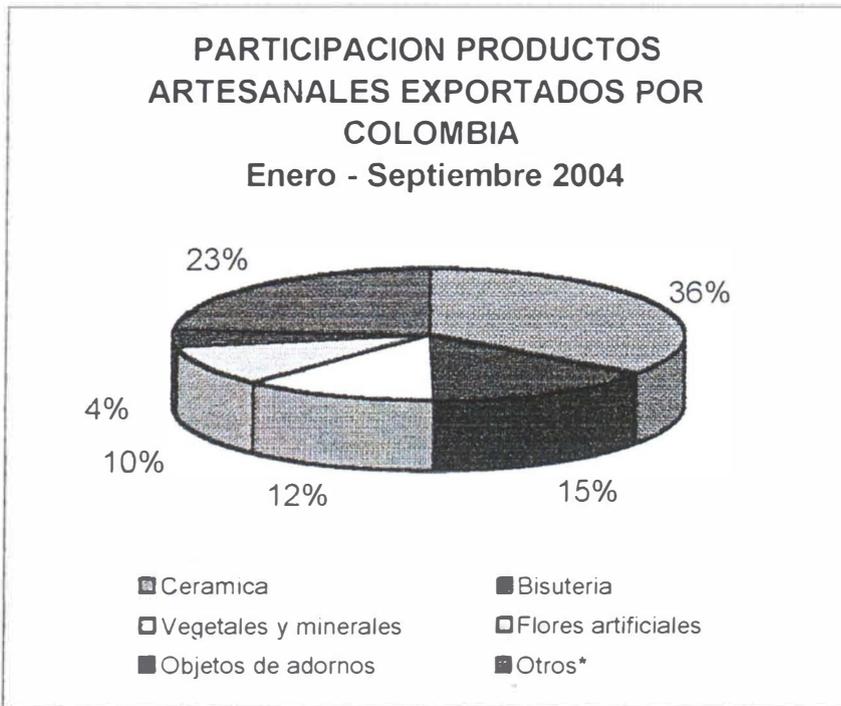
Artesanías de Colombia S.A., trabaja en pos de incrementar sustancialmente los volúmenes de venta, mediante la aplicación de canales de distribución existentes. De esta manera las ventas hacia el exterior están dentro del orden de \$312 millones de pesos para el año 1997, \$535 para 1998, \$650 para 1999, \$1.050 millones para el 2000; en los últimos 4 años dichas ventas han presentado una tasa de crecimiento ascendente, con tendencia a mantenerse.

Al igual que la mayoría de los sectores económicos del país, las artesanías presentaron un buen dinamismo en los primeros nueve meses del 2004, con crecimiento aproximado del 24%, al pasar de U\$21.7 millones de dólares exportados en igual periodo de 2003, a U\$27.1 millones de dólares.

Dentro de los productos de interés para los compradores internacionales dentro de las exportaciones del sector, figuran: cerámica, la bisutería, las estatuillas, la cestería, otras manufacturas y objetos de adorno, sombreros, trenzas y artículos similares.



\*Textiles, metal, estatuillas, sombreros, cestería, manufacturas en vidrio; trenzas y artículos similares y tapicería.



\*Textiles, metal, estatuillas, sombreros, cestería, manufacturas en vidrio; trenzas y artículos similares y tapicería.

Entre los principales destinos de los productos del sector artesanal se encuentran; Venezuela, Bélgica, Estados Unidos, México, Bolivia, Chile, Republica Dominicana, Alemania, Puerto Rico, Panamá, España, Costa Rica, Reino Unido, Ecuador, Arabia, Francia, Perú, Guatemala y Canadá.

#### 4.1. RELACION DE PRODUCTO – MERCADO – EXTRANJERO

La industria de los regalos en los Estados Unidos, que es nuestro principal socio comercial en el extranjero. Vendió US\$55.000 millones en el 2003, compuesto por todo tipo de regalos, lo cual incluye regalos y accesorios para la decoración del hogar, regalos en general, artículos coleccionables, artículos hechos de papel, obsequios de conmemoración o festejo de fechas especiales. En esta industria los artículos mas demandados son los Accesorios Decorativos para la casa.

Los artículos demandados en el exterior deben tener ciertas características muy puntuales; impactantes, excelente calidad, diseño novedoso, un embalaje apropiado, reconocimiento de la marca o sello.

El consumidor extranjero, se encuentra definido y distribuido por rangos de edades, que nos permiten identificar claramente los objetos demandados de acuerdo a sus necesidades. Es así que algunos grupos necesitan, diseños sencillos pero elegantes, con acabados naturales y de una alta funcionalidad, en cambio un consumidor mucho más joven busca; colores brillantes para el verano y sobrios para el invierno, vestidos con texturas suaves, poco peso, colores y diseño innovadores.

Debido a la mejora en la economía, se percibe un incremento en compras más emocionales. El consumidor está más orientado a comprar marcas reconocidas en artículos que "hagan la diferencia" para llegar al bienestar momentáneo o corto plazo de los consumidores

Los canales de comercialización donde existe una atención personalizada son de mayor atractivo a la hora de comprar, puesto que el cliente prefiere siempre una asesoría personalizada en este tipo de artículos. Para artículos de menor precio los consumidores prefieren hacer sus compras en tiendas por departamentos con los menores costos del mercado y almacenes de descuento

## 5. *PLAN ORGANIZACIONAL*

### 5.1. *MARCO LEGAL.*

El marco referencial de la Cadena Productiva de Caña Flecha se encuentra enmarcado dentro del Convenio FIDUIFI - Artesanías de Colombia S.A. Fomipyme:

Alianza con Artesanías de Colombia para la estructuración de las Cadenas Productivas Artesanales de Caña Flecha en el Departamento de Sucre: en donde se muestran resultados importantes, como en la coordinación interinstitucional con Cámara de Comercio de Sincelejo y SENA, quienes ejercen la secretaria técnica de la cadena Hamacas y Fondo Mixto de las artes y Cultura de Sucre, quienes asumen la secretaria técnica de Caña Flecha alcaldías Municipales de Morroa, Sampedra y San Antonio de Palmitos, realización de mesas de trabajo para socialización del proyecto y priorización de problemas en los eslabones de Materias Primas, Artesanos y Comercializadores, preasignación de 24 y 3 Sellos de Calidad Hechos a Mano en convenio con ICONTEC y SYGA a Artesanos de Morroa y Don Alonso, inclusión de estos dos asentamientos y respectivos artesanos en un proyecto similar aprobado por el Fomipyme a Artesanías de Colombia; adicionalmente en el caso de Caña Flecha se incluyen alianzas con el SENA, para capacitación en técnicas de cultivos, con la Universidad de Sucre se gestiona con Artesanías de Colombia la producción de 8.000 semillas libres de patógenos producidos por la técnica de micro propagación in Vitro para implementar tres bancos de semillas, la Gobernación de Sucre gestiona ante el M.A.D.R. – I - I.C.A el proyecto de fortalecimiento del sector artesanal de caña flecha que incluye establecimiento de 50 hectáreas de Caña Flecha, recuperación de 12.5 Hectáreas de dicho cultivo, adquisición de 20 maquinas de cocer, capacitación en teñido, trenzado y administración de la fibra, curso básico en manejo contable y financiero para 7 organizaciones artesanales de Caña Flecha y asistencia Técnica en cultivos; involucramiento de 4 artesanos en el Proyecto de Sello de Calidad Hecho a Mano; proceso de constitución legal de la empresa ZENUZONES; asesorías en la formulación del proyecto” VIII Feria Artesanal del

Sombrero Vueltiao de Sampués (Sucre) a ser presentado al Programa Nacional de Concertación y Estímulos del Ministerio de Cultura; Formulación, presentación y gestión del proyecto fortalecimiento de la cadena productiva de Caña Flecha – Componente productivo al Programa de Alianzas Productivas del M.A.D.R., inclusión de la Cadena Productiva Caña Flecha en el perfil del proyecto Ruta turística Agroempresarial a ser gestionado ante el PADEMÉR, comercialización del sombrero vueltiao a Japón del Ministerio de Comercio, industria y turismo, gestión ante el Banco Agrario, Fundaciones CENDES y FONMISUCRE, para el involucramiento de fondos microempresariales como usuarios de créditos a artesanos y de igual manera inclusión en los convenios de micro créditos del Departamento de Sucre con el Fondo Nacional de Garantías F.N.G.,y alianza con FINAGRO. Considero que debido a los grandes potenciales de las Artesanías para contribuir a la generación de empleos y divisas para el Departamento de Sucre, considero de gran importancia consolidar y fortalecer nuestro apoyo a tan importantes cadenas productivas artesanales y fortalecer nuestra alianza con Artesanías de Colombia.

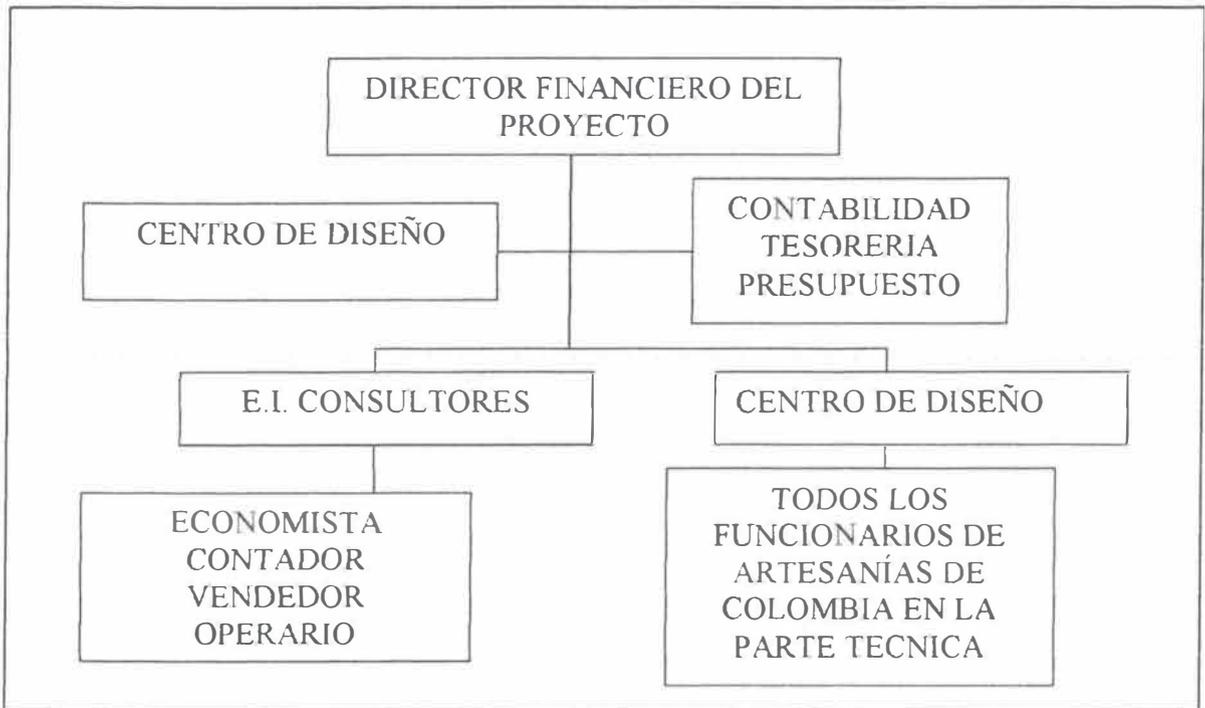
#### **ENTIDADES VINCULADAS Y COMPROMETIDAS.**

FONDO MIXTO PARA LAS ARTES Y CULTURA DE SUCRE, SENA, SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y MEDIO AMBIENTE, ASOPROAGROS, ASAMBLEA DEPARTAMENTAL, UNIVERSIDAD DE SUCRE, CARSUCRE, CAMARA DE COMERCIO DE SINCELEJO, CUN, ALCALDIAS DE SAMPUES, SINCELEJO Y SAN ANTONIO DE PALMITO, RESGUARDO INDIGENA DE SAN ANDRÉS DE SOTAVENTO, EMPRESA ZENUZONES, CIDERAL CENTER.

## 5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional para el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas para el sector Artesanal Caña Flecha se encuentra organizada de la siguiente manera.

### ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



## 5.3. ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL.

Dicho acompañamiento está orientado a mejorar la capacidad socio – empresarial a fortalecer la capacidad técnica del artesano para enfrentar procesos de mejoramiento continuo de su competitividad. Dichas acciones se encuentran previstas y se considera clave su implementación, para que el artesano nuevos conocimientos y mejore sus habilidades necesarias para ejercer autónomamente la gestión de la asociación, grupo, o empresa a la cual se encuentre afiliado o sea su propietario.

Este acompañamiento y asesoría organizacional se desarrolla a lo largo de toda la cadena productiva de caña flecha: cultivo, tinturado, trenzado, costura y comercialización.

Dentro del Programa Nacional de Estructuración de Cadenas Productivas en el sector Artesanal, para la Cadena Productiva de Caña Flecha, se pueden sugerir políticas que de una u otra manera, están encaminadas al fortalecimiento de la estructuración de todos los eslabones de la cadena.

- 👉 Comprometer a las Universidades locales con investigaciones permanentes, sobre problemáticas de los cultivos de caña flecha, para el mejoramiento continuo de siembre de la planta.
- 👉 Continuar con la sensibilización a los cultivadores, en lo referente al uso indiscriminado de los pesticidas.
- 👉 Instruir para una posible diversificación en la utilización de la variedad de caña flecha, para disminuir la dependencia de una sola variedad.  
Desarrollar un adecuado plan ambiental, donde se desarrollen investigaciones periódicas por parte de las Entidades Comprometidas con el proyecto.
- 👉 Continuar con la sensibilización a toda la población objetivo, de la grave situación ecológica de la región, con un adecuado programa para la buena producción en el cultivo de caña flecha, pues esta palma tiene el peligro de desaparecer.
- 👉 Mirar la posibilidad de la construcción de sedes artesanales

## VI. PLAN PUESTA EN MARCHA

### 6.1. ORGANISMOS DE APOYO.

Los organismos de apoyo, son todas aquellas entidades de orden publico, privado, ONG, y demás instituciones que se encuentren interesadas en el fortalecimiento, de la producción regional, a través del posicionamiento de los artículos artesanales producidos por los habitantes de la región.

Con el apoyo de las diferentes instituciones los artesanos tendrán la oportunidad de mejorar sustancialmente sus conocimientos y habilidades que les brinden una ventaja, para poder enfrentarse a los mercados en expansión.

- ☛ Todas las universidades locales, con el fomento de la investigación.

- ☛ Cámaras de Comercio de la región.

- ☛ Gobernación.

- ☛ Alcaldías.

- ☛ ONG'S involucradas.

- ☛ Artesanías de Colombia.

- ☛ Asociaciones Artesanales

- ☛ Juntas de acción Comunal.

- ☛ Todas aquellas que quieran comprometerse con el desarrollo artesanal de la región.

### 6.2. CRONOGRAMA DE EJECUCION.

Todas las actividades desarrolladas durante el programa, se encuentran descritos en el cronograma de actividades o de ejecución que se presenta a continuación.

**CRONOGRAMA DEL PROGRAMA**  
**PROGRAMA NACIONAL DE CONFORMACION DE CADENAS PRODUCTIVAS**  
**PARA EL SECTOR ARTESANAL.**  
**CADENA PRODUCTIVA DE CAÑA FLECHA.**

Nombre de la actividad	PROYECTO DE LA CAÑA FLECHA												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13
Selección de propuestas para el mejoramiento de recursos naturales materia prima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Identificación de las condiciones económicas y sociales de proveedores, productores y comercializadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Elaborar diagnóstico de grado de actividad a lo largo de la cadena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Desarrollo y fortalecimiento de la entidad asociativa solidaria.		<input type="checkbox"/>											
Elaborar planes de fortalecimiento comunitario		<input type="checkbox"/>											
Investigación y determinación de las necesidades de las materias primas naturales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Generación de ideas de creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Elaboración de diseños para el mejoramiento de la calidad, rescate de técnicas y productos tradicionales		<input type="checkbox"/>											
Asesoría en diseño para productos naturales.		<input type="checkbox"/>											
Asesoría para el rescate y mejoramiento del producto tradicional.		<input type="checkbox"/>											
Entrega de equipos y herramientas		<input type="checkbox"/>											
Desarrollo de líneas de productos		<input type="checkbox"/>											
Seguimiento y evaluación de resultados de impactos de los proyectos productivos, con participación de veedurías ciudadanas			<input type="checkbox"/>										
Manejo y aprovechamiento sostenible de especies vegetales como materia prima artesanal.		<input type="checkbox"/>											
Pruebas piloto para el redoblamiento de especies		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Elaboración de muestras comerciales producto de las asesorías en diseño		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Proyectos productivos para la mujer		<input type="checkbox"/>											
Uso de tintes naturales			<input type="checkbox"/>										
Reuniones puntuales en los Centros de Pasto, Armenia y Bogotá		<input type="checkbox"/>											
Asesorías para diseño y desarrollo de producto, empaque e identidad gráfica producto y su exhibición		<input type="checkbox"/>											

NO DE EQUIPOS DE PRODUCCION, PRODUCTOS Y DE SERVICIOS QUE INCLUYEN INNOVACION TECNOLOGICA.													
Adaptación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos artesanales.		<input type="checkbox"/>											
Elaboración de prototipos fabricados y pruebas participativas.			<input type="checkbox"/>										
TRATACION DE SERVICIOS LOGISTICOS.													
Asesoría técnica para la adecuación de tipos y herramientas.			<input type="checkbox"/>										
INVESTIGACION Y ESTUDIOS DE MERCADOS COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING													
Asesoría y estructuración de planes de negocio y comercialización		<input type="checkbox"/>											
Identificación en tendencias de diseño y mercado		<input type="checkbox"/>											
CITACION Y ACTUALIZACION DE BENEFICIARIOS DEL SECTOR RAMA													
Identificación en administración organizacional y empresarial		<input type="checkbox"/>											
Identificación en técnicas de comercialización en el mercado.			<input type="checkbox"/>										
CITACION Y ACTUALIZACION DE TALENTO HUMANO.													
Cursos de capacitación y actualización de profesionales en diseño.		<input type="checkbox"/>											
PROCESOS DE PATENTAMIENTO O REGISTRO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL													
Desarrollo del sistema e instrumentos de registro para protección de los productos artesanales de las cadenas productivas.		<input type="checkbox"/>											
PROCESOS DE PARTICIPACION EN FERIAS Y EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES.													
Identificación especializada en procesos de comercialización y negocio.	<input type="checkbox"/>												
Participación en eventos, ferias comerciales, ruedas de negocios y foros.			<input type="checkbox"/>										
Pruebas participativas de tendencias y branding.		<input type="checkbox"/>											
Pruebas relacionadas en medio físico o mediante tecnologías de la comunicación.		<input type="checkbox"/>											

## ASOCIACIONES Y TALLERES ARTESANALES DE PRODUCTOS DERIVADOS DE CAÑA FLECHA

El dinamismo de los mercados actuales tanto nacionales como internacionales, constituyen nuevos escenarios donde se están generando nuevas y mejores oportunidades para la venta de los productos artesanales en especial para los artículos producidos a partir de caña flecha.

En este contexto, el desarrollo del sector artesanal se plantea bajo, los nuevos retos que se debe afrontar en los mercados cada vez mas competitivos. Para tal fin se deben entrever objetivos como:

- ✎ Mejorar los niveles tecnológicos de todos los eslabones de la cadena productiva de caña flecha
- ✎ Fortalecimiento de programas de capacitación en las comunidades artesanales vinculadas al programa de conformación de cadenas productivas para la artesanía.
- ✎ Mejoramiento de la capacidad de producción de las asociaciones
- ✎ Penetración de nuevos nichos de mercado para buscar de esta manera una especialización de productos.

Es por esta razón que el Plan de Negocios para la Cadena de Caña Flecha, esta dirigido al posicionamiento de nichos específicos de mercado de los productos artesanales derivados de caña flecha. Con esto se busca la especialización en la producción, distribución y comercialización de productos con un alto grado de valor agregado.

Mediante la identificación de los agentes o asociaciones vinculadas a la cadena productiva de la caña flecha y con los talleres de asociatividad realizados por Artesanías de Colombia a estas asociaciones, permite que ellos sean gestores de

su propio desarrollo y garantiza que la toma de decisiones se haga de manera concertada, oportuna con eficacia y efectividad.

En los Departamentos de Córdoba y Sucre los talleres se pueden definir como pequeñas unidades productivas, con una escasa organización administrativa o empresarial, una baja división del trabajo y ubicados dentro de los mismos espacios habitacionales; están orientados en esencia a las actividades de trenzado, cosido, terminado del producto artesanal y en menor escala a la comercialización directa del artículo.

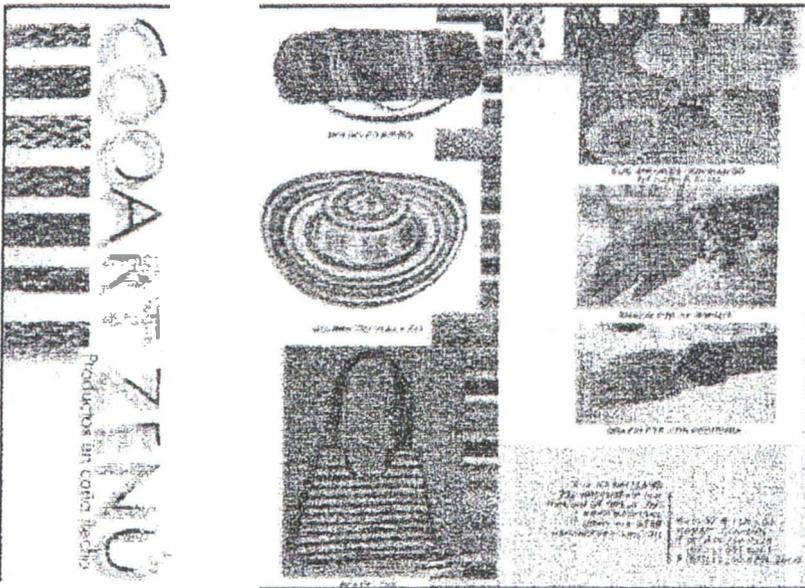
La mayoría de estos talleres se encuentran en la informalidad, es decir no están legalmente constituidos ante la Cámara de Comercio y unos pocos se encuentran en proceso de Legalización, son escasos los que cuentan con una razón social.

Existen organizaciones como cooperativas, asociaciones y grupos de trabajo que agrupan a mujeres, artesanos, familias, jóvenes, etc.; que desempeñan diferentes labores dentro de los eslabones de la cadena productiva. A estas asociaciones, grupos, talleres vinculadas al Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas "Caña Flecha", se pudo realizar un sondeo de los productos que producen, en que eslabón de la cadena productiva se encuentran, si comercializan o no, el estado de asociatividad, con fin de la elaboración de tablas de costeo, cuadros de ventas y proyecciones, estados financieros, y una evaluación financiera de su negocio.

## COOARTEZENU PRODUCTOS EN CAÑA FLECHA

La cooperativa sin animo de lucro "COOARTZENU", se encuentra legítimamente constituida y en funcionamiento aproximadamente hace 8 meses, vinculando a 25 socios en su mayoría familiares, con una clara estructura organizacional, gerente, tesorero, un consejo, una junta de vigilancia, consejo de educación, en fin todos los requisitos exigidos por la ley para la constitución.

Desarrollan varios procesos en la cadena como, la tejeduría, el teñido, la costura; el proceso de comercialización lo realizan ellos mismos. Su nivel de clientes es relativamente bueno, teniendo en cuenta su poco tiempo como cooperativa. Se tienen buenas posibilidades de nuevos mercados dado la buena calidad de sus productos.



Un punto muy importante a tener en cuenta es que COOARTZENU, tiene entre sus socios, cultivadores directos de Caña Flecha, lo que les permite tener existencias constantes de materia prima.

El proceso de comercialización se esta desarrollando en forma agresiva, especialmente con una buena estrategia de promoción y divulgación de sus productos artesanales mediante volantes, catálogos, tarjetas, incluso se ha desarrollado un CD donde se muestra toda su actividad artesanal. La participación en ferias regionales y nacionales es de gran importancia para la asociación, pues les permite incrementar sus niveles de ventas y mejorar el grado de comercialización por medio de nuevos contactos con clientes interesados en sus

productos. La asociación participo en Expoartesanas 2004, donde realizo contactos importantes con posibles compradores y mantuvo buenos promedios de ventas.

COOARTZENU se encuentra asociada a "Aid to Artisans From Maker to Market" que "es una organización sin fines de lucro que ofrece asistencia practica a grupos artesanales a nivel mundial, trabajando en conjunto para fomentar tradiciones artísticas, vitalidad cultural, mejoramiento del nivel de vida y bienestar de la comunidad. A través de colaboración en el diseño y desarrollo de productos, capacitación en habilidades empresariales y en el desarrollo de nuevos mercados, proporciona beneficios economicos sostenibles y sociales a artesanos de una manera sensible al medio ambiente y respetuosa de la cultura."

Para la cooperativa se costea y se proyecta los artículos más representativos de su producción artesanal, identificación socio económica de la organización, estado de resultados y balance general, estos dos proyectados a términos constantes a cinco años.