



INFORME FINAL PROYECTO: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL SECTOR ARTESANAL DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS



Consultor: CARLOS HUGO GÓMEZ GONZÁLEZ

MANIZALES, DICIEMBRE DE 2011



TABLA DE CONTENIDO

Pag.

INTRODUCCIÓN

UBICACIÓN GEOGRAFICA NACIONAL Y DEPARTAMENTAL DEL

DESARROLLO DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

PRIMERA PARTE

I. ANSERMA: Asociación de Artesanas de la Seda

Introducción

Caracterización poblacional

Caracterización sociométrica

Diagnóstico empresarial

II. MARULANDA: Cooperativa Ovina de Marulanda

Introducción

Caracterización poblacional

Caracterización sociométrica

Diagnóstico empresarial

Formación asociativa

III. AGUADAS: Cooperativa Artesanal de Aguadas

Introducción

Caracterización poblacional

Caracterización sociométrica

Diagnóstico empresarial

IV. LA DORADA: Asociación de Artesanos de La Dorada cds y la región

Introducción

Caracterización poblacional

Caracterización sociométrica

Diagnóstico empresarial

V. VICTORIA: Asociación de Fiqueros Campesinos y Artesanos

Introducción

Caracterización poblacional

Caracterización sociométrica

Diagnóstico empresarial

Formación asociativa



VI. SUPIA: Asociación de Artesanos Indígenas del Resguardo Cañamomo Lomaprieta

Introducción
Caracterización poblacional
Caracterización sociométrica
Diagnóstico empresarial
Formación asociativa

VII. RIOSUCIO: Coartex

Introducción
Caracterización poblacional
Caracterización sociométrica
Diagnóstico empresarial

VIII. RIOSUCIO: Asociación de Artesanos de Cisloa

Introducción
Caracterización poblacional
Caracterización sociométrica
Diagnóstico empresarial

IX. PENSILVANIA: Asociación Circulo De Mujeres Artesanas de Pensilvania

Introducción
Caracterización poblacional
Caracterización sociométrica
Diagnóstico empresarial

X. SALAMINA: Sociedad San Vicente de Paúl

Introducción
Caracterización poblacional
Caracterización sociométrica
Diagnóstico empresarial

XII. MARQUETALIA: CREAMARQ

Introducción
Caracterización poblacional
Caracterización sociométrica
Diagnóstico empresarial
Formación asociativa

XIII. MANZANARES: AMMUCIMAN

Introducción
Caracterización poblacional
Caracterización sociométrica
Diagnóstico empresarial



Formación asociativa

XIV. MANIZALES: Asociación de Manualidades, Artesanías y Unidades de Alimentos

Introducción

Caracterización poblacional

Caracterización sociométrica

Diagnóstico empresarial

XV. VILLAMARIA

Introducción

Caracterización poblacional

Caracterización sociométrica

Diagnóstico empresarial

XVI. RELACIÓN DE ASOCIACIONES VISITADAS

SEGUNDA PARTE

I. SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES ARTESANALES

- 1. PRIMER MODULO:** Generación de ideas de negocio y gestión de PYMES
- 2. SEGUNDO MODULO:** Habilidades Gerenciales
- 3. TERCER MODULO:** Plan de negocios
- 4. CUARTO MODULO:** Negocios y Cooperación Internacional
- 5. QUINTO MODULO:** Modelos de negocios



RESUMEN

Atendiendo el objeto del contrato número SAF2011-253 con fecha 09 de septiembre de 2011, se desarrolla el proyecto **FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL SECTOR ARTESANAL DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS**, en un lapso de cuatro (4) meses, de septiembre a diciembre de 2011, en el cual se hicieron beneficiarios XXX artesanos del departamento de Caldas originarios de 15 asociaciones artesanales entre las que se encuentran ASEDAN, COOPAGUADAS, COOPERTIVA OVINA DE MARULANDA, ASARED, ASOFICAR, ASOCRUCA, COARTEX, ASOCIACION DE ARTESANOS DE CISLOA, ASOCIMUARPE, SOCIEDAD SAN VICENTE DE PAÚL, CREAMARQ, AMMUCIMAN, ASOMARTE y ARTESANOS DE VILLAMARIA , pertenecientes a 14 municipios de Caldas (Anserma, Aguadas, Marulanda, La Dorada, Victoria, Supía, Riosucio, Pensilvania, Salamina, Marquetalia, Manzanares, Manizales y Villamaría).

Con base en lo anterior, se enumeran los resultados obtenidos: 1. Caracterización poblacional y sociométrica; 2. Diagnóstico de la dinámica empresarial; 3. Fortalecimiento asociativo basado en la formación impartida en redes sociales y asociatividad; 4. Seminario impartido en gestión empresarial en unidades productivas y comerciales artesanales. Donde se concluyo, 1. Las asociaciones artesanales del departamento de Caldas se encuentran en estado de supervivencia, por lo cual requieren intervención integral con asesoría en sitio de trabajo; 2. Debido a la falta de estrategias de comercialización y planeación estratégica se encuentra una disminución de integrantes cada una de las asociaciones; 3. Según lo expresado por los artesanos asistentes al seminario, se requiere mayor disponibilidad de tiempo para ahondar en los temas abordados.



INTRODUCCIÓN

Dadas las problemáticas de la dinámica empresarial (todo aquello perteneciente y requerido para el buen funcionamiento de una organización) existentes en las diferentes unidades productivas y comerciales artesanales del departamento de Caldas, surge el interés de diagnosticar la dinámica empresarial y caracterizar la población con el fin de obtener resultados reales acerca de las falencias comprendidas en aspectos como: gerenciales, mercadeo y ventas, administrativas, financieras, productivas, atención al cliente, alianzas estratégicas e información, obteniendo además, información acerca de diversos aspectos poblaciones que permiten ver las problemáticas actuales tanto de cada uno de los miembros de la asociación como los de la asociación propiamente dicha.

Como bien se menciona anteriormente, mas que resolver una problemática, se diagnostica cada una de las unidades productivas (en total 15) del departamento de caldas.

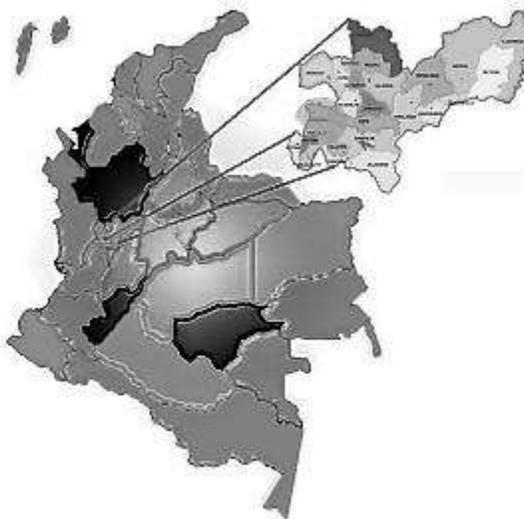
ANTECEDENTES

Por más de una década en Colombia se han desarrollado acciones que propenden por el desarrollo del sector artesanías especialmente desarrollando programas para el fortalecimiento del diseño y la generación de espacios de comercialización. Pero en los últimos años la dinámica se amplió, es necesario abordajes que incluyan no solo el desarrollo de los productos y servicios, sino conceptos de modelo de negocio.

El departamento de caldas no es la excepción, existen graves problemáticas en la dinámica empresarial artesanal (todo aquello perteneciente y requerido para el buen funcionamiento de una organización) existentes en las diferentes unidades productivas y comerciales artesanales del departamento de Caldas, surge el interés de diagnosticar las, levantar la línea base, y desarrollar acciones de fortalecimiento empresarial y asociativo.

Es necesario además caracterizar la población con el fin de obtener resultados reales acerca de las falencias comprendidas en aspectos como: gerenciales, mercadeo y ventas, administrativas, financieras, productivas, atención al cliente, alianzas estratégicas e información, obteniendo además, información acerca de diversos aspectos poblaciones que permiten ver las problemáticas actuales tanto de cada uno de los miembros de la asociación como los de la asociación propiamente dicha.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL Y DEPARTAMENTAL DE LA POBLACIÓN BENEFICIADA.



El **Departamento de Caldas** está situado en el centro occidente de la región andina, localizado entre los **05°46'51"** y los **04°48'20"** de latitud norte, y los **74°38'01"** y **75°55'45"** de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 7.888 km² lo que representa el 0.69 % del territorio nacional. Limita por el Norte con el departamento de Antioquia, por el Este con el departamento de Cundinamarca, por el Sur con los departamentos del Tolima y Risaralda, y por el Oeste con el departamento de Risaralda.



DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

La labor realizada en el proyecto FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DEL SECTOR ARTESANAL DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS no parte de suposiciones ya que la labor de un consultor empresarial es percibir, y con herramientas o instrumentos percatarse del estado actual de la plataforma, para diseñar el plan de acción mas acertado. Por lo tanto, para dicha labor se trabaja bajo la teoría general de sistemas y el enfoque Gestalt para diagnosticar e intervenir las unidades productivas y comerciales artesanales del departamento para cual se realizan intervenciones múltiples que van desde el manejo de herramientas sociométricas, hasta la utilización de metodologías como lo es la metodología CANVAS para el modelado de negocio.

Bajo los parámetros mencionados anteriormente se hace entonces una recolección de información que facilita diagnosticar y caracterizar las diferentes asociaciones y sus miembros, lo cual permite mediante los datos obtenidos diagnosticar que las asociaciones beneficiadas con el proyecto muestran un estado de supervivencia, para cual se plantea un plan de acción comprendido por Intervención integral con Asesoría en sitio de trabajo.

¹ Autor: Gobernación de Caldas, Secretaría de Gobierno.



Además de lo anterior, se genera mediante formación, fortalecimiento asociativo basado en asociatividad y redes sociales, lo cual es complementado con el seminario realizado en gestión empresarial enfocado en unidades productivas y comerciales artesanales.

Se concluye entonces, que las asociaciones artesanales del departamento de Caldas, requieren un acompañamiento integral en temas de índole 1. administrativo enfocado en comercialización y ventas, diagnóstico de la estructura organizacional, modelos de producción, sistemas de información y análisis gerenciales entre otros; 2. Social enfocado en el manejo de la asociatividad y los beneficios que trae consigo la asociatividad.



LIMITACIONES Y DIFICULTADES

En el transcurso del desarrollo del proyecto se presentaron limitaciones y dificultades de varios tipos entre las cuales se pueden mencionar: Ambientales, representadas en el difícil acceso a municipios como Pensilvania, Salamina, Marquetalia y manzanares entre otros; Políticos y de orden público, situación encontrada en el municipio de Samaná; de disposición, cuestión dada en el municipio de Riosucio, Salamina, Anserma, Manizales y Villamaría.

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

1. Se recomienda profundización en aspectos de gestión administrativa
2. Y se sugiere intervención integral con Asesoría en sitio de trabajo

Materiales complementarios y anexos: ver anexos



ANSERMA ASOCIACIÓN DE ARTESANAS DE LA SEDA



INTRODUCCIÓN

La asociación de artesanas de la seda ASEDAN es una asociación creada hace ya varios años y cuyo objetivo principal es el generar un crecimiento económico y un bienestar para sus integrantes. En el año 2008 se hizo acreedora de la Medalla a la Maestría Artesanal por su constante esfuerzo hacia la excelencia.



1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

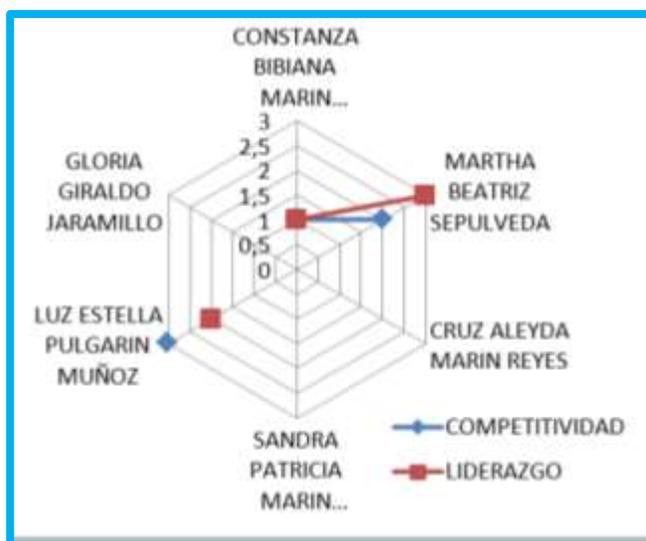
La asociación de sericultores de Anserma, está conformada por 6 mujeres que se ubican en la zona urbana y rural del Municipio; durante el proceso de caracterización las artesanas manifiestan que realmente sus productos son comercializados en Bogotá, pues la comercialización a nivel local y departamental no se da ya que son productos que adquieren personas con un poder adquisitivo bueno. Las inconformidades que se presentan tiene que ver con la manera como no se concluyen los procesos que se inician con ellas, el poco apoyo que se recibe a nivel institucional en un factor que las desmotiva mucho, y es quizás este elemento el que influye en la falta de compromiso de las artesanas.

La asociación cuenta con sede propia, allí además de ser este su espacio para la elaboración de los productos artesanales, también es su punto de venta.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA



La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



- ✓ Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra que los miembros más activos de la asociación son Martha Beatriz Sepulveda y Luz Estella Pulgarin Muñoz, mujeres con las cuales se podrá trabajar para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes.

3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la asociación ASEDAN se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el



nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

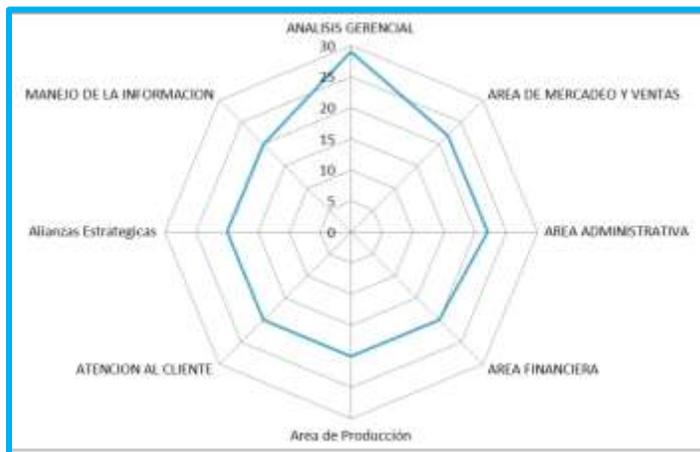


RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
	CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%

Resultados obtenidos



ANÁLISIS GERENCIAL	29
ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	22
ÁREA ADMINISTRATIVA	22
ÁREA FINANCIERA	20
Área de Producción	20
ATENCIÓN AL CLIENTE	20
Alianzas Estratégicas	20
MANEJO DE LA INFORMACION	20
TOTAL	173



PLAN DE ACCIÓN:

Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo

MARULANDA



COOPERATIVA OVINA DE MARULANDA INTRODUCCION

Con más de siete décadas de existencia, se convirtió en la primera cooperativa del departamento y en la primera entidad de este tipo de carácter integral a nivel nacional. Ahora la cooperativa cuenta con familias asociadas, todas ellas encaminadas a hacia un solo objetivo... CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LAS FAMILIAS Y LA REGIÓN.

Este motivo, hace que sea importante efectuar un reconocimiento asociativo mediante una caracterización poblacional y sociométrico y un diagnóstico empresarial, que permitan vislumbrar la situación real de la cooperativa comprometida con la visión anteriormente mencionada.



Además, de encaminarlos mediante formación asociativa al trabajo en equipo, la construcción de redes sociales y empresariales, el trabajo colaborativo y solidario con el fin fortalecer de la mejor manera la cooperativa y sus miembros para que puedan cumplir el objeto propuesto.

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL



Este proceso de observación permite hacer un trabajo comparativo con las respuestas que los integrantes de la cooperativa suministra, en la medida que se hace el recorrido por las instalaciones y se establece un dialogo abierto con las personas que día a día convergen en la cooperativa, posibilita que la caracterización asociativa arroje resultados coherentes con el funcionamiento de la cooperativa.

La Cooperativa Ovina de Marulanda en cuanto a su infraestructura se puede decir que está en buenas condiciones, bien equipada, y de acuerdo con los roles y funciones de cada uno de los artesanos se ubican las máquinas y demás elementos para garantizar el óptimo desenvolvimiento de la producción.



Los artesanos manifiesta el descontento e inconformidad que tiene frente los telares que compro la Alcaldía en consenso con el Concejo Municipal, ya que según ellos ese presupuesto se debió invertir en la reparación de la maquina (cardamechera), argumentando que fueron telares que se compraron y que se encuentran en este momento quietos, y aunque se capacitaron a muchas personas en el Municipio ellas solo asistieron a dicha capacitación y no le dieron continuidad al proceso a pesar que se les suministraban todos los recursos (maquinaria y materiales) para que se vincularan en la cooperativa. Es por este motivo que los artesanos manifiestan que la inversión que se hizo con los telares no fue la más indicada para el beneficio de la cooperativa, pues

realmente es necesario hacer mantenimiento y reparación en la cardamechera. Entre las dificultades que se presentan actualmente como consecuencia del mal funcionamiento de la maquina cardamechera se evidencia en los hilos la poca uniformidad de los hilos, y por ende cuando se hace cualquier producto de pueden ver estas imperfecciones en la textura del articulo; otra dificultad tiene que ver con el estancamiento en productividad que se presenta debido a dicha situación.

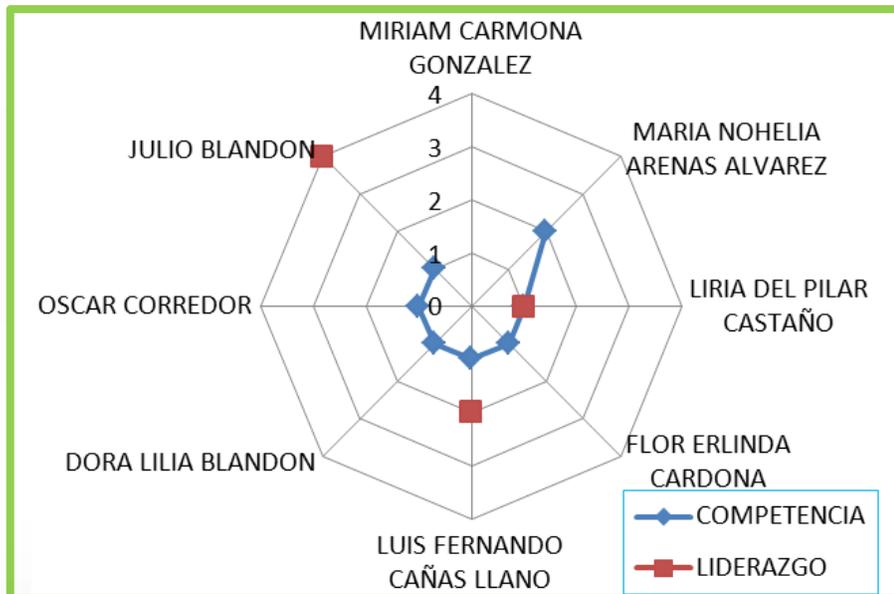
Ya lo que tiene que ver con la comercialización a nivel municipal cabe señalar que no se tienen estrategias de mercado establecidas que permitan la buena comercialización de sus productos.

Para los artesanos este proceso de elaboración de la lana ha sido tradicional y propio de la región pero ven hoy la posible desaparición de este oficio ya que para los jóvenes no es de su interés aprender y vincularse con la cooperativa.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:





Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra la señora Liria del Pilar Castaño, aunque no obtuvo un puntaje alto en ninguna de las dos deja entrever que posee los dos componente de manera equilibrada y que por tanto se podrá trabajar con ella para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes.

3. DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la COOPERATIVA OVINA DE MARULANDA se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:



Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE	PUNTAJE		%
	EXCELENT E	518 a 540	96 % A
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)			95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
	CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%



Resultados obtenidos

ANÁLISIS GERENCIAL	48
ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	44
ÁREA ADMINISTRATIVA	37
ÁREA FINANCIERA	22
Área de Producción	27
ATENCIÓN AL CLIENTE	43
Alianzas Estratégicas	31
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	38
TOTAL	290



Plan de acción: Intervención integral con Asesoría en sitio de trabajo

4. FORMACIÓN ASOCIATIVA

Para desarrollar este componente se realizó un proceso de formación articulando a través de aspectos conceptuales y contextuales la dinámica organizacional de cada uno de los artesanos en la cooperativa, para lo cual se enfatizó en temas como: Trabajo en equipo, construcción de redes sociales y empresariales y trabajo colaborativo y solidario.

Como logros obtenidos se tuvo primero la disposición del grupo de artesanos que asistieron al proceso de formación en donde evidenciaron aspectos claros de participación activa, identificación y apropiación de los temas abordados.

Importante destacar como los artesanos reconocen al otro como parte integral de cualquier proceso dentro de la cooperativa, además el sentido de pertenencia que manifiestan por la cooperativa les permite cada día fortalecer su trabajo en equipo.

Se capacitaron 8 artesanos, ya que el día que se tenía planeado dicho ejercicio se dio al mismo tiempo un evento en la casa de la cultura y muchas personas de la cooperativa asistieron dicho evento.



AGUADAS

**COOPERATIVA ARTESANAL DE
AGUADAS**





INTRODUCCIÓN

COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS, una cooperativa cuyos principios de gestión participativa y democrática y de compromiso con la comunidad generan la posibilidad de vincular más de 180 familias en una sola visión... AGUADAS ARTESANAL.

Este motivo, hace que sea importante efectuar un reconocimiento asociativo mediante una caracterización poblacional y un diagnóstico empresarial, que permitan vislumbrar la situación real de la cooperativa comprometida con la visión anteriormente mencionada.

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

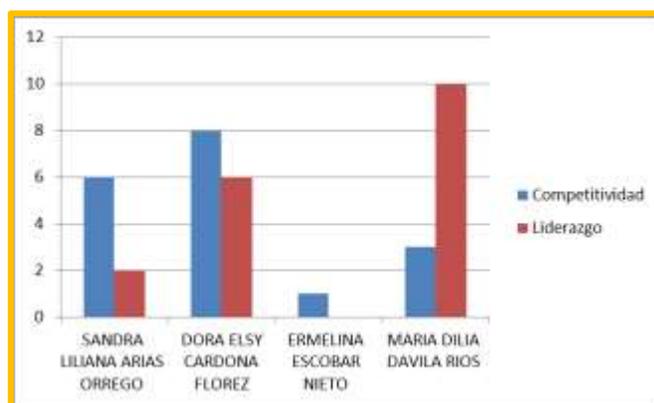
En la caracterización poblacional realizada a la Cooperativa Artesanal de Aguadas, se encontró que:

- a. La mayoría de las integrantes de la cooperativa son artesanas de procedencia rural, dedicadas a la labor por tradición.
- b. La cooperativa funciona como un medio de comercialización de los productos de las artesanas, aunque estas expresan inconformidad por la falta de un volumen de ventas constante, por lo cual deben vender a menores precios sus sombreros en la calle.
- c. La cooperativa es el sustento de casi el 100% de las cooperadas
- d. Los encargados de la cooperativa sienten una profunda pertenencia por la misma y por las artesanas, motivo por el cual han dedicado la mayor parte del tiempo a plantear estrategias en pro del desarrollo social y económico de las más de 180 familias que dependen de ella.
- e. La asociación se encuentra en un estado de supervivencia debido a la falta de ingresos a causa de un mercado cerrado y una fuerte competencia.



2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



- ✓ Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra que son tres los miembros más activos de la asociación los cuales son Sandra Liliana Orrego, Dora Elsy Cardona Flórez y Maria Dilia Davila, mujeres con las cuales se podrá trabajar para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes, especialmente con la Dora Elsy Cardona Flórez.



3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la COOPERATIVA

ARTESANAL DE AGUDAS se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:



Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
	CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%

Resultados obtenidos

ANALISIS GERENCIAL	31
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	36
AREA ADMINISTRATIVA	43
AREA FINANCIERA	50
Area de Producción	31
ATENCION AL CLIENTE	39
Alianzas Estrategicas	28
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	44
TOTAL	302



Plan de acción: Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo.

LA DORADA

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA DORADA CDS Y LA REGIÓN



INTRODUCCIÓN

Con más de tres años de existencia, la ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LA DORADA CDS Y LA REGIÓN-ASARED-, se ha convertido en respaldo de los artesanos que agremia y cobija bajo su objeto social el cual se enfoca en el mejoramiento de calidad vida de los asociados y en la perpetuidad del arte artesanal. Este motivo, hace que sea importante efectuar un reconocimiento asociativo mediante una caracterización poblacional y sociométrico y un diagnóstico empresarial, que permitan vislumbrar la situación real de la cooperativa comprometida con la visión anteriormente mencionada. Además, de encaminarlos mediante formación asociativa al trabajo en equipo, la construcción de redes sociales y empresariales, el trabajo colaborativo y solidario con el fin fortalecer de la mejor manera la cooperativa y sus miembros para que puedan cumplir el objeto propuesto.

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL



ASARED es una asociación que presenta dentro de su estructura organizativa dificultades para el adecuado funcionamiento ya que los integrantes están con ciertas inconformidades. Todos estos problemas al interior de la asociación se originan por la poca articulación que hay entre los asociados, la información que llega a la asociación es interpretada por los grupos que existen dentro de la organización.



2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



✓ Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra que la señora Rubiela Vaquero es la persona con la cual se podrá trabajar para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como

económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes, sin embargo, se hace necesario capacitarla y se convierta así en una persona aún más competitiva



3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la asociación ASARED se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD-base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %	
BIEN	459 a 485	85 % A 89 %	
REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %	
DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %	
CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%	



Resultados obtenidos

ANÁLISIS GERENCIAL	52
ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	44
AREA ADMINISTRATIVA	60
AREA FINANCIERA	40
Area de Producción	



	40
ATENCION AL CLIENTE	60
Alianzas Estrategicas	40
MANEJO DE LA INFORMACION	40
TOTAL	376



Plan de acción: Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo.

VICTORIA



ASOCIACIÓN DE FIQUEROS CAMPEVINOS Y ARTESANOS

INTRODUCCIÓN



ASOFICAR es una asociación dedicada al cultivo del fique y su procesamiento hasta convertirlo en artesanías con altos estándares de calidad. Poseen un componente innovador basado en el proceso realizado por esta unidad desde el cultivo, continuando con el desfibrado, escarmenado, hilado, diseño y elaboración de las artesanías con la fibra hilada y con la materia prima resultante en el proceso. Siempre en busca de productos con una tendencia competitiva en el mercado con el fin de evolucionar social y económicamente.



1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

ASOFICAR es una asociación que presenta un adecuado funcionamiento, gracias a la participación activa que cada uno de sus integrantes tiene; algunas de las manifestaciones expresadas por algunos de los integrantes de la asociación se evidencia la falta de recursos y comercialización, seguidas por las dificultades que se presentan debido a las enfermedades fitosanitarias que en ocasiones producen los cultivos. En cuanto a las fortalezas destacan el trabajo en equipo, la unidad comunitaria, la convivencia que entre otras cosas posibilita el crecimiento de la asociación a partir de procesos de emprendimiento, asociatividad y canalización de recursos en beneficio de la asociación y sus integrantes. Todo este trabajo conjunto ha permitido que hoy se esté planeando abrir una tienda comunitaria de ASOFICAR.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la



asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



Por ser la señora Marisol Ochoa la que obtiene un mayor puntaje en competitividad y el señor Javier Oviedo el más alto puntaje en liderazgo se recomienda una alianza entre los dos con el fin de trabajar en conjunto para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en aras del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes, sin embargo, se hace necesario capacitarla y se convierta así en una persona aún más competitiva.



3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la asociación ASOFICAR se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

RESULTADO	PUNTAJE	%
GENERAL DE LA	EXCELENT 518 a 540	96 % A

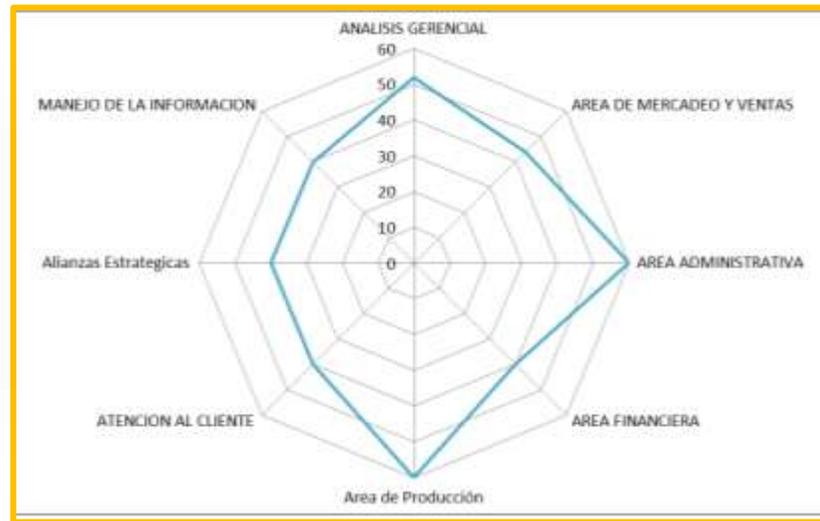


EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	E		100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
	CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%

Resultados obtenidos

ANALISIS GERENCIAL	52
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	44
AREA ADMINISTRATIVA	60
AREA FINANCIERA	40
Area de Producción	60
ATENCION AL CLIENTE	40
Alianzas Estrategicas	40
MANEJO DE LA INFORMACION	40
TOTAL	376





Plan de acción: Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo.



4. FORMACIÓN ASOCIATIVA

Para desarrollar este componente se realizó un proceso de formación en asociatividad articulando a través de aspectos conceptuales y contextuales la dinámica organizacional de cada uno de los artesanos en la asociación. Como logros obtenidos se tuvo primero la disposición del grupo de artesanos que asistieron al proceso de formación en donde evidenciaron aspectos claros de participación activa, identificación y apropiación de los temas abordados.



Importante destacar como los artesanos reconocen al otro como parte integral de cualquier proceso dentro de la cooperativa, además el sentido de pertenencia que manifiestan por la cooperativa les permite cada día fortalecer su trabajo en equipo.

La sede de ASOFICAR se ubica en la zona rural del Municipio, debido a las dificultades climáticas se les dificultó a algunos

artesanos asistir a los procesos de formación, se contó con la participación de 6 artesanos.

SUPIA

ASOGRUCA



ASOCIACIÓN DE ARTESANOS INDÍGENAS DEL RESGUARDO CAÑAMOMO LOMAPRIETA

INTRODUCCIÓN

La Asociación de Mujeres Campesinas del municipio de Manzanares surge de un grupo de mujeres que se reunían para hacer actividades a beneficio de familias y comunidad en general; esta se va desarrollando a través del tiempo donde se ve la necesidad de capacitar a las mujeres de esta región para buscar soluciones básicas de su núcleo familiar. Es una Asociación sin ánimo de lucro conformada por 25 familias diversas legalmente constituida el 15 de noviembre de 1995.

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

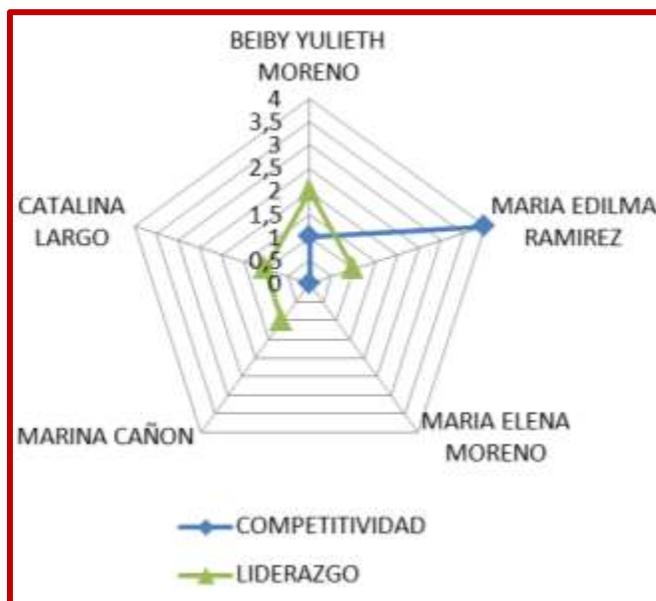


En ASOGRUCA los artesanos evidencian las dificultades que tiene en el momento de comercializar sus productos, quizás uno de los problemas más palpables tiene que ver con los intermediarios, manifiestan que solo en ferias pueden vender bien sus productos artesanales. En cuanto a las fortalezas que cada integrante en la asociación tiene se destacan el trabajo en equipo, la unidad comunitaria, la convivencia que entre otras cosas posibilita el crecimiento de la asociación a partir de procesos de emprendimiento, asociatividad y canalización de recursos en beneficio de la asociación y sus integrantes.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA



La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra que los miembros más activos de la asociación son las señoras Maria Edilma Ramirez y Beiby Yulieth Moreno y que poseen aptitudes específicas dentro de los diferentes aspectos estudiados. Es por esto, que se podrá trabajar de manera conjunta para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás

del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes.

3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la asociación ASOGRUCA se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

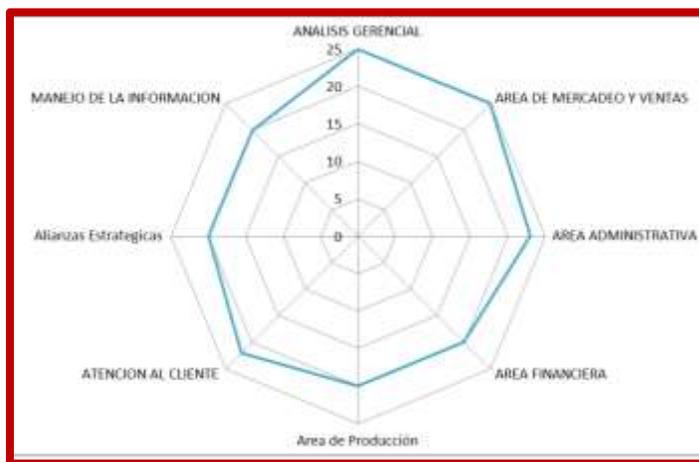
RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD - base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %	
BIEN	459 a 485	85 % A 89 %	
REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %	
DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %	
CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%	

Resultados obtenidos

ANALISIS GERENCIAL	25
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	25
AREA ADMINISTRATIVA	23
AREA FINANCIERA	



	20
Area de Producción	20
ATENCION AL CLIENTE	22
Alianzas Estrategicas	20
MANEJO DE LA INFORMACION	20
TOTAL	175



Plan de acción: Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo.

4. FORMACIÓN ASOCIATIVA

El proceso de capacitación en asociatividad y redes sociales permitió que los artesanos identificaran las oportunidades, fortalezas y amenazas que dentro de la asociación se pueden presentar en la medida que se va consolidando cada vez más. Este reconocimiento permitió además que se sintieran la necesidad de capacitarse en diferentes temas a nivel



empresarial, comunitario, administrativo de modo que se orienten a buen funcionamiento de la asociación.

RIOSUCIO

COARTEX

INTRODUCCIÓN

La Asociación COARTEX conformada hace cerca de 15 años en el municipio de Riosucio Caldas, gracias al impulso de la señora María Nancy Mejía, quien es su representante legal. COARTEX cuenta en la actualidad con 12 socios activos que generan productos como Bisutería en totumo y productos en guadua. COARTEX está constituida oficialmente ante Cámara de Comercio.



1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

COARTEX agrupaba inicialmente a los artesanos que en la actualidad hacen parte de CISLOA, lo cual obedece a que los asociados del resguardo de San Lorenzo cuentan con apoyo local para su operación (Espacio físico para punto de ventas, computador, etc)

La representante legal de COARTEX comenta que aunque la asociación ha tenido altibajos, han logrado sacar adelante el negocio gracias a la experiencia que tienen en el trabajo con las artesanías. Doña María Nancy considera que la principal dificultad de COARTEX se presenta en la falta de capital de trabajo (liquidez) y en la carencia de algunos equipos para la fabricación de sus artesanías, razón por la cual están a la espera de un crédito de \$6.000.000.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

En esta asociación no se logra realizar una caracterización sociométrica debido a la poca concurrencia que se tuvo debido a diversos factores expresados por los asistentes, cuestión que dificulta el fin de la misma “caracterizar la población beneficiada, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo”.



3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Para efectos de identificar las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la organización, se aplica un instrumento de diagnóstico el cual pretende analizar de manera estadística la dinámica empresarial de la asociación y/o cooperativa; este instrumento tiene en cuenta las siguientes 8 áreas empresariales: Área de Análisis gerencial, Área de mercadeo y ventas, Área administrativa, Área Financiera, Área de Producción, Área Atención al cliente, Área de Alianzas estratégicas Y Área de Manejo de información.

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de COARTEX se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

RESULTADO	PUNTAJE	%
-----------	---------	---

GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
	CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%

Resultados obtenidos



En general la empresa evidencia deficiencias profundas en todas las áreas, las cuales se detallan a continuación:

Área de Análisis gerencial: - En contra: no cuentan con planeación estratégica, ni con indicadores de gestión, ni sistemas estadísticos de medición, es decir se trabaja sin objetivos y metas claras; no se evidencia una estructura organizacional como tal. -A favor: cuentan con Misión, visión, junta directiva, se concerta la toma de decisiones y se delegan



algunas funciones. Cuentan con estatutos pero debe ser ajustados

Área de mercadeo y ventas: -En contra: No realizan actividades de análisis e inteligencia de mercados, no tienen definido el segmento, el enfoque es de producto y no de demanda, carecen de estrategias para la comercialización de los productos. -A favor: Cuentan con imagen corporativa, cuentan con un canal de distribución como Artesanías de Caldas; cuentan con productos con variedad en diseños y con productos autóctonos. Es necesario ampliar mercados.

Área administrativa: -En contra: Tienen todo por corregir y ajustar en la parte estructural y organizacional; la asociación no opera como organización, carece de adecuados procesos de administración. -A favor: están definiendo y ajustando reglamento interno y funciones de los socios. Solo cuentan con un reglamento que debe ser ajustado. En general presentan debilidades profundas en cuanto a los aspectos administrativos, evidenciado además en la baja asistencia a la reunión.

Área Financiera: -En contra: No se realiza ningún tipo de actividad en el área financiera, no se cuenta con personal idóneo en el tema. Es necesario hacer ajustes e implementaciones en toda el área financiera, que permita identificar costos de producción, precios de venta, márgenes de utilidad. No cuenta con recursos para su desarrollo. Se está a la espera de un crédito por \$6.000.000 para fortalecer la asociación. Se evidencia bajo desarrollo en todos los ítems del área financiera.

Área de Producción: -En contra: Desconocimiento de la capacidad instalada, no conocen la demanda de producto, no hay inventarios, no existe un sistema productivo como tal, no hay documentación ni estandarización, la producción es individual (No opera como una industria); se carece de maquinaria y equipos para incrementar los rendimientos en la productividad. -A favor: Cada individuo sabe producir; están

dispuestos a capacitarse en temas productivos, conocen los tiempos que tardan en el desarrollo de los diferentes productos, en general cuando se comprometen con un pedido le cumplen al cliente.

Área Atención al cliente: -En contra: En general salvo artesanías de caldas, no tienen mayor contacto con los clientes. No trabaja en aspectos relacionados con atención al cliente. -A favor: Comercializan a través de Artesanías de Caldas principalmente, consideran al cliente como lo más importante en el negocio.

Área de Alianzas estratégicas: En la actualidad están trabajando con Artesanías de Caldas y en una mesa de trabajo liderada por la universidad de Caldas. Han desarrollado alianzas estratégicas con entidades como Corporación Colombia Internacional – CCI y con Artesanías de Caldas. No obstante no están preparados ni técnica, administrativa y comercialmente para fijar alianzas con otros actores. Han tenido que rechazar algunas alianzas debido a baja producción.

Área de Manejo de información: -A favor: Van a contar con apoyo de Parquesoft para mejorar temas de TIC's. En contra: En la actualidad no cuentan con fortalezas en el área de manejo de información. No cuentan con equipos de cómputo, ni sistemas de información.

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE CISLOA

INTRODUCCIÓN



La Asociación CISLOA conformada hace cerca de 11 años, cuenta en la actualidad con 18 socios activos (los cuales pertenecen a la comunidad del Resguardo San Lorenzo,

ubicada en el municipio de Riosucio - Caldas); los artesanos asociados a CISLOA generan productos como cestos, canastos bisutería y adornos para el hogar, fabricados en materiales como Iraca, Guasca, Bambú, Cañabrava y Chaquiras. CISLOA no está constituida oficialmente ante Cámara de Comercio

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

Los asociados a CISLOA comentan que aunque han tenido altibajos les ha parecido interesante la experiencia de ser artesanos, y que continuarán en esta actividad a pesar de no contar con un mercado constante.



Comentan además que ha asistido a diferentes ferias de carácter nacional como el de Corferias, y que en el momento se están preparando para enviar productos a Artesanías de Caldas (Lo cual debe ser bien evaluado por los gastos que esto implica); además están interesados en participar en evento a realizarse en la ciudad de Medellín.

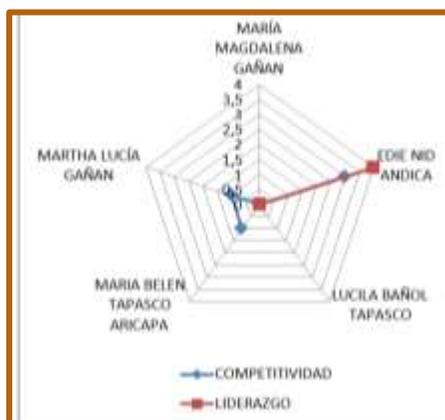
Consideran que la principal dificultad de CISLOA se presenta en la comercialización de los productos, en el sentido que se produce sin tener un mercado objetivo claro. Cada productor genera sus productos y la comercialización se realiza a través del punto de venta a turistas o a través de gestiones realizadas por la Asociación con Artesanías de Caldas. Los principales clientes de CISLOA son los turistas que llegan a San Lorenzo y se interesan por este tipo de productos.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una



asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra la señor Edier Andica, demuestra por medio de la percepción de sus compañeros que tiene una alta competitividad y liderazgo, aspectos claves para trabajar con el para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes.

3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

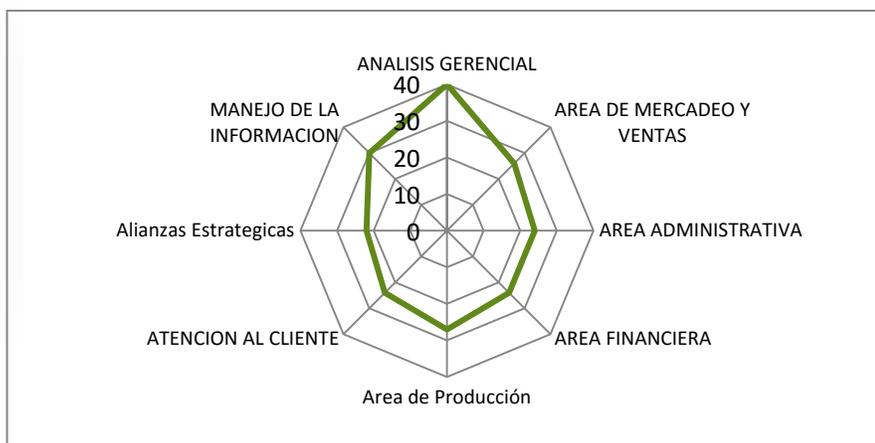
Para efectos de identificar las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la organización, se aplica un instrumento de diagnóstico el cual pretende analizar de manera estadística la dinámica empresarial de la asociación y/o cooperativa; este instrumento tiene en cuenta las siguientes 8 áreas empresariales: Área de Análisis gerencial, Área de mercadeo y ventas, Área administrativa, Área Financiera, Área de Producción, Área Atención al cliente, Área de Alianzas estratégicas Y Área de Manejo de información.

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la asociación ARTESANOS DE CISLOA se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD - base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
	CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%

Resultados obtenidos



En general la empresa evidencia deficiencias profundas en todas las áreas, las cuales se detallan a continuación:

Área de Análisis gerencial: En contra: no cuentan con Misión, visión, planeación y estrategias, no se cuenta con funciones ni roles establecido. A favor: cuentan con una junta directiva, se concerta la toma de decisiones y se llevan algunos registros de ventas.

Área de mercadeo y ventas: En contra: No realizan actividades de análisis e inteligencia de mercados, no tienen definido el segmento, el enfoque es de producto y no de demanda; no tienen registrada la marca, carecen de estrategias para la comercialización de los productos. A favor: Están desarrollando catalogo para ofrecer sus productos, cuentan con un canal de distribución como Artesanías de Caldas. Es necesario ampliar mercados y oportunidades (se requiere de trabajo en este sentido).

Área administrativa: En contra: Tienen todo por corregir y ajustar en la parte estructural y organizacional. La Asociación no opera como organización, carece de adecuados procesos de administración. A favor: Solo cuentan con un reglamento que debe ser ajustado.

Área Financiera: En contra: No se realiza ningún tipo de actividad en el área financiera, no se cuenta con personal idóneo en el tema. Es necesario hacer ajustes e implementaciones en toda el área financiera, que permita identificar costos de producción, precios de venta, márgenes de utilidad.

Área de Producción: En contra: Desconocimiento de la capacidad instalada, no conocen la demanda de producto, no hay inventarios, no existe un sistema productivo como tal, no hay documentación ni estandarización, la producción es individual (No opera como una industria). A favor: Cada individuo sabe producir; están dispuestos a capacitarse en temas productivos, cuentan con procesos y productos no contaminantes.



Área Atención al cliente: En contra: En general salvo artesanías de caldas, no tienen mayor contacto con los clientes. “No vuelven a ver a los clientes, y no saben que sucede con el producto después”; no trabaja en aspectos relacionados con atención al cliente. A favor: Comercializan a través de Artesanías de Caldas principalmente.

Área de Alianzas estratégicas: En contra: No cuentan con alianzas estratégicas con ninguna otra entidad, salvo con artesanías de Caldas. No están preparados ni técnica, administrativa y comercialmente para fijar alianzas con otros actores.

Área de Manejo de información: A favor: cuentan con un Computador donde almacenan información importante de la organización. En contra: son pocos los asociados que manejan computador y que tienen acceso a la información.

PENSILVANIA

ASOCIACIÓN CIRCULO DE MUJERES ARTESANAS DE PENSILVANIA

La Asociación Circulo de Mujeres Artesanas de Pensilvania, conforma unidades productivas que permitirán la generación de empleo, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las asociadas y la comunidad en general.

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

La asociación de artesanos ASOCIMUARPE, está conformado por mujeres campesinas, ubicadas en el corregimiento de San Daniel y Agua Bonita en el municipio de Pensilvania, al proceso de diagnóstico y caracterizaron asistieron 30 mujeres, los productos artesanales que elaboran son comercializados en el mismo Municipio, en la casa de una de las integrantes tiene un punto de venta. Por la distancia



que existe entre cada uno de los corregimientos y la cabecera municipal de Pensilvania ellas elaboran los productos artesanales desde sus mismas veredas y luego son transportados al pueblo para su respectiva comercialización.



La asociación presenta dificultades en el momento de elaborar sus productos, ya que no se cuenta con maquinaria adecuada, además requieren ser capacitadas por personal especializado en procesos no solo en el arte específicamente, sino también necesitan formación a nivel empresarial.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la asociación ASOCIMUARPE se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

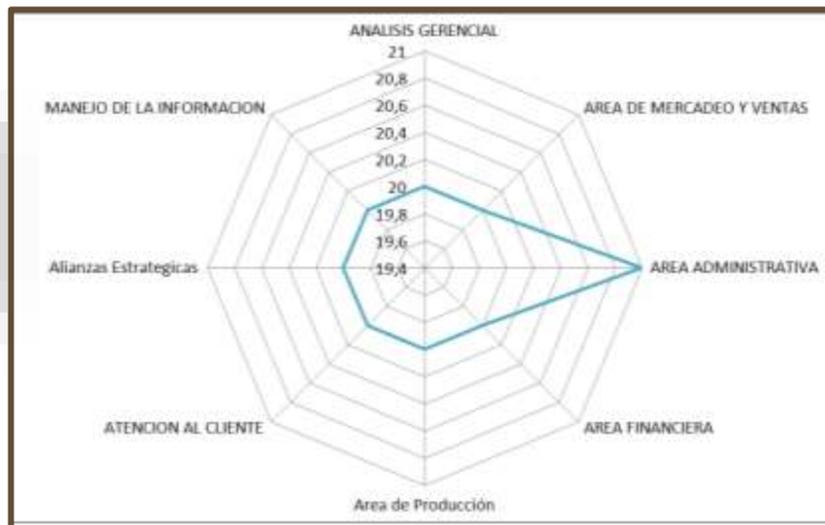
RESULTADO	PUNTAJE	%
-----------	---------	---

GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
	CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%



Resultados obtenidos

ANALISIS GERENCIAL	20
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	20
AREA ADMINISTRATIVA	21
AREA FINANCIERA	20
Area de Producción	20
ATENCION AL CLIENTE	20
Alianzas Estrategicas	20
MANEJO DE LA INFORMACION	20
TOTAL	161



Plan de acción: Intervención integral con Asesoría en sitio de trabajo

SALAMINA

SOCIEDAD SAN VICENTE DE PAÚL



1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

Los artesanos de la Sociedad San Vicente de Paul manifestaron durante el encuentro que si bien en el momento cuentan con unas instalaciones adecuadas en cuanto a planta física y maquinaria, es insuficiente el personal que actualmente hace parte de la asociación de artesanos, quizás uno de los factores para que se presente desánimo y que las personas no se vinculen con la asociación tiene que ver con las pocas garantías y estabilidad económica que pueden tener, pues la asociación no puede garantizarle salarios estables a los artesanos; otro factor tiene que ver con la poca capacidad de gestión que los integrantes de la Sociedad San Vicente de Paul ejercen en beneficio de los artesanos.



La materia prima que es la lana la compra a la Cooperativa Ovina de Marulanda, la comercialización de los productos se hace de manera interna en el Municipio, esporádicamente una de las integrantes de la asociación viaja al municipio de Marulanda con el propósito de intercambiar saberes con los artesanos de la Cooperativa Ovina de Marulanda.

Para los artesanos este proceso de elaboración de diferentes productos hechos en lana ha sido tradicional, pero hoy se evidencia como para los jóvenes no es una opción de vida.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra que la señora Marleny Gómez Marulanda, demuestra por medio de la percepción de sus compañeros que tiene una alta



competitividad y liderazgo, aspectos claves para trabajar con el para encaminar a todos los demás miembros hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes.

3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la SOCIEDAD SAN VICENTE DE PAÚL se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

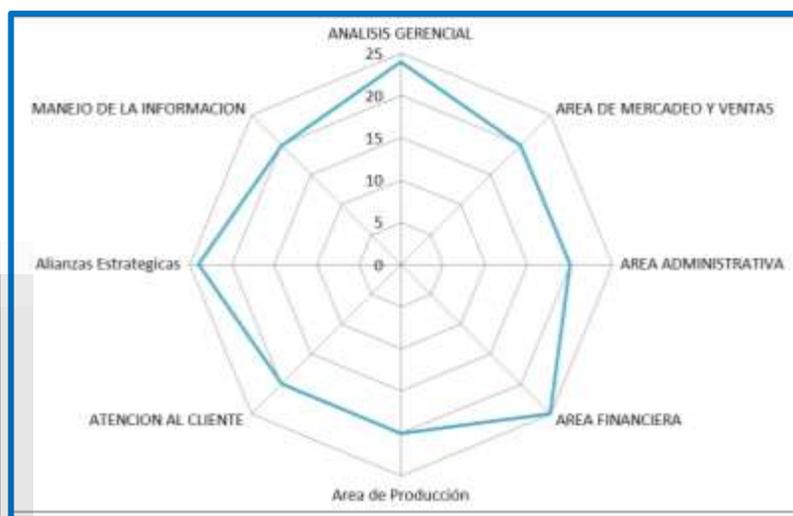
Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %	
BIEN	459 a 485	85 % A 89 %	
REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %	
DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %	
CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%	

Resultados obtenidos

ANALISIS GERENCIAL	24
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	20
AREA ADMINISTRATIVA	20
AREA FINANCIERA	25
Area de Producción	20
ATENCION AL CLIENTE	20

Alianzas Estrategicas	24
MANEJO DE LA INFORMACION	20
TOTAL	173



Plan de acción: Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo

MARQUETALIA

CREAMARQ

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

La asociación CREAMARQ se crea a partir de la necesidad de unas mujeres con muchos deseos de aprender, de generar otros ingresos a sus hogares, hace algún tiempo cultivaban fique pero solo el 80% se lo compraba la compañía empaque de Medellín, y el otro 20% se quedaba en la finca, así que este grupo de mujeres decidieron elaborar productos artesanales con el 20% restante de la producción de fique. La asociación no tiene claridad en cuanto a la misión, aun no



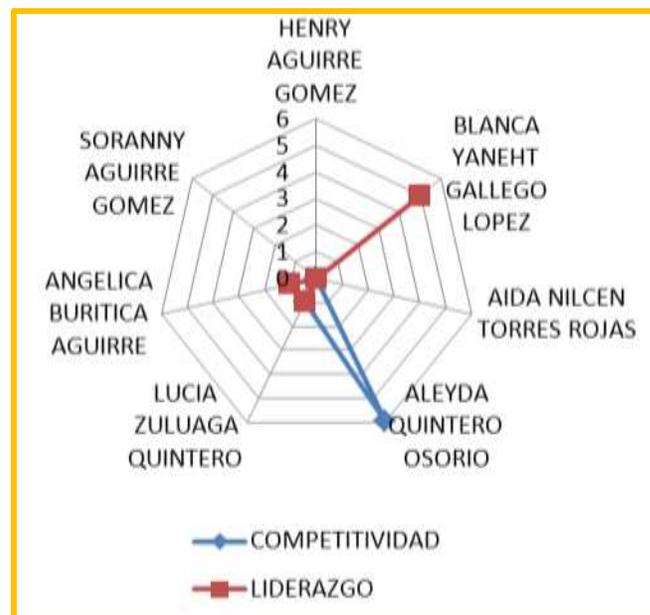
tiene registro de cámara y comercio, aunque actualmente se encuentran afiliadas por ser un grupo tan pequeño a una comercializadora.

En cuanto al grupo que conforma la asociación es evidente con el liderazgo se centre en una sola persona, son mujeres campesinas que dedican su tiempo a sus hogares y a elaborar diferentes productos artesanales.



2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra que la señora Lucia Zuluaga Quintero, pese a no haber obtenido de los más altos puntajes deja entrever la posibilidad de explotar aquellas aptitudes que posee de manera equilibrada para trabajar con en pro de encaminar a todos los demás miembros de la entidad hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes.

3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la CREAMARQ se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:



Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %	
BIEN	459 a 485	85 % A 89 %	
REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %	
DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %	
CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%	



Resultados obtenidos

ANALISIS GERENCIAL	23
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	21
AREA ADMINISTRATIVA	20
AREA FINANCIERA	

	20
Area de Producción	20
ATENCION AL CLIENTE	20
Alianzas Estrategicas	20
MANEJO DE LA INFORMACION	20
TOTAL	164



Plan de acción: Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo

4. FORMACIÓN ASOCIATIVA

Para desarrollar este componente se realizó un proceso de formación en asociatividad articulando a través de aspectos conceptuales y contextuales la dinámica organizacional de cada uno de los artesanos en la cooperativa. Como logros obtenidos se tuvo primero la disposición del grupo de artesanos que asistieron al proceso de formación en donde de evidenciaron aspectos claros de participación activa, identificación y apropiación de los temas abordados.

Para el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la asociación se realizó la técnica DOFA, permitiendo con esta técnica identificar diferentes



factores que día a día consolidan y debilitan este proceso asociativo. Dentro de las debilidades que se presentan en la asociación está la competencia que tiene con otros artesanos, la falta de comercialización de los productos, recalcan la necesidad de poder ser capacitadas en temas de mercadeo, venta, contabilidad, profundizar más en asociatividad, permitiendo con ello generar nuevos aprendizajes, dentro de las fortalezas de la asociación se destaca la disposición, el emprendimiento y la organización.

Durante el proceso de capacitación, caracterización y diagnóstico empresarial y asociativo asistieron 7 artesanos.

MANZANARES

AMMUCIMAN



INTRODUCCIÓN

La Asociación de Mujeres Campesinas del municipio de Manzanares surge de un grupo de mujeres que se reunían para hacer actividades a beneficio de familias y la comunidad en general; surge así la asociación con el objetivo de capacitar las mujeres en busca de su bienestar, participación productiva de la mujer y mejoramiento de su nivel familiar, intelectual, social y económico, elaborando llamativos y representativos productos 100% a mano, elaborados en fique de excelente acogida y reconocimiento en el mercado.

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

Este proceso de observación permite hacer un trabajo comparativo con las respuestas que los integrantes de la cooperativa suministra, en la medida que se hace el recorrido por las instalaciones y se establece un diálogo abierto con las personas que día a día convergen en la cooperativa, posibilita que la caracterización asociativa arroje resultados coherentes con el funcionamiento de la cooperativa.





Los artesanos de la Asociación AMMUCIMAN adelantan un proceso empresarial interesante y se evidencia con la manera en que ellos auto-gestionan diferentes capacitaciones de modo que puedan aprender mecanismos para desenvolverse a nivel comercial y empresarial. La asociación cuenta con un punto de venta, allí todos los artesanos llevan los productos que elaboran para que vayan siendo comercializados.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

La sociometría se realiza con el fin de caracterizar la población beneficiada en este proyecto, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo. Para el caso se encuentra:



Tanto en competitividad como en liderazgo se encuentra que la señora Estella Castaño, pese a no haber obtenido de los más altos puntajes deja entrever la posibilidad de



trabajar en aquellas aptitudes que posee de manera equilibrada para trabajar en pro de encaminar a todos los demás miembros de la entidad hacia el crecimiento tanto organizacional como económico en harás del mejoramiento continuo y de la calidad de vida de cada uno de los integrantes.

3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de AMMUCIMAN se encuentra en un nivel **CRITICO** ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%	

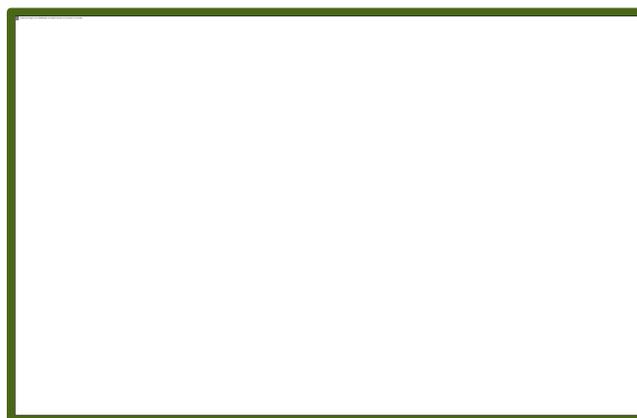
Resultados obtenidos

ANALISIS GERENCIAL	36
AREA DE MERCADEO Y VENTAS	20
AREA ADMINISTRATIVA	21
AREA FINANCIERA	27
Area de Producción	20





ATENCION AL CLIENTE	20
Alianzas Estrategicas	21
MANEJO DE LA INFORMACION	22
TOTAL	187



Plan de acción: Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo

4. FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO

Para desarrollar este componente se realizó un proceso de formación en asociatividad articulando a través de aspectos conceptuales y contextuales la dinámica organizacional de cada uno de los artesanos en la cooperativa. Como logros obtenidos se tuvo primero la disposición del grupo de artesanos que asistieron al proceso de formación en donde evidenciaron aspectos claros de participación activa, identificación y apropiación de los temas abordados.



Para el desarrollo del componente en asociatividad cada integrante pudo en la medida que se avanzaba identificar y reconocer las debilidades que se evidencian dentro de la



asociación como lo es el egoísmo, la falta de compromiso y de sentido de pertenencia; también se detectó como oportunidades los diferentes proyectos que se tiene, el apoyo institucional, los procesos de capacitación permitiendo con ello el intercambio de experiencia y saberes, y posibilitando la comercialización de los productos artesanales.

Al proceso de capacitación, diagnóstico y caracterización en asociatividad empresarial asistieron 10 artesanos de la Asociación AMMUCIMAN.

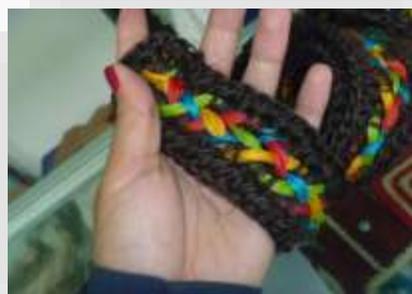
MANIZALES

ASOCIACIÓN DE MANUALIDADES, ARTESANÍAS Y UNIDADES DE ALIMENTOS

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

En la caracterización poblacional realizada a la asociación de manualidades, artesanías y unidades de alimentos – ASOMARTE-, se encontró:

- f. La asociación no posee una sede propia, lo cual dificulta que sus integrantes se reúnan y generen el vínculo asociativo necesario para que esta crezca y aumente su efectividad.
- g. La mayoría de los integrantes de la asociación son artesanos de estrato medio- alto.
- h. Poseen una gran problemática a nivel estructural en la organización que dificulta el buen ejercicio del objeto para lo cual fue creada.





- i. No hay un sentido de pertenencia para con la asociación y por ende carece el apoyo de todos sus integrantes.
- j. Las personas al frente de la asociación planean seguir trabajando en pro de la estabilidad y del crecimiento económico de la misma.
- k. Están buscando una expansión en el mercado local con miras a acceder a muchos otros mercados, con fin el brindar estabilidad y continuidad en la venta de los productos elaborados por los miembros de la asociación y generar así una evolución económica para todos.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA

En esta asociación no se logra realizar una caracterización sociométrica debido al desconocimiento que se tienen los integrantes entre sí, cuestión que dificulta el fin de la misma “caracterizar la población beneficiada, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo”.

3. DIAGNOSTICO DE LA DINÁMICA EMPRESARIAL

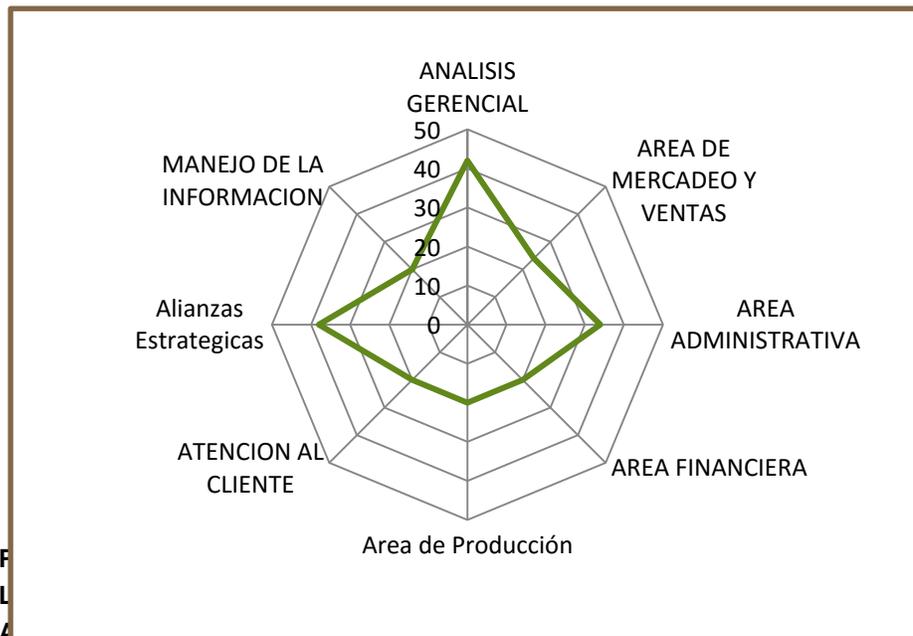
Hallazgos más importantes: El nivel general de competitividad y productividad de la asociación ASOMARTE se encuentra en un nivel CRITICO ya que del 100% que sería el nivel más alto, solo alcanza a llegar a menos de un 75% de competitividad y productividad. Lo anterior se determina por los resultados del diagnóstico dados a continuación:

Indicadores de evaluación

RESULTADO GENERAL DE LA EMPRESA - NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD- base 540 puntos (100 %)	PUNTAJE		%
	EXCELENTE	518 a 540	96 % A 100 %
	MUY BIEN	486 a 517	90 % A 95 %
	BIEN	459 a 485	85 % A 89 %
	REGULAR	432 a 458	80 % A 84 %
	DEFICIENTE	405 a 431	75 % A 79 %
CRITICO	Menos de 405	Menos de 75%	

Resultados obtenidos

ANÁLISIS GERENCIAL	42
ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	24
ÁREA ADMINISTRATIVA	34
ÁREA FINANCIERA	20
Área de Producción	20
ATENCIÓN AL CLIENTE	20
Alianzas Estratégicas	38
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	20
TOTAL	218



PLAN DE ACCIÓN:

Intervención integral con asesoría en sitio de trabajo.

VILLAMARIA

El municipio de Villamaría no posee una asociación conformada, por lo tanto no generan una dinámica empresarial para el diagnóstico. En el municipio se encuentra que la relación que tiene la población beneficiada, es una relación enseñanza- aprendizaje.

1. CARACTERIZACIÓN POBLACIONAL

En la caracterización poblacional realizada al grupo de artesanos del municipio de Villamaría, se encontró:

- l. No hay una asociación conformada.
- m. Los integrantes poseen un pensamiento conjunto hacia la asociatividad.
- n. La relación de la población beneficiada es de enseñanza- aprendizaje.

2. CARACTERIZACIÓN SOCIOMÉTRICA





En esta población no se logra realizar una caracterización sociométrica debido al desconocimiento que se tienen los integrantes entre sí, cuestión que dificulta el fin de la misma “caracterizar la población beneficiada, en términos de las interrelaciones existentes entre los miembros de una asociación y/o cooperativa mediante el análisis de dos importantes factores: competitividad y liderazgo, que darán una visión aproximada acerca del individuo clave para el mejoramiento continuo de la asociación mediante la asociatividad y por ende el fortalecimiento asociativo”.

C	CUMPLIDAS	8
ET	EN TRAMITE	5
CS	CANCELADAS	2

RELACIÓN DE ASOCIACIONES VISITADAS									
#	ASOCIACIÓN	MUNICIPIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SEP	OCT	NOV	DIC	CANCELADAS	HORAS DE TRABAJO
1	ASEDAN	ANSERMIA	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN						3 X 2
2	COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS	AGUADAS	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO CARACTERIZACIÓN						3
3	COOPERATIVA OVINA DE MARULANDA	MARULANDA	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN - FORMACIÓN EN ASOCIATIVIDAD Y REDES SOCIALES						7
4	ASARED	DORADA	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO CARACTERIZACIÓN						3
5	ASOFICAR	VICTORIA	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERI						7

			ZACIÓN - FORMACIÓN EN ASOCIATIVIDAD Y REDES SOCIALES					
6	ASOGRUCA	SUPIÁ	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN - FORMACIÓN EN ASOCIATIVIDAD Y REDES SOCIALES					7
7	ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE CISLOA	RIOSUCIO	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO CARACTERIZACIÓN					3
8	COARTEX	RIOSUCIO	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN					3
9	ASOCIMJARPE	PENSILVANIA	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN					3
10	AMMUCIMAN	MANZANARES	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN - FORMACIÓN					7

			N EN ASOCIATIVIDAD Y REDES SOCIALES					
11	SOCIEDAD SAN VICENTE DE PAUL	SALAMINA	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN					3
12	ASOCIACIÓN CREAMA RQ	MARQUETALIA	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN - FORMACIÓN EN ASOCIATIVIDAD Y REDES SOCIALES					7
13	ASOMARTE	MANIZALES	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN - FORMACIÓN EN ASOCIATIVIDAD Y REDES SOCIALES					7
14	MACRAMLIIBIB	VILLAMARÍA Este municipio se realizará en diciembre	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN - FORMACIÓN EN ASOCIATIVIDAD Y REDES					7

		e antes del 15	SOCIALES						
15	ASOCIACIÓN DE FIQUEROS Y ARTESANOS DE LA CABUYA	SAMANÁ Entrará en horas de seminario	- SESIÓN DE DIAGNOSTICO - CARACTERIZACIÓN - FORMACIÓN EN ASOCIATIVIDAD Y REDES SOCIALES						7
TOTAL HORAS DE TRABAJO REALIZADAS HASTA EL MOMENTO									66
TOTAL HORAS DE TRABAJO POR REALIZAR									14
TOTAL Σ HORAS DE TRABAJO QUE SE DEBEN REALIZAR									80
TOTAL ASOCIACIONES VISITADAS HASTA EL MOMENTO			13						
TOTAL ASOCIACIONES EN TRAMITE DE VISITA			2²						
TOTAL Σ ASOCIACIONES			15						

Según la relación anterior se tiene que el porcentaje de cumplimiento respecto a las visitas a los diferentes municipios hasta el mes de noviembre es de un **86,6%** (13 asociaciones visitas) finalizando el mes de noviembre, se espera aumentar hasta un **93,3%** con la visita al municipio de Villamaría en el mes de diciembre y completar el **100%** del cumplimiento de los objetivos planteados al momento de la terminación del **Seminario De Gestión Empresarial En Unidades Productivas Y Comerciales**.

² La visita que se encontraba programada para la asociación del municipio de Samaná fue cancelada por los mismos integrantes de la asociación por motivos ajenos a su voluntad, motivo por el cual las 7 horas de visita programadas se anexan al SEMINARIO DEL GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES ARTESANALES, quedando este con una intensidad horaria de 40 horas.

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES ARTESANALES

PRIMER MODULO: Generación de ideas de negocio y gestión de PYMES

SEMINARIO GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES ARTESANALES



Contenido:

- El reto de ser empresario
- Identificación y evaluación de potencialidades
- Análisis del entorno- P.E.S.T.
- Importancia, Naturaleza y carácter de las MIPYMES
- Generación de ideas de negocio
- Identificación de oportunidades (Riesgo – Incertidumbre)
- Estructura sin ánimo de lucro
- Estructuras con ánimo de lucro
- Integración vertical
- Integración horizontal.

Metodología:

La metodología utilizada fue Aprendizaje basado en problemas. Desde un escenario dado que se conecta con la situación del empresario del Sector Artesanal, el estudiante genera conocimiento, aplica instrumentos de análisis y difunde su visión personal del escenario propuesto.

Logros:

- Reconocimiento de las competencias propias como empresarios y la necesidad de afianzar ciertas capacidades que exige el entorno para ser competitivo;
- Empoderamiento de un instrumento que posibilita la lectura del entorno en el que se mueve la idea productiva para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio;
- Apropiación de herramientas creativas que favorecen la generación de valores agregados y/o el desarrollo de nuevos productos;
- Reconocimiento del entorno normativo en el que se crean las MIPYMES y sus diversas estructuras organizacionales.



SEGUNDO MÓDULO: Habilidades Gerenciales

Contenido:

- ✓ Habilidades y características de un empresario
- ✓ Liderazgo, Autogestión, Proyecto de vida
- ✓ Administración del negocio
- ✓ Administración Financiera
- ✓ Administración de Mercado
- ✓ Administración de producción
- ✓ Administración de personal

Metodología:

La metodología utilizada en este módulo se basó en el juego de roles, ya que este permite a los participantes interiorizar mediante los diferentes actos el tema de las habilidades gerenciales de manera eficaz, siendo ellos mismos los que se den cuenta mediante las diferentes vivencias de todas

aquellas actitudes que son correctas e incorrectas en el ámbito gerencial, además de permitir que los participantes analicen, debatan, discutan y tomen decisiones entre sí.

Logros:

- ✓ Interiorización por parte de los participantes del evento de las habilidades que debe poseer un empresario.
- ✓ Reconocimiento de las competencias propias como empresarios y la necesidad de afianzar ciertas capacidades que exige el entorno.
- ✓ Reconocimiento de habilidades y destrezas que cada participante posee.
- ✓ Formación del segundo modulo impartida.

TERCER MÓDULO: Plan de negocios

Contenido:

- ✓ Introducción del plan de negocios
- ✓ Definición de la estrategia para el negocio
- ✓ Análisis e investigación de mercados (producto y precio)
- ✓ Establecimiento de mercado, segmentos, clientes
- ✓ Análisis técnico del negocio
- ✓ Análisis administrativo del negocio
- ✓ Finanzas y estructura de capital de la empresa
- ✓ Análisis financieros
 - Flujo de caja
 - Presupuesto general
 - Financiación
 - Análisis de liquidez y rentabilidad
- ✓ Gestión de proyectos (Marco lógico)
- ✓ Fuentes de financiación de proyectos y Planes de negocio



Metodología:

Se utiliza también la metodología basada en Marco Lógico y Gestión de Proyectos enfocados en el estudio de mercados y fuentes de financiación.

Logros:

- ✓ Intercambio de conocimientos basados en las experiencias adquiridas en los diferentes ámbitos de trabajo de cada uno de los participantes del seminario.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al negocio y fuentes de financiación para los mismos.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento con énfasis en la gestión de proyectos y fuentes de financiación para los mismos.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en la estructuración de costos y presupuestos y análisis financiero.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en investigación de mercados y establecimiento del mismo.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en el análisis estructural, técnico y financiero de su negocio.
- ✓ Formación impartida del tercer módulo.



CUARTO MÓDULO: Negocios y Cooperación Internacional

Contenido:

- ✓ Socialización investigación de mercados internacionales
- ✓ Mecanismos de cooperación internacional
- ✓ Negocios internacionales

Metodología:

La metodología utilizada en este módulo se basó en el estudio de casos, ya que la casuística permite que los participantes analicen, debatan, discutan y tomen decisiones entre sí, con el fin de interiorizar los temas tratados, además, de estimular la creatividad a la vez que desarrollan habilidades para la búsqueda de alternativas y el desenvolvimiento a nivel personal y organizacional.



Logros:

- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en investigación de mercados internacionales.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en la estructuración de la matriz país con el fin de desarrollar de manera pertinente y eficaz una investigación del entorno internacional y por ende una posible penetración en mercados internacionales.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en mecanismos de apoyo a exportadores y mecanismos de cooperación internacional.
- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en negocios internacionales y términos de negociación internacional.
- ✓ Formación impartida del cuarto módulo.

QUINTO MODULO: Modelos de negocios

Contenido:

- ✓ Estructura sin ánimo de lucro
- ✓ Estructuras con ánimo de lucro
- ✓ Integración vertical
- ✓ Integración horizontal

Metodología:

Una de las metodologías utilizadas en el módulo generación de ideas y modelos de negocio, se realiza a través de la conocida metodología CANVAS cuya estructura permite generar ideas de negocios innovadoras con mayor cabida en los entornos de negocios actuales y por lo tanto exigentes del mundo de hoy, permitiendo estructurar dichas ideas mediante nueve elementos que van desde la Oferta de valor frente a la Segmentación de clientes de la empresa u organización, hasta los denominados costos y flujo de ingresos .



Logros:

- ✓ Conocimiento adquirido por parte de los asistentes al evento enfatizado en la estructuración de ideas de negocio bajo la metodología Canvas.
- ✓ Reconocimiento de la normatividad, organización y función de estructuras con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.
- ✓ Empoderamiento de los temas de integración vertical y horizontal.
- ✓ Formación impartida del quinto módulo



BIBLIOGRAFÍA

- Finch, Brian. Cómo Desarrollar un Plan de Negocio. Editorial Gedisa S.A., Primera Edición. 2002.
- McKinsey & Company - Ventures 2003. Manual de Preparación de un Plan de Negocio. Bogotá. 2003.
- PROINVEST-BID. Guía para elaborar proyectos Proinvest: Cómo estructurar un plan de negocio. Coinvertir - BID, Versión 1, Bogotá. Junio, 2003.
- Rafael Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios. McGraw Hill. México, 2001.