

1-1-2008

Creación de una cooperativa de trabajo asociado, para la producción y comercialización de artesanías elaboradas en caña flecha en el corregimiento de Tuchín Córdoba

Adriana Eugenia Mazo Palacios
Universidad de La Salle, Bogotá

Mery Yineth Angulo Herrera
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Mazo Palacios, A. E., & Angulo Herrera, M. Y. (2008). Creación de una cooperativa de trabajo asociado, para la producción y comercialización de artesanías elaboradas en caña flecha en el corregimiento de Tuchín Córdoba. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1149

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO, PARA LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANIAS ELABORADAS
EN CAÑA FLECHA EN EL CORREGIMIENTO DE TUCHÌN CÓRDOBA**

**ADRIANA EUGENIA MAZO PALACIOS
MERY YINETH ANGULO HERRERA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÀ D.C.
2008**

**CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO, PARA LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANIAS ELABORADAS
EN CAÑA FLECHA EN EL CORREGIMIENTO DE TUCHÌN CÓRDOBA**

**ADRIANA EUGENIA MAZO PALACIOS
MERY YINETH ANGULO HERRERA**

Tesis de grado

**MANUEL SANTOS KERGUELEN
Director**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÀ D.C.
2008**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año) _____

DEDICATORIA

*Agradezco a Dios por iluminarme
siempre y en todo lugar, a mis padres y hermanos
por su apoyo incondicional,
a profesores por sus enseñanzas,
y a todas aquellas personas
que de una u otra manera aportaron
para que esta meta se cumpliera.*

Mery Angulo

*Dedico este triunfo a mis padres, profesores
y amigos quienes han sido parte fundamental
en este maravilloso proceso, gracias porque sin su
apoyo este sueño no hubiese sido realidad*

Adriana Mazo

AGRADECIMIENTOS

Le damos gracias en primer lugar a Dios porque ha hecho posible el alcance de esta meta, de igual manera agradecemos a nuestros padres, familiares y amigos por el apoyo incondicional que nos han brindado el cual ha sido fundamental para que esta etapa de nuestras vidas haya culminado de manera exitosa.

Damos gracias a aquellos profesores en especial a Manuel Santos que con paciencia y sabiduría han dado lo mejor de sí, sus conocimientos y enseñanzas tanto académicas como éticas, herramientas básicas y fundamentales necesarias para lograr ser las profesionales que en este momento somos.

A la Universidad de La Salle y sus directivas en general, por lograr finalmente el objetivo de formar profesionales íntegros en cuanto a su formación Académica, laboral y personal.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. TEMA	15
1.1 LINEA DE INVESTIGACION	15
1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACION	15
1.3 RELACION DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
3.3 PROPOSITO	23
4. JUSTIFICACION	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEORICO	25
5.1.1 Antecedentes, Evolución Y Teorías Sobre La Cultura Artesanal Indígena	25
5.1.2 Definición De La Economía Solidaria	27
5.1.3 Desarrollo institucional y de control	28
5.1.4 Fomento, fortalecimiento y difusión del sector	29
5.2 MARCO CONCEPTUAL	31

5.3 MARCO LEGAL	34
5.4 MARCO ESPACIAL	55
6. DISEÑO METODOLOGICO	57
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	57
6.2 POBLACION Y MUESTRA	57
7. FUENTES DE OBTENCION DE INFORMACION	58
7.1 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	58
7.2 RESULTADOS ESPERADOS	58
7.3 COMUNICACIÓN Y DIVULGACION DE LOS RESULTADOS	59
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	60
8.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA COOPERATIVA	60
8.1.1 Misión	60
8.1.2 Visión	61
8.1.3 Valores	61
8.1.4 Principios Corporativos	62
8.1.5 Políticas De La Organización	64
8.1.6 Objetivos Corporativos	64
8.1.6.1 General	64
8.1.6.2 Específicos	65
8.1.7 Estrategias corporativas DOFA	66
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	73
8.3 DESCRIPCION DE CARGOS, MANUAL DE FUNCIONES	78
8.4 TALENTO HUMANO	87
8.4.1 Reclutamiento Y Formas De Reclutamiento Del Personal	88

8.4.2	Análisis De Cargos	88
8.4.3	Técnicas Y Formas De Selección Del Personal	89
8.4.4	Compensación	89
8.4.5	Capacitación	90
8.4.6	Evaluación De Desempeño	90
9.	ESTUDIO LEGAL	91
9.1	CONSTITUCION DE LA COOPERATIVA	91
9.2	MINUTA DE LA CONSTITUCION	93
9.3	PASOS PARA LA CONSTITUCION DE LA COOPERATIVA	100
10.	ESTUDIO TECNICO	103
10.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	104
10.1.1	Proyección De La Demanda	104
10.1.2	Encuestas	105
10.2	CAPACIDAD Y ALGUNOS COSTES DE PRODUCCION	107
10.2.1	Capacidad De Producción Por Hectárea	109
10.2.2	Costes De Producto	111
10.3	PROCESO DE PRODUCCION	112
10.3.1	Control De Producción Y De Calidad	117
11.	ESTUDIO DE MERCADO	121
11.1	ENCUESTA PARA EL CONOCIMIENTO DE CLIENTES	121
11.2	ANALISIS DEL SECTOR ARTESANAL	126
11.2.1	Lugares Preferentes Para La Venta	131
11.2.2	Empresas Dedicadas Al Apoyo Artesanal	132
11.3	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	134

11.3.1 Competencia Directa	134
11.3.2 Competencia Indirecta	135
11.4 COMERCIALIZACION DE ARTESANIAS	137
11.5 PROYECCION DE VENTAS	139
11.5.1 Precio De Ventas	141
11.5.2 Producción	142
12. ESTUDIO FINANCIERO	145
12.1 PRESUPUESTOS	145
12.1.1 Presupuesto De Ventas	145
12.1.2 Presupuesto De Costos	150
12.1.3 Plan De Compras	152
12.1.4 Presupuesto de gastos administrativos y otros gastos	155
12.2 ACTIVOS FIJOS	157
12.3 ESTADOS FINANCIEROS	158
12.4 PROYECCIONES FINANCIERAS	162
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 166
BIBLIOGRAFIA	170
ANEXOS	173

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA	67
Tabla 2. Estrategias DOFA	70
Tabla 3. Algunos ingresos	110
Tabla 4. Balance del personal administrativo	111
Tabla 5. Balance del personal por prestaciones de servicios	111
Tabla 6. Presupuesto de ventas sombrero	112
Tabla 7. Costes por cosecha y mantenimiento del terreno	112
Tabla 8. Diagrama de Gantt	119
Tabla 9. Población artesanal por departamentos	127
Tabla 10. Proyección de ventas	140
Tabla 11. Precios de ventas	141
Tabla 12. Maquinaria utilizada para la elaboración de la Caña Flecha	143
Tabla 13. Plan de ventas por meses año 1	146
Tabla 14. Presupuesto de ventas proyectado	147
Tabla 15. Costos de producción	149
Tabla 16. Plan de compras	151
Tabla 17. Costos indirectos de fabricación	153
Tabla 18. Presupuesto de gastos de administración	154
Tabla 19. Presupuesto gastos legales	154
Tabla 20. Resumen total de gastos	154
Tabla 21. Presupuesto de gastos de personal y mano de obra	156
Tabla 22. Presupuesto de activos fijos	157
Tabla 23. Balance general inicial	158
Tabla 24. Estado de resultados año 1	159
Tabla 25. Flujo de efectivo año 1	160
Tabla 26. Balance general final	161

Tabla 27. Estado de resultados proyectado	162
Tabla 28. Flujo de efectivo proyectado	163
Tabla 29. Balance general proyectado	164
Tabla 30. TIR Y VPN	164

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la cooperativa	74
Figura 2. Cursograma sinóptico	116
Figura 3. Almacén de artesanías la avenida Tuchin (Córdoba)	123
Figura 4. Indígena de la comunidad de Calle Ralita – Resguardo San Andrés de Sotavento	130
Figura 5. Plaza del sombrero vueltiao	138
Figura 6. Sombrero vueltiao	142

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Periodicidad de compra	124
Grafico 2. Precios de venta	124
Grafico 3. Indicadores de elección	125

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo es un tema que ha cobrado gran interés desde mediados del siglo XIX, creándose como una nueva forma de asociación de individuos que trabajan mancomunados, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con el fin de mejorar su situación económica, social y cultural.

El objetivo de nuestra investigación es la conformación de una cooperativa, que busca principalmente, la organización para la producción y comercialización de artesanías elaboradas en caña flecha por los Indígenas Zenués, pertenecientes a las diferentes comunidades en los Resguardos de San Pedro Alcántara de la Sabaneta y San Andrés de Sotavento, los cuales abarcan gran parte de la zona Norte del Departamento de Córdoba.

Por otra parte, pretendemos resaltar la excelente labor que realizan estos hombres y mujeres oriundos de las Sabanas del Departamento de Córdoba, quienes han convertido a través de su trabajo, a la palma de Iraca y en especial a la caña flecha, material principal de los tejidos en trenza, como uno de los mas valiosos en sus labores artesanales, cuya trascendencia ha traspasado las fronteras de nuestro país, teniendo buena acogida no sólo a nivel Nacional, sino también Internacional.

El principal producto es el sombrero vueltiao, “Auténtica herencia de la cultura Zenú”, declarado símbolo cultural de la Nación, por su elegancia, poco peso y dúctibilidad. Pero, éste no es la única prenda que se elabora con la caña flecha, dentro de sus múltiples usos está la elaboración de manillas, bolsos, aretes, collares, diademas, sandalias y demás productos de cestería, así como accesorios que se utilizan para uso personal como para uso dentro del hogar.

Por último, queremos hacer énfasis en las ventajas que pueden obtener estos grupos de artesanos al organizarse y asociarse con miras a incrementar la producción bajo estándares de calidad, diseño, innovación y precios competitivos, buscando atender principalmente el mercado Nacional para posteriormente abrirse campo dentro de la competencia Internacional.

1. TEMA

Área de administración

1.1 LINEA DE INVESTIGACION

Alta Gerencia Empresarial

1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACION

CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO: COOPAC
“Cooperativa Pro Artesanos de Córdoba”.

1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En la cooperativa, como en cualquier empresa, se busca a través de un proceso administrativo, que implica fases como la planeación, la organización, la dirección o liderazgo y el control, acompañar a un grupo de personas al encuentro y alcance de un buen funcionamiento para la obtención de resultados propuestos que han sido fijados y diseñados para el bien común.

Mediante la planeación se busca proyectar a la cooperativa hacia un futuro, a través del planteamiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo. La formulación de un plan adecuado dentro de una cooperativa, permite buscar la identidad, la responsabilidad, la equidad, la solidaridad y la democracia de la empresa y de sus asociados.

La organización permite la clasificación y distribución de los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas con el fin de lograr el crecimiento y desarrollo de los asociados dentro de la cooperativa. Acción que

no se podría ejecutar sin un buen direccionamiento del Talento Humano, el cuál implica una participación activa de todos sus asociados.

Por otra parte, para obtener un mejoramiento continuo es indispensable que se tenga un control sobre las actividades a realizar dentro de la cooperativa, es decir, la revisión de cada uno de los procesos trae consigo la detección con anticipación de los posibles errores y falencias, con el fin de corregir y hacer ajustes en el momento oportuno.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Departamento de Córdoba, específicamente en las zonas aledañas a los municipios de San Andrés de Sotavento y Loricá, nació la tradición milenaria de trenzar la fibra de la caña flecha, dando paso al inicio de la inigualable labor de tejeduría representando está el 9.35% de participación del departamento y el 57.52% de los oficios artesanales de mayor congregación de fuerza de trabajo en el país; oficio que es llevado a cabo principalmente por las mujeres indígenas de la Región, quienes con la constancia, disciplina y el deseo de servirle a la comunidad han dado rienda suelta a la imaginación y a la creatividad.

De acuerdo a un estudio ocupacional del sector artesanal, se estima que 260.000 mil personas están vinculadas directamente a este, cifra que representa el 15% de participación; y que 1.200.000 están relacionados con el sector ya sea como artesanos de dedicación temporal o como agentes comerciales, de prestación de servicios de desarrollo y otros aspectos de la actividad artesanal.¹

En 1994 Artesanías de Colombia realizó el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal y se actualizó en 1998. La cifra de censados ascendió a 58.821 artesanos que dieron información sobre diversos aspectos de tipo sociograficos que permiten tener una idea amplia sobre lo que es y compone el sector artesanal.

La Zona Norte del Departamento, ha venido presentando un crecimiento notable en la producción y comercialización de artesanías, a pesar que estos no se encuentran enmarcados en una economía de mercados. La elaboración de estos productos, especialmente de aquellos cuyo material principal es la

¹Disponible en:http://www.artesantiasdecolombia.com.co/documentos/documentos_pub/diagnostico_delsector_artesanal.1998

caña flecha (**Gynerium Sagitatum**) es casi 100% manual, por lo tanto los estándares de producción aún son muy bajos.

El sombrero a la espalda se convirtió en la principal herramienta del hombre campesino que llevaba el ganado por trochas y veredas y cuyos ingresos han sido verdaderamente exiguos, lo que obligó a que toda la familia se incorporara en la elaboración de la trenza, la cuál se cosía a mano y con pita hilada y torcida sobre el torso de la pierna.

Los pequeños grupos de artesanos pertenecientes a los Resguardos Indígenas de San Andrés de Sotavento y de San Pedro Alcantara de la Sabaneta, a pesar que dedican gran parte de su tiempo a esta labor, no consiguen sobrevivir con el dinero que alcanzan por la venta de estos productos. Pues, aunque son expertos en la elaboración del trenzado, sus principales clientes son los comerciantes de la Región, quienes por tener la capacidad e infraestructura para obtener el producto final, pagan una verdadera miseria por la trenza ya elaborada.

Anteriormente, la producción y comercialización de este tipo de artesanías, era basada en el abastecimiento para suplir las necesidades básicas de las comunidades indígenas. Sus excedentes eran destinados a la venta entre distintos pueblos cercanos, razón por la cuál, muchas familias conformaban pequeñas empresas comunitarias para generar algunos otros ingresos.

La organización gremial ha sido mínima pues solo el 17% de la población participa en ella. Actualmente el modelo grupal más representativo corresponde a la asociación que representa el 21.26% de las artesanías que se encuentran organizadas en el país. Además, esta se concentra en las áreas urbanas, por lo que las pocas organizaciones existentes revelan la problemática de las ciudades desarrolladas o formadas con base en procesos arrítmicos de crecimiento causadas por oleadas de inmigración que alimentan, entre otros causa de desempleo.

Empresas que tomaron aires de cooperativas, pero, debido al poco conocimiento y a la falta de herramientas administrativas de los socios fundadores, no se ha logrado un crecimiento estable en el mercado, por ende no ha sido posible la obtención de buenos resultados y su fortalecimiento y desarrollo han sido realmente nulos.

En el Departamento han existido cantidades de asociaciones de indígenas artesanos, cuyos inicios no van más allá de la necesidad de constituir una organización para suplir las necesidades existentes tanto en las comunidades como en el mercado.

Dentro de las más representativas agrupaciones podemos mencionar las siguientes que aún persisten en buscar el desarrollo de la región: Asociación de grupos de Artesanos y Artesanas del Resguardo Indígena Zenú de San Andrés de Sotavento, Asociación Centro Artesanal de San Sebastián Córdoba, Asociación de Artesanos de Momil, Asociación de Artesanos de Rabo Largo, Asociación de Productores Indígenas de San Antonio de Palmito “ASPROIMPAL” y la Cooperativa de Artesanos de Tuchín “COARTZENÚ”.

A pesar que hoy en día existen estas agrupaciones creadas para la orientación de los grupos de artesanos Indígenas, es sabido que en su mayoría persisten graves problemas de organización, como el desconocimiento de la normatividad, el desaprovechamiento de las herramientas, el alto índice de abuso hacía los indígenas por la falta de conocimientos, las pocas garantías en cuanto a salud y educación, entre otras.

La falta de organización ha marginado a los artesanos del país de participar de los mecanismos diseñados por el trabajo para la toma de decisiones que definen las rutas del desarrollo, limitando así su capacidad de gestión y negociación.

Por lo anteriormente dicho y por la falta de mecanismos de asociación, este sector artesanal podría verse involucrado en un rápido proceso de declive, lo cuál podría traer graves consecuencias en cuanto a lo que implica la impondencia en el mercado.

Esta situación hace necesaria la intervención de personas con un alto sentido de responsabilidad y con una buena base teórico – práctica para la creación de una cooperativa de trabajo asociado dirigida especialmente a indígenas artesanos. La labor principal que tendrá la cooperativa será encargarse especialmente del proceso administrativo y organizacional en los corregimientos y comunidades pertenecientes a estos dos Resguardos.

El proyecto busca el progreso integral de todos los asociados, brindando beneficios para estas comunidades en general. Beneficios que serán posibles y permanentes a través del esfuerzo conjunto que implica la concienciación de todos los socios para la elaboración de productos innovadores y con altos índices de calidad.

La Cooperativa, inicialmente será conformada por cerca de 45 personas, todas pertenecientes a familias indígenas artesanas, quienes se encargarán directamente de la tejeduría. Además de los investigadores quienes conformaremos la parte administrativa en compañía con algunas personas pertenecientes a la Junta directiva de las principales comunidades de estos Resguardos. La empresa tendrá su domicilio principal en el área urbana del corregimiento de Tuchín, a unos 15 Km. del municipio de San Andrés de Sotavento.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera se puede conformar una cooperativa de trabajo asociado productora y comercializadora de artesanías elaboradas en caña flecha en Tuchín (Córdoba) que contribuya a un mejoramiento continuo y notable en la






calidad de vida de estas comunidades, logrando proteger intereses tanto económicos, sociales y culturales?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar y conformar una cooperativa de trabajo asociado productora y comercializadora de artesanías elaborados en caña flecha en Tuchín (Córdoba).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Proponer un modelo estructural acerca de la conformación de las cooperativas de trabajo asociado en cuanto a su administración, número de socios, aportes de capital y manejo de la contabilidad.
-  Caracterizar el mercado y determinar cuales son los posibles clientes potenciales de nuestros productos elaborados en caña flecha.
-  Realizar un estudio técnico con el fin de establecer aquellos aspectos necesarios para determinar la localización de la cooperativa analizando la capacidad, tamaño, tecnología, distribución física, etc.
-  Realizar un estudio de tipo financiero en donde se determinen aquellos ingresos y egresos que permitan establecer la viabilidad, factibilidad y ejecución del proyecto.
-  Determinar el impacto social que puede generar la conformación de una cooperativa de trabajo asociado con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población indígena en el corregimiento de (Tuchín Córdoba).

3.3 PROPOSITO

Teniendo en cuenta que la producción de las artesanías en caña flecha requiere de un tiempo relativamente largo, pues para lograr la trenza apropiada para un sombrero, una tejedora se demora un poco más de cuatro días, el costo de la materia prima equivale al 25% del valor de los jornales requeridos y el resto corresponde al teñido, el transporte y el tiempo usado. Todo lo anterior justifica el alto precio que alcanzan estos sombreros en los sitios de venta. Pero, dado que la mayoría de los costos son asumidos por las personas que siembran y tejen, no son ellas quienes reciben la mayor parte de la venta del sombrero, pues escasamente perciben entre un 10% y un 30% de la venta total.

Por lo tanto, nuestro trabajo a través de la creación de la cooperativa para indígenas artesanos, se centra en las necesidades de las personas quienes se encargan de extraer y procesar la materia prima. La base de este proyecto es simplemente la creación de herramientas para elaborar y comercializar el producto final, sin tener la necesidad de buscar a intermediarios, quienes se encargan de coser la trenza para darle la forma a la artesanía.

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación busca a través de la creación de la Cooperativa Pro Artesanos de Córdoba “COOPAC”, el desarrollo económico y bienestar social de toda una comunidad indígena, que por décadas han sido el blanco de muchos mercaderes astutos que se han aprovechado de las cualidades artesanales de la Región y del gran porcentaje de analfabetismo que presenta la población.

Nuestro trabajo consiste en la búsqueda de bienestar para la comunidad indígena, objeto de estudio, respetando sus creencias, principios y valores sin someterlos a la vulneración de su cultura, por el contrario, queremos fortalecer aún más sus raíces y emblemas culturales basados en experiencias dentro de la elaboración de sus productos artesanales, cuyos principios se encuentran arraigados en lo empírico más no en lo científico.

El objeto principal es facilitar, a través de capacitaciones, charlas y campañas de concienciación, la organización para la producción y comercialización de artesanías elaboradas en caña flecha por los indígenas Zenúes, resaltando la excelente labor que realizan estos hombres y mujeres oriundos de la región.

Además queremos hacer énfasis en las ventajas que pueden obtener estos grupos de artesanos al organizarse y asociarse con miras a incrementar la producción bajo estándares de calidad, diseño innovación y precios competitivos, buscando principalmente atender el mercado nacional para posteriormente abrirse campo dentro de la competencia internacional.

Lo anterior se puede lograr a través de la aplicación de los conceptos, conocimientos y teorías adquiridos durante la carrera profesional, dentro de las diferentes áreas como mercadeo, finanzas, producción y administración.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para el presente proyecto y su fundamentación se plantearán algunas teorías que cumplan con el objeto de investigación y que a su vez sirvan de apoyo para el desarrollo del propósito del proyecto.

5.1.1 Antecedentes, Evolución Y Teorías Sobre La Cultura Artesanal Indígena

En este tipo de investigación son varios los antecedentes existentes, uno de los más grandes investigadores en cuanto al tema de la referencia, ha sido sin duda alguna, el profesor etnólogo Edgardo Puche Villadiego, radicado en la ciudad de Montería, el cuál a través de su labor como docente se ha esforzado por dar a conocer la cultura arraigada propia de las comunidades.

De otra parte, investigadores como Gerardo y Alicia Reichel Dolmatof, reconocidos en nuestra región por sus trabajos antropológicos e innumerables excavaciones, han dejado importantes escritos sobre las bases de esta cultura, reconocida a nivel Nacional por sus labores artesanales que no han podido ser superadas. Entre estos escritos se encuentra el que hicieron sobre Momíl y la introducción del cultivo del maíz como un complejo plenamente desarrollado y venido desde afuera.

También mencionamos al famoso investigador Paúl Rivet, cuya obra “Los orígenes del Hombre Americano” la cual fue editada en México y en Buenos Aires en 1966,² muestra gran parte de la evolución y desarrollo de las técnicas de elaboración artesanal de estas culturas.

² Origen del hombre Americano – Paúl Rivet – Editado en México y Buenos Aires en 1966

Otros dos grandes investigadores son los señores Roger Serpa Espinosa y Benjamín Puche Villadiego, quienes aseguran “que el sombrero vueltiao constituye una prenda de uso personal que ya es mirado en el mundo como algo autóctono del Colombiano, y por eso es muy solicitado. En su diseño y comodidad los usuarios ven la magia del producto”.

Además sus investigaciones arrojan resultados como que el uso del sombrero se debe a la caída de los rayos solares en la zona del Resguardo Indígena Zenú, al momento que los indígenas iban a cultivar el maíz, ellos tenían que cubrirse con algo, de ahí el origen de esta prenda, la cual posteriormente fue confeccionada o perfeccionada con fibras blandas como la caña flecha. El sombrero en sus inicios no fue como es hoy día, sino que era hecho con palmas y bejucos más rústicos que eran manejados por los indígenas en esa época.

No yendo más lejos, traemos a colación una pequeña parte del informe de gestión del año 2003, realizado por Artesanías de Colombia, en él se muestra claramente que a través del tiempo para las personas, las artesanías han cambiado su significado, pues hace algunos años, ella no era más que una parte de la indumentaria de un pobre campesino. Hoy, en nuestro país, las artesanías contienen un lenguaje de comunicación que habla no sólo de técnicas, sino también de tradiciones, de creatividad y trabajo con las manos, de destrezas y habilidades innatas, de identidad y desarrollo social. La artesanía es parte de la fuente de generación y sostenibilidad de empleo tanto individual como colectivo.

En cuanto al tema administrativo, retomamos las palabras de Michael Porter, quien menciona que para crear las ventajas del mañana es necesario estar ideando estrategias diferentes y únicas y sobre todo ofrecer algo diferente a lo que pueden ofrecer los demás competidores “Las empresas han de encontrar nuevas maneras de crecer y construir ventajas más que eliminar desventajas”.

Es sabido que la competitividad es indispensable, y aún más en los tiempos actuales en donde la globalización es el pan de cada día, y en donde los tratados de comercio en todo el mundo abre una enorme incógnita, pues no se sabe si es una gran oportunidad de crecimiento, o por lo contrario, es el fin de nuestra identidad cultural y del sostenimiento de nuestro medio ambiente, pues para nadie es un secreto que el intercambio entre mercados trae consigo mas tecnificación a costa de lo natural.

5.1.2 Definición de la Economía Solidaria

De acuerdo con la Ley 454 de 1998, la economía solidaria es un “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas, humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”.

Se estima que cerca de 8.809 organizaciones ubicadas en 900 municipios del país conforman el Sector y sus ingresos representan el 5,6 por ciento del PIB nacional de 2005. Estas organizaciones vinculan más de 4 millones de colombianos como asociados y facilitan el ahorro y la irrigación de aproximadamente el 10% del crédito total otorgado por el sistema financiero.³

Pero más allá de su contribución en términos económicos, el sector de la economía solidaria desempeña un importante papel como agente promotor de equidad y desarrollo social. Éste promueve la formación de capital social; aporta a la formación de la democracia participativa; y contribuye de manera efectiva con la reducción de la pobreza, la distribución del ingreso y la generación de oportunidades para la población, entre otros aspectos.

Por lo anterior, en el cuatrienio 2006-2010 este Sector recibirá una atención especial por parte de los entes estatales, dando continuidad al objetivo de




³ www.gestionarcta.com.co/conozcanos/capitulo2

impulsar la economía solidaria, plasmado en el anterior Plan Nacional de Desarrollo. Para tal efecto, la política pública de apoyo al Sector girará alrededor de dos ejes temáticos: i) el desarrollo institucional y de control del sector, y ii) el fomento, fortalecimiento y difusión del mismo.

El diseño adecuado de políticas para el Sector requiere contar con registros estadísticos completos sobre las organizaciones que lo conforman, razón por la cual será necesario generar un sistema de información representativo y continuo que permita cuantificar y caracterizar dichas organizaciones. De igual manera, se promoverá la creación de redes de investigación para posicionar el sector de la economía solidaria como un modelo alternativo de desarrollo económico y social.

5.1.3 Desarrollo Institucional y de Control

Para lograr un marco institucional y de control adecuado para el buen funcionamiento del Sector se llevarán a cabo las siguientes acciones de política:

-  El fortalecimiento de la infraestructura pública institucional del Sector consolidando y/o redefiniendo la misión y funciones de las entidades conformadas en la Ley 454 de 1.998.
-  La eliminación de obstáculos para el desarrollo de la actividad empresarial solidaria a través de la revisión de la normatividad y reglamentaciones que impidan la libre entrada y la competencia.
-  La revisión y sistematización de la normatividad y la precisión de las organizaciones que integran el sector de la economía solidaria.

- ✚ La optimización de la estructura de supervisión y regulación del Sector, haciendo énfasis en la necesidad de ejercer tanto la supervisión objetiva como la supervisión subjetiva.








5.1.4 Fomento, Fortalecimiento y Difusión del Sector

Con el objeto de fomentar y fortalecer el Sector, se estimulará la participación de sus organismos representativos en la formulación y ejecución de las políticas públicas. En esta dirección, las entidades integradoras del Sector, en conjunto con las agencias del gobierno encargadas de su promoción y fomento, apoyarán la formulación de un plan general y subsectorial de desarrollo del mismo.

Para su ejecución, será necesaria la participación de todos los entes estatales que tengan por misión el fomento de actividades en las que el Sector tenga injerencia o en los que el éste requiera fortalecerse. Así mismo, se reglamentará y pondrá en funcionamiento el Fondo Nacional de Economía Solidaria para apalancar recursos para el financiamiento de proyectos para el Sector. Las principales herramientas de la política de fomento y fortalecimiento del Sector desarrollarán los siguientes lineamientos:

- ✚ Desarrollar instrumentos transversales y sectoriales que permitan la vinculación del Sector en la implementación de programas estratégicos del gobierno. En este sentido, se promoverá y facilitará la participación del Sector en el programa de Banca de las Oportunidades, en los programas de atención a la población vulnerable, y, en general, en programas estratégicos sectoriales de salud, educación, transporte, vivienda, desarrollo ambiental, etc.
- ✚ Promocionar estrategias competitivas del Sector para su adecuada incursión en los mercados externos. Ello requiere, entre otras cosas, eliminar la restricción que enfrentan las organizaciones del Sector para

constituirse y registrarse como sociedades de comercialización internacional y efectuar operaciones de comercio exterior.

-  Gestionar recursos de cooperación técnica internacional para implementar y fortalecer los modelos de economía solidaria en el país, así como la adhesión del Sector a organismos integradores de carácter internacional.
-  Adoptar estrategias y políticas que incentiven, apoyen y fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico de las organizaciones del Sector. En particular, se promoverá el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Tics) y la adopción de normas técnicas en las organizaciones del Sector.
-  Promocionar la educación y la capacitación en economía solidaria en todos los niveles de la educación formal y e informal.
-  Diseñar instrumentos especializados para la creación de empresas solidarias y aplicarlos en los programas de emprendimiento existentes.
-  Promocionar la participación del Sector en los procesos de privatización, concesiones y contratación pública.
-  Fortalecer e implementar procesos de coordinación interinstitucional, a través del sistema nacional y regional de apoyo al Sector solidario.
-  Desarrollar estrategias masivas de comunicación para difundir y promocionar el Sector, así como las iniciativas de apoyo público-privadas.

5.1.5 Fundamentos de la Economía Solidaria

- ✚ Practicar y respetar la unidad de las políticas de economía, de finanzas y de asuntos laborales, sociales y ecológicos.
- ✚ La descentralización y la auto-administración (como alternativas al socialismo de Estado).
- ✚ La igualdad de derechos entre el hombre y la mujer.
- ✚ El diálogo social como instrumento clave para enfrentar los problemas económicos-sociales grandes, etc.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Acto Cooperativo: son los actos realizados por las cooperativas entre sí y éstas con sus asociados para cumplir con el objeto social y los objetivos propuestos por la entidad. Están comprendidos además en esta categoría, los actos jurídicos que las cooperativas realicen con terceras personas para cumplir con su elevado propósito.

Caña flecha: nombre científico: *Gynerium Sagittatum*, llamada también Fleche. Es una gramínea silvestre tropical de hojas acicaladas alternas, cuyo tallo crece entre 10 y 20 metros de altura y tiene un diámetro entre 4 y 5 cm. Fructifica en todo tipo de suelos pero de preferencia a orillas de los ríos y quebradas; cuando está espigada es muy fácil confundirla con la caña de azúcar.

Caña Flecha, Palma de Oro de Colombia: título del libro escrito por los investigadores Roger Montiel y Manuel Esteban Polo, llamado así porque el sombrero vueltiao que es elaborado con esa clase de palma, ha tenido una gran acogida en el aspecto comercial y en el proceso de exportación.

Cooperativa: es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente, para satisfacer aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad colectiva, administrada democráticamente.

Cooperativa de trabajo asociado: "la cooperativa de trabajo es una organización empresaria circunscripta a las pautas del derecho cooperativo, mediante la cual sus asociados procuran para sí la de su trabajo, en forma individual o articulada colectivamente con sus pares o con otros individuos o productos, materializando una fuente ocupacional, permanente o eventual, y obteniendo como beneficio patrimonial, un retorno inordinado a la deducción que del precio de su servicio o bien colocado en el mercado, se haga teniendo en cuenta los costos y reservas asignadas por la ley o el estatuto, y, proporcionalmente a la cantidad y condición en que se haya ocupado su tarea laboral con la entidad o a través de ella".⁴

Empresa: ente económico destinado a la prestación y/o producción de un bien/servicio para satisfacer las necesidades de un mercado específico.

Intercooperación: las cooperativas sirven de forma más eficaz a los miembros y dan mayor fuerza al movimiento cooperativo, trabajando en conjunto, a través de las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

Integralidad: se entiende como la concepción global que cada pueblo posee y que posibilita una relación armónica y recíproca entre los hombres, su realidad social y la naturaleza.

Interculturalidad: entendida como la capacidad de conocer la cultura propia y otras culturas que interactúan y se enriquecen de manera dinámica y recíproca,

⁴ Manual de cooperativas de trabajo asociado.

contribuyendo a plasmar en la realidad social, una coexistencia en igualdad de condiciones y respeto mutuo.

Responsabilidad social de los administradores: compromiso de los ejecutivos al llevar a cabo sus misiones aprobadas socialmente, de ser sensibles, congruentes e interactuar y vivir con las fuerzas y los elementos de su ambiente social.

Solidaridad: es la cohesión del grupo alrededor de sus vivencias que le permite fortalecer y mantener su existencia, en relación con los demás grupos sociales.

Sombrero Vueltiáo: llamado también Sombrero de Vueltas o Sombrero Indiano, es el símbolo de las artesanías Colombianas, y es la más importante Prenda de uso masculino que integra la indumentaria de la gente, principalmente la del campesino cordobés y de la Costa en general. Para muchos investigadores es un símbolo de resistencia cultural Zenú.

Sombra de Ponciano: libro de cuentos escrito por Edgardo Puche Puche, publicado en la ciudad de Montería en 1990, está compuesto por 17 de sus mejores cuentos costumbristas.

Sistema de Producción: la principal actividad productiva del pueblo Zenú se concentra en la horticultura, la que combina con la crianza de animales domésticos. Se cultiva plátano, yuca, frijol, ñame, cacao, malanga, entre otros. La actividad agrícola está destinada básicamente a la subsistencia y autoconsumo de la comunidad.

Vivienda: aunque en la actualidad ha incorporado elementos tradicionales de la vivienda "blanca", antiguamente los Zenú vivieron en casas construidas sobre plataformas artificiales, localizadas en las orillas de los caños. En los extremos de las plataformas enterraban a sus muertos.

5.3 MARCO LEGAL

A continuación mencionaremos algunos de las normas constitucionales leyes, decretos y sentencias que enmarcan el proyecto de investigación teniendo aspectos relevantes como lo son la legislación de las cooperativas y lo referente al sector artesanal.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

TITULO II

DE LOS DERECHOS, LAS GARANTIAS Y LOS DEBERES

Capítulo I

DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES

Artículo 38.- Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad.

Capítulo II

DE LOS DERECHOS SOCIALES, ECONOMICOS, Y CULTURALES

Artículo 58.- El estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad

TITULO XI

DE LA ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

Capítulo IV

DEL RÉGIMEN ESPECIAL

Artículo 329.- La conformación de las entidades territoriales indígenas se hará con sujeción a lo dispuesto en la ley orgánica de ordenamiento territorial, y su delimitación se hará por el gobierno nacional, con participación de los representantes de las comunidades indígenas, previo concepto de la comisión de ordenamiento territorial.

Los resguardos son de propiedad colectiva y no enajenable.

La ley definirá las relaciones y la coordinación de estas entidades con aquellas de las cuales formen parte.

Artículo 330.- De conformidad con la Constitución y las leyes, los territorios indígenas estarán gobernados por consejos conformados y reglamentados según los usos y costumbres de sus comunidades y ejercerán las siguientes funciones:

- 1a. Velar por la aplicación de las normas legales sobre usos del suelo y poblamiento de sus territorios.
- 2a. Diseñar las políticas y los planes y programas de desarrollo económico y social de su territorio, en armonía con el plan nacional de desarrollo.
- 3a. Promover las inversiones públicas en sus territorios y velar por su debida ejecución.
- 4a. Percibir y distribuir sus recursos.
- 5a. Velar por la preservación de los recursos naturales.

6a.Coordinar los programas y proyectos promovidos por las diferentes comunidades en su territorio.

7a.Colaborar con el mantenimiento del orden público dentro de su territorio de acuerdo con las instrucciones y disposiciones del gobierno nacional.

8a.Representar a los territorios ante el gobierno nacional y las demás entidades a las cuales se integren; y

9a.Las que le señalen la Constitución y la ley.

TITULO XII

DEL RÉGIMEN ECONÓMICO Y DE LA HACIENDA PÚBLICA

Capítulo I

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 333.- La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulara el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en le mercado nacional.

La ley delimitara el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

LEY 79/88

POR LA QUE SE ACTUALIZA LA LEGISLACIÓN COOPERATIVA (Diciembre 23 de 1988)

TITULO PRELIMINAR OBJETIVOS DE LA PRESENTE LEY

Artículo 1.

El propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.

7. Propendar al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

Artículo 2.

Declárese de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y de ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo, mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas.

TITULO I DEL ACUERDO COOPERATIVO

Capítulo I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 3.

Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominado cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo.

Capítulo II

DE LA CONSTITUCIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Artículo 13.

En desarrollo del acuerdo cooperativo, las cooperativas se constituirán por documento privado y su personería jurídica será reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

DECRETO 2996 16/09/2004

Por el cual señalan algunos requisitos que deben contener los estatutos y reglamentos de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado.

El Presidente de la República de Colombia, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las contenidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de los artículos 59 de la Ley 79 de 1988 y Decreto 468 de 1990,

DECRETA:

Artículo 1º. En desarrollo del principio constitucional de solidaridad, los estatutos, reglamentaciones, regímenes de compensaciones, previsión y seguridad social de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado, deberán establecer la obligatoriedad de los aportes al Sistema Integral de Seguridad Social: Salud, Pensión, Riesgos Profesionales y contribuciones especiales al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, lo anterior sin sujeción a la Legislación Laboral Ordinaria.

Para este efecto se tendrá como base para liquidar los aportes, las compensaciones ordinarias permanentes y las que en forma habitual y periódica reciba el trabajador asociado. En ningún caso la base de cotización podrá ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente.

Artículo 2º. El presente decreto deroga el Decreto 2879 del 7 de septiembre de 2004 y las demás normas que le sean contrarias.

DECRETO 210
(Febrero 3 de 2003)

Por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones.

LA SUSCRITA POFESIONAL ESPECIALIZADO DE LA DIRECCIÓN DE
ETNIAS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA

RESOLUCIÓN 64
(Septiembre 21 de 1984)

Ampliado mediante Resolución 51 del 23 de Julio de 1990 y 43 del 30 de
Noviembre de 1998

Hace constar que en los Departamentos de Córdoba y Sucre, existe el Resguardo Indígena Zenú San Andrés de Sotavento, legalmente constituido por el INCORA (hoy INCODER).

Según las anteriores resoluciones, el resguardo Indígena tiene jurisdicción en los municipios de San Andrés de Sotavento en el Departamento de Córdoba y Sincelejo, Sampués y Palmito en el Departamento de Sucre.

Que el Cacique Mayor del Resguardo Indígena, es el Señor JOSÉ MIGUEL CLEMENTE FERIA, posesionado el 4 de enero de 2005.

LEY 454 DE 1998

(Agosto 4)

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

El Congreso de Colombia

DECRETA:

TITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES

CAPITULO PRIMERO

Principios generales

Artículo 2º. Definición. Para efectos de la presente ley denominase Economía Solidaria al sistema socioeconómica, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, sector y fin de la economía.

Artículo 3º. Protección, promoción y fortalecimiento. Declárase de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para

contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, a favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

CAPITULO SEGUNDO

Artículo 5º. Fines de la Economía Solidaria.

La Economía solidaria tiene como fines principales:

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir el ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en le diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Artículo 8º. De la participación de la Economía Solidaria en el desarrollo en el desarrollo territorial. Las entidades de la Economía solidaria deberán realizar las operaciones que sean necesarias y convenientes para dar cumplimiento a su objeto social o extender sus actividades mediante sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes de intercooperación territoriales o nacionales y planes económicos, sociales y culturales de conjunto.

Artículo 11. Del apoyo de los entes territoriales. Los entes territoriales podrán apoyar, en su radio de acción específico, los programas de desarrollo de la Economía Solidaria. De igual manera podrán establecer lazos de relación con los organismos de segundo y tercer grado e instituciones auxiliares de su ámbito territorial, en procura de establecer programas comunes de desarrollo, contribuir con los programas autónomos de desarrollo del sector o introducir estos en los planes, programas y proyectos de desarrollo territorial.

CAPITULO TERCERO

De la integración de la Economía Solidaria

Artículo 14. Organismos de segundo grado. Las organizaciones de Economía Solidaria podrán asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales, o culturales en organismos de segundo grado de carácter nacional o regional.

Artículo 17. Convenios de intercooperación. Las organizaciones de Economía Solidaria podrán también convenir a la realización de una o más operaciones en forma conjunta, estableciendo cuál de ellas debe asumir la gestión y responsabilidad ante terceros.

TITULO II

ORGANISMOS DE APOYO A LA ECONOMIA SOLIDARIA

CAPITULO PRIMERO

Consejo Nacional de la Economía Solidaria, CONES

Artículo 20. Reestructuración del consejo Nacional de Economía Solidaria. Reestructúrese el Consejo Nacional de Economía Solidaria (Cones) como el organismo que formula y coordina, a nivel nacional, las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales pertinentes al sistema Economía Solidaria.

Artículo 22. Funciones del Consejo Nacional de Economía Solidaria Cones.

1. Fomentar y difundir los principios, valores y fines de la Economía Solidaria.
2. Formular, coordinar, promover la ejecución y evaluación a nivel nacional de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales al interior del sistema de la economía solidaria.
3. Integrar los componentes del sistema de la Economía Solidaria.
4. Aprobar sus propios estatutos y reglamentos internos.
5. Nombrar al Secretario Ejecutivo y demás cargos directivos de conformidad con sus estatutos.
6. Participar en los organismos de concertación del desarrollo nacional.

CAPITULO SEGUNDO

Fondo de Fomento de la Economía Solidaria

Artículo 23. Del Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (Fones). Crease el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (Fones) con personería

jurídica, patrimonio propio y naturaleza solidaria vinculado al Departamento Nacional de la Economía Solidaria y sometido al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Artículo 25. Funciones del Fones. Son funciones del Fones.

1. Otorgar créditos para los proyectos de desarrollo de las entidades de Economía Solidaria inscritas.
2. Administrar los recursos a su disposición.
3. Fomentar las organizaciones solidarias de producción y trabajo asociado.
4. Otorgar créditos solidarios para fortalecer las organizaciones de la Economía Solidaria más pequeñas.

TITULO III

ENTIDADES ESTATALES DE PROMOCION, FOMENTO, DESARROLLO Y SUPERVISION

CAPITULO PRIMERO

Reestructuración del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas

Artículo 29. Transformación. A partir de la vigencia de la presente ley, transformarse el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, el cual se denominará Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, el cual podrá identificarse también con la sigla **Dansocial**.

CAPITULO SEGUNDO

Superintendencia de la Economía Solidaria

Artículo 33. Creación y naturaleza jurídica. Crease la superintendencia de la Economía Solidaria como un organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera.

DECRETO 4588 DE 2006 (27 DE DICIEMBRE)

Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado

DECRETA:

CAPITULO PRIMERO

Disposiciones Generales

ARTICULO 1º. Campo de aplicación.- Las disposiciones del presente decreto se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas jurídicas que ostenten la calidad de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

ARTICULO 2º. Objeto.- El presente decreto regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

CAPITULO SEGUNDO

Organización De Las Cooperativas Y Precooperativas De Trabajo Asociado

ARTICULO 3º. Naturaleza de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado. Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

ARTICULO 8º. De los medios de producción y/o de labor de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado.- La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado deberá ostentar la condición de propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y/ o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo.

Si dichos medios de producción y/o de labor son de propiedad de los asociados, la Cooperativa podrá convenir con éstos su aporte en especie, la venta, el arrendamiento o el comodato y, en caso de ser remunerado el uso de los mismos, tal remuneración será independiente de las compensaciones que perciban los asociados por su trabajo.

Si los medios de producción y /o de labor son de terceros, se podrá convenir con ellos su tenencia a cualquier título, garantizando la plena autonomía en el manejo de los mismos por parte de la cooperativa. Dicho convenio deberá perfeccionarse mediante la suscripción de un contrato civil o comercial.

ARTICULO 9º. Plazo para adecuar los estatutos y regímenes.- Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un plazo máximo de seis (6) meses, contado a partir de la vigencia del presente decreto, para adaptar sus estatutos, el Régimen de Trabajo Asociado y el Régimen de Compensaciones a las disposiciones aquí contenidas.

CAPITULO TERCERO

Trabajo Asociado

ARTICULO 11. Acuerdo cooperativo de trabajo asociado.- Es el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, denominada Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, cuyas actividades deberán cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Este acuerdo debe surgir de la manifestación libre y voluntaria de la persona natural que participa en la creación de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, o que posteriormente se adhiere suscribiendo el acuerdo cooperativo correspondiente.

Este acuerdo obliga al asociado a cumplir con los Estatutos, el Régimen de Trabajo y de Compensaciones y el trabajo personal de conformidad con sus aptitudes, habilidades, capacidades y requerimientos en la ejecución de labores materiales e intelectuales, sin que este vínculo quede sometido a la legislación laboral.

ARTÍCULO 14º. Condición especial para ser trabajador asociado.- Las personas naturales que aspiren a tener la condición de trabajador asociado, además de cumplir con los requisitos generales establecidas en la ley 79 de 1988, demás normas aplicables y los estatutos, deberán certificarse en curso

básico de economía solidaria, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.

La entidad acreditada que les imparta el curso deberá presentar resolución expedida por el DANSOCIAL, que demuestre énfasis o aval en trabajo asociado.

El curso de educación cooperativa podrá realizarse antes del ingreso del asociado y a más tardar en los tres (3) primeros meses, posteriores a dicho ingreso.

ARTÍCULO 15º. Excepciones al trabajo asociado. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán vincular personas naturales no asociadas, salvo que se presente uno de los siguientes eventos:

1. Para trabajos ocasionales o accidentales referidos a labores distintas de las actividades normales y permanentes de la Cooperativa.
2. Para reemplazar temporalmente al asociado que conforme a los estatutos o al Régimen de Trabajo Asociado, se encuentre imposibilitado para prestar su servicio, siempre que la labor sea indispensable para el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.
3. Para vincular personal técnico especializado, que resulte indispensable para el cumplimiento de un proyecto o programa dentro del objeto social de la Cooperativa, que no exista entre los trabajadores asociados y que no desee vincularse como asociado a la cooperativa.

CAPITULO CUARTO

Prohibiciones

ARTICULO 17º. Prohibición para actuar como intermediario o empresa de servicios temporales. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo

Asociado no podrán actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión con el fin de que estos atiendan labores o trabajos propios de un usuario o tercero beneficiario del servicio o permitir que respecto de los asociados se generen relaciones de subordinación o dependencia con terceros contratantes.

Cuando se configuren prácticas de intermediación laboral o actividades propias de las empresas de servicios temporales, el tercero contratante, la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus directivos, serán solidariamente responsables por las obligaciones económicas que se causen a favor del trabajador asociado.

CAPITULO QUINTO

Régimen De Trabajo Asociado Y Compensaciones

ARTICULO 23º. Obligación de los asociados de acatar el régimen de trabajo y de compensaciones.- Acordado el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones por los asociados de conformidad con lo establecido en el presente decreto y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los trabajadores asociados quedan obligados a acatarlo y a cumplir sus disposiciones como expresión de sujeción a las decisiones colectivas adoptadas.

ARTICULO 24º. Contenido del régimen de trabajo asociado. El Régimen de Trabajo Asociado deberá contener los siguientes aspectos:

1. Condiciones o requisitos para desarrollar o ejecutar la labor o función, de conformidad con el objeto social de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado.
2. Los aspectos generales en torno a la realización del trabajo, tales como:

- jornadas, horarios, turnos, días de descanso, permisos, licencias y demás formas de ausencias temporales del trabajo, el trámite para solicitarlas, justificarlas y autorizarlas; las incompatibilidades y prohibiciones en la relación de trabajo asociado; los criterios que se aplicarán para efectos de la valoración de oficios o puestos de trabajo; el período y proceso de capacitación del trabajador asociado que lo habilite para las actividades que desarrolla la Cooperativa, consagrando las actividades de educación, capacitación y evaluación.
3. Los derechos y deberes relativos a la relación del trabajo asociado.
 4. Causales y clases de sanciones, procedimiento y órganos competentes para su imposición, forma de interponer y resolver los recursos, garantizando en todo caso el debido proceso.
 5. Las causales de suspensión y terminación relacionadas con las actividades de trabajo y la indicación del procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.
 6. Las disposiciones que en materia de salud ocupacional y en prevención de riesgos profesionales deben aplicarse en los centros de trabajo a sus asociados.
 7. Las demás disposiciones generales que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado, las cuales no podrán contravenir derechos constitucionales o legales en relación con la protección especial de toda forma de trabajo y tratados internacionales adoptados en esta materia.

ARTÍCULO 25º. Régimen de compensaciones. Compensaciones son todas las sumas de dinero que recibe el asociado, pactadas como tales, por la ejecución de su actividad material o inmaterial, las cuales no constituyen salario.

Las compensaciones se deberán establecer buscando retribuir de manera equitativa el trabajo, teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad aportada.

El asociado podrá autorizar de manera escrita que su aporte sea descontado de la compensación que recibirá durante el respectivo periodo. En caso de que su aporte resulte superior a la compensación recibida, el asociado deberá asumir la diferencia, de igual manera se procederá en caso de que no se reciba compensación durante ese período.

El Régimen de Compensaciones de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberá contener, cuando menos, los siguientes aspectos:

1. Monto, modalidades de compensación y niveles o escalas para los diferentes trabajos o labores desarrolladas; periodicidad y forma de pago.
2. Deducciones y retenciones de las compensaciones que se le puedan realizar al trabajador asociado; requisitos, condiciones y límites.
3. Los aportes sociales sobre compensaciones, de acuerdo con lo establecido por los estatutos.
4. La forma de entrega de las compensaciones.

CAPITULO SEXTO

Seguridad Social Integral

ARTÍCULO 26º. Responsabilidad de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado frente al sistema de seguridad social integral. La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado será responsable de los trámites administrativos necesarios para realizar el proceso de afiliación y el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y para tales efectos le serán aplicables todas las disposiciones legales vigentes establecidas sobre la materia. Está obligada a contribuir de esta manera a afiliar a sus asociados al Sistema de Seguridad Social Integral mientras dure el contrato de asociación.

La Cooperativa no suplirá su obligación de afiliación al Sistema, a la que se refiere el presente artículo, por el hecho de que sus asociados aparezcan como beneficiarios en el régimen contributivo en salud, como cotizantes a un régimen excepcional tanto en salud como en pensiones, como beneficiarios de un régimen excepcional en salud, como afiliado dependiente por otra empresa o como afiliado a salud y pensiones por otros ingresos diferentes a los derivados del contrato de asociación, como beneficiario afiliado al Régimen Subsidiado en Salud, o porque hayan presentado su clasificación por la encuesta del SISBEN.

ARTÍCULO 27º. Afiliación e ingreso base de cotización en materia de salud, pensiones y riesgos profesionales. Los trabajadores asociados son afiliados obligatorios al Sistema de Seguridad Social Integral; para efectos de su afiliación se tendrá en cuenta como base para liquidar los aportes, todos los ingresos que perciba el asociado, de conformidad con lo señalado en el parágrafo 1º del artículo 3º de la Ley 797 de 2003 y normas que lo reglamenten.

El ingreso base de cotización no podrá ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, excepto cuando existan novedades de ingreso y retiro.

ARTÍCULO 28º. Presupuesto de recursos para la seguridad social integral. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán prever en sus presupuestos, además de todos los costos y gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades, lo relativo a los aportes para atender los pagos de la seguridad social integral, conforme a lo establecido en sus estatutos, los cuales deberán prever la posibilidad de que la cooperativa contribuya con el asociado en el pago de dichos aportes, en los porcentajes que se determinen.

Igualmente, podrá crear fondos especiales vía excedentes, por decisión de la Asamblea encaminados a garantizar el pago oportuno de los aportes y cotizaciones al sistema. Y podrán destinar partidas especiales buscando incrementos progresivos de este fondo que garanticen la existencia de los recursos necesarios para atender estas actividades.

ARTÍCULO 29º. Pago de la cotización en materia de salud, pensiones y riesgos profesionales. La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado incluirá en el presupuesto del ejercicio económico respectivo, los gastos necesarios para el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social Integral. Para tal efecto, deberá recaudar los aportes y pagarlos al Sistema de Seguridad Social Integral, asumiendo la responsabilidad por el incumplimiento en el pago, por lo que le serán aplicables las sanciones previstas en la ley 100 de 1993 y los decretos que la reglamentan.

Para efecto del pago de las cotizaciones, en los Estatutos se deberá determinar la forma como los trabajadores asociados contribuirán al pago de las mismas.

Lo anterior, sin perjuicio de destinar para estos fines los recursos del Fondo de Solidaridad.

ARTÍCULO 30º. Trámites administrativos de afiliación. Para que las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, puedan cumplir con los trámites administrativos de afiliación al Sistema de los trabajadores asociados, deberán acreditar ante las administradoras de cada uno de los Sistemas:

- a) La condición de asociado y de la prestación de un trabajo personal a través de la Cooperativa o Precooperativa
- b) El certificado de constitución y el certificado de funcionamiento de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, expedido por la autoridad competente, el cual será exigible para el registro de la Cooperativa o Precooperativa como aportante ante las administradoras.

La Superintendencia Nacional de Salud, la Superintendencia Financiera, el Ministerio de la Protección Social, podrán verificar el mantenimiento de la calidad de trabajador asociado y el monto de los aportes.

ARTÍCULO 31º. Participación de las cooperativas en los sistemas de información del sistema de seguridad social integral. Para efectos de los sistemas de información del Sistema de Seguridad Social Integral, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán cumplir con las obligaciones establecidas para los aportantes.

ARTICULO 32º. Información a terceros sobre afiliación y pago de aportes al sistema de seguridad social integral respecto de trabajadores asociados. Dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán informar al tercero contratante de sus servicios, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de seguridad Social Integral.

De igual manera, los representantes legales de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, enviarán trimestralmente, dentro de los cinco (5) primeros días calendario, a la respectiva Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social y al Superintendente de la Economía Solidaria, certificación suscrita bajo la gravedad del juramento, en la que conste que se encuentra a paz y salvo por concepto de afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral respecto de los trabajadores asociados.

En el evento de que la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado no envíe dentro de los términos establecidos, la información y certificación a las que alude el presente artículo, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 34 del presente decreto.

5.4 MARCO ESPACIAL

La ubicación o el lugar en donde se desarrollará nuestro estudio y propuesta, será en la zona urbana y parte de la zona rural del corregimiento de Tuchín, en el municipio de San Andrés de Sotavento, al Norte del Departamento de Córdoba. (VER ANEXO A)

Tuchín es un corregimiento de mediana extensión, el cuál está ubicado a orillas de la carretera troncal, que conduce a otros municipios artesanales como lo es Sampues (Sucre). Posee una estratégica ubicación que le facilita a los tenderos y dueños de los grandes almacenes de artesanías, exponer sus productos de una manera más económica, debido a que la mayoría de los turistas que se dirigen a la parte Norte del País, prefieren pasar por esta zona gracias al atractivo cultural que presentan ciertos corregimientos y municipios.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un estudio de tipo descriptivo, ya que durante el proyecto se pretende identificar las características propias de las comunidades pertenecientes a los Resguardos de San Andrés de Sotavento y San Pedro Alcántara de la Sabaneta, sus asociaciones de trabajo, la conformación, número de socios, aportes de capital y todo lo concerniente al tema. Además se pretende analizar y describir todo lo relacionado al sector artesanal y posteriormente determinar cual es el procedimiento a seguir para la efectiva creación de la empresa.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de la investigación estará constituida por los indígenas artesanos pertenecientes a los Resguardos de San Andrés de Sotavento y San Pedro Alcántara de la Sabaneta, quienes se encuentran ubicados en los municipios y corregimientos de las sabanas del Río Sinú, Finzenú, al norte del Departamento de Córdoba.

De esta población, hemos tomado como muestra a la comunidad de Calle Ralita, cuyo asentamiento se encuentra a unos 5 Kilómetros de la cabecera municipal de Purísima Córdoba. Personas que en su vida se han dedicado a la creación e innovación de las artesanías, en especial las tejidas en trenzas, elaboradas en caña flecha.

A esta comunidad pertenecen 75 familias, 300 personas, de las cuales el 70% de ellas trabajan en las artesanías tejidas y el resto en otro tipo de labores como la agricultura y ganadería, la piscicultura, la orfebrería, la cestería y las artes en barro.

7. FUENTES DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

7.1 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

La información necesaria para la elaboración del trabajo de investigación y creación de la cooperativa se obtendrá de la relación y el contacto directo que se tiene con esta comunidad indígena, especialmente con las personas que conforman la parte administrativa como son, los caciques, los capitanes y artesanos de mayor experiencia, cuyo testimonio, apoyo y colaboración ha sido fundamental para la elaboración del presente trabajo.

Podemos mencionar al Cacique Mayor del Resguardo de San Andrés de Sotavento, el señor Miguel Clemente, el Cacique del Resguardo de San Pedro Alcántara de la Sabaneta, el señor Javier González y el Capitán de la comunidad de Calle Ralita, el señor Nicomedes Hernández Carvajal.

Además recurrimos a otras fuentes de información como son libros publicados acerca de la cultura de estas comunidades indígenas, sus antecedentes, libros sobre el cooperativismo de artesanías, documentales e investigaciones que demuestran sus actividades primitivas, por otra parte, es fundamental la información que existe de esta comunidad en el Ministerio del Interior.

7.2 RESULTADOS ESPERADOS

Mediante la presente investigación se pretende llevar a cabo la creación de una cooperativa de trabajo asociado, para las comunidades pertenecientes a los Resguardos Indígenas de San Pedro Alcántara de la Sabaneta y de San Andrés de Sotavento.

Éste es un estudio de tipo administrativo, financiero, de mercados y de producción, cuyo principal objeto es determinar las posibilidades de desarrollo que tienen estas comunidades a través de su principal fuente de sustento, la tejeduría en caña flecha y la palma de Iraca, para así encontrar métodos que le

ayuden a estas 75 familias a aprovechar dicha producción y su comercialización.

Además queremos, como ya lo habíamos mencionado anteriormente, resaltar la excelente labor de estas personas pertenecientes a las comunidades, porque creemos que éste es un trabajo arduo que sólo se consigue perfeccionar a través del tiempo, mediante la paciencia y la dedicación. Por esto es necesario empezar dando a conocer estos productos y contribuyendo de esta forma al desarrollo económico, social y cultural de la región.

Por otra parte, hemos notado que los verdaderos artesanos, quienes siembran y procesan la caña flecha para obtener la fibra adecuada para las artesanías en trenza, a pesar de sus valiosos esfuerzos, dedicación e innovación, siguen viviendo en extrema pobreza, sin ningún tipo de calidad de vida. Por el contrario, a través del censo poblacional, denotamos que estando en pleno siglo XXI, existen altos índices de miseria, hambre y analfabetismo, lo cuál afecta directamente a los clanes organizacionales indígenas.

7.3 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS

El trabajo realizado sobre el estudio para la creación de una empresa se dará a conocer por medio impreso en la Facultad de Administración de Empresas para que todos los estudiantes, docentes, y demás integrantes pertenecientes a la Universidad que tengan acceso a la información, puedan conocer la situación de las comunidades indígenas.

Por otra parte, pretendemos presentar este proyecto ante el SENA, a través del programa Fondo Emprender, con el fin de obtener un mayor apoyo tanto de tipo investigativo como económico.

Además, pretendemos publicarlo en la página web de la Organización Nacional Indígena de Colombiana, ONIC, www.onic.org.co, entre otras.

8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Una de las áreas funcionales de **COOPAC “Cooperativa Pro Artesanos de Córdoba”** es precisamente la administrativa y está directamente relacionada con una planeación estratégica, la coordinación del personal, la protección de los bienes y la adecuada asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa cooperativa.

A continuación se desarrollarán aspectos relativos a la administración de la cooperativa, comenzando por establecer la misión, la visión y los objetivos con respecto al presente proyecto de creación de empresa.

8.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA.


COOPAC, Cooperativa Pro Artesanos de Córdoba, se dedicará específicamente a apoyar el desarrollo de los artesanos indígenas de los Resguardos de San Pedro Alcántara de la Sabaneta y San Andrés de Sotavento, apoyo que se ejecutará en el manejo de la producción y comercialización de artesanías elaboradas en caña flecha.


8.1.1 Misión. Somos una cooperativa productora y comercializadora de artesanías fabricadas totalmente a mano. Contamos con una amplia gama de productos artesanales elaborados en caña flecha que nos facilita brindar a nuestros clientes diseños exclusivos de buena calidad y precios de gran competitividad en el mercado.


COOPAC permite rescatar la identidad cultural de las comunidades indígenas Zenúes, pertenecientes a los Resguardos de San Andrés de Sotavento y San Pedro Alcántara de la Sabaneta, contribuyendo al desarrollo de éstas y mejorando el nivel de calidad de vida de sus familias.


8.1.2 Visión. En el 2018 seremos una de las mas importantes cooperativas dedicada a la producción y comercialización de artesanías elaboradas en caña flecha a nivel Nacional y con posibilidad de incursionar en mercados internacionales, posicionándonos como una organización sólida y con un alto sentido de responsabilidad social que busca constantemente el progreso y beneficio de las familias artesanales Zenúes.

8.1.3 Valores. COOPAC, rigiéndose por los movimientos y doctrinas propias del cooperativismo⁵, basa su esencia principalmente en los valores generales que identifican al gremio, adoptando seis de los más importantes de éstos;

 **Ayuda mutua:** este principio constituye uno de los pilares más importantes para la operación de nuestra compañía, pues somos una gran comunidad conformada por un verdadero equipo de personas que trabajamos incansablemente para alcanzar un objetivo en común, el bienestar de todos.

 **Responsabilidad:** para nosotros como cooperativa, es primordial asumir constantemente nuestras acciones, de tal manera que estas conlleven e impliquen un perfecto equilibrio entre nuestros derechos y nuestras obligaciones. A través de la responsabilidad buscamos un mejoramiento continuo contribuyendo al desarrollo de la sociedad y del medio ambiente.

 **Democracia:** nuestra cooperativa basará su operatividad y desarrollo a través de las más limpias y transparentes normas democráticas de nuestro país, por lo tanto la libertad será nuestra razón de ser, pues la cooperativa es la expresión económica de la democracia y la libertad individual es el motor que da el funcionamiento social.

 **Igualdad:** la imparcialidad en el trato que le daremos a las personas será nuestro medio de organización. Es uno de los principales objetivos el cuál

⁵ Manual de cooperativas de trabajo

nos dará el empuje necesario para la lucha diaria, para que las oportunidades sean verdaderamente equitativas en términos de derechos, beneficios y obligaciones, y en cuanto a participación económica, política y social.

✚ **Equidad:** nuestra cooperativa mantendrá siempre un trato justo con cada uno de los asociados, por lo tanto los beneficios y excedentes obtenidos se distribuirán en proporción a las operaciones efectuadas por cada miembro.

✚ **Solidaridad:** conlleva a la idea de unidad, cohesión y colaboración, es nuestra necesidad de compromiso con el bien en común de toda la comunidad con la que trabajamos y por la que trabajamos. Es nuestra condición estable de apoyar y colaborar con los demás para poder alcanzar una mayor eficacia.

8.1.4 Principios Corporativos

✚ **Membrecía abierta y voluntaria:** somos una cooperativa de artesanos humildes y trabajadores y con una gran responsabilidad que conlleva la condición de ser socios. Luchamos por sacar adelante a toda una comunidad y por lo tanto a través de nuestro trabajo y los aportes voluntarios apoyaremos el proyecto de cada miembro perteneciente a la cooperativa.

✚ **Control democrático de los miembros:** somos una cooperativa cuyos principios, valores y políticas tienen una gran connotación democrática, por lo tanto la organización será controlada por cada uno de los socios de manera conjunta quienes participarán activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

✚ **Participación económica de los miembros:** teniendo en cuenta la condición social y económica de la región y ante todo de estas

comunidades indígenas, la contribución económica de cada socio se hará de manera equitativa y equivalente a su estado económico. Por otra parte el control del capital será democrático y los beneficios para cada miembro se darán proporcionalmente con sus transacciones y operaciones efectuadas para con la cooperativa, y el apoyo a otras actividades según lo aprueben los socios.












✚ **Autonomía e independencia:** nuestra cooperativa es una organización de ayuda mutua controlada por cada uno de los socios. Dado el caso si entramos en acuerdos con otras organizaciones o se incluya capital de fuentes externas, aseguraremos en primera instancia el control democrático de cada uno de los socios de tal manera que se mantenga la autonomía sobre la cooperativa.

✚ **Educación, entrenamiento e información:** nuestra regla de oro es educar y servir, por lo tanto trataremos de brindar una buena educación y entrenamiento a cada uno de nuestros asociados en todos los niveles de la estructura organizacional, de tal manera para que cada uno contribuyamos eficazmente con el desarrollo social, económico y democrático de la cooperativa.

✚ **Cooperación entre cooperativas:** a través de nuestra cooperativa buscamos fortalecer de manera eficaz otros movimientos cooperativos que trabajen por el bienestar de la Región y que comparten nuestro proyecto de bienestar, mayor calidad de vida y progreso de las familias de la Región.

✚ **Compromiso con la comunidad:** nuestra misión implica la realización continua de trabajos para el desarrollo de la comunidad con la que convivimos, por lo tanto el compromiso adquirido con la comunidad para un mejor mañana es total y permanente.

8.1.5 Políticas De La Organización. Dentro de las políticas contempladas para lograr el buen desarrollo de la operatividad y funcionamiento de la Cooperativa COOPAC, se encuentran las siguientes:

-  Generación de valor a nuestros asociados.
-  Prestación de servicios con altos estándares de calidad, responsabilidad y sostenibilidad.
-  Producción orientada hacía el diseño y la innovación.
-  Satisfacción de las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos.
-  Búsqueda de la calidad de vida de la comunidad.
-  Continuo compromiso social y ambiental de toda la comunidad con el desarrollo sostenible.
-  Generación del sentido de propiedad y respeto por la cultura del trenzado.
-  Creación de una perfecta sinergia entre todas las áreas de la organización con el fin de lograr los objetivos propuestos dentro de la misma.
-  Constantes capacitaciones para cada de los miembros de la Cooperativa, para el logro permanente de innovación y cultura de servicio.
-  Mejoramiento continuo del desempeño y contribución al desarrollo de la calidad de vida de nuestras familias.
-  Constante comunicación entre los directivos, asociados y artesanos para el perfecto funcionamiento operativo y administrativo de la organización.

8.1.6 Objetivos Corporativos

8.1.6.1 General. Diseñar, producir y comercializar artesanías en caña flecha con los más altos estándares de calidad e innovación, a precios justos y competitivos que nos permitan entrar con fuerza en el mercado Nacional y lograr en primera instancia un buen reconocimiento por el trabajo en comunidad y por el cuidado del medio ambiente.

8.1.6.2 Específicos.

- ✚ Alcanzar el reconocimiento en el mercado como una empresa totalmente comprometida con el desarrollo económico y social de las comunidades indígenas Zenúes, logrando mantener y fortalecer cada día más su cultura.
- ✚ Dar a conocer a nivel Nacional la inigualable labor artesanal, cultural y social que realizan estas comunidades artesanales indígenas Zenués de la Cooperativa Pro Artesanos de Córdoba “COOPAC”.
- ✚ Establecer parámetros de calidad, precios e innovación para adquirir grandes ventajas comparativas y competitivas frente a nuestra competencia.
- ✚ Fomentar actividades de integración entre el equipo de trabajo, con el fin de permitir el apoyo y la colaboración por parte de los miembros asociados a la cooperativa y así poder brindar soluciones integrales a las necesidades de nuestros clientes.
- ✚ Penetrar de manera limpia e indudable un mercado potencial que nos permita desarrollar las actividades planeadas para el progreso de las comunidades.
- ✚ Diseñar productos con altos estándares de calidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- ✚ Producir y comercializar artesanías elaboradas en caña flecha que permitan alcanzar la identidad con cada uno de nuestros clientes.
- ✚ Innovar cada vez más en la forma de realización de los productos, para poder lograr la lealtad y preferencia en el mercado.
- ✚ Capacitar, remunerar y motivar permanentemente nuestra fuerza productiva, administrativa y comercial con el fin de reflejar en la satisfacción de los clientes una buena labor cumplida.

8.1.7 Estrategias Corporativas DOFA

A través del análisis DOFA, pretendemos encontrar y analizar aquellos puntos claves para el desarrollo competitivo de la cooperativa en un mercado que cada vez se torna más exigente. Con él examinamos y sintetizamos de manera eficaz factores tanto internos como externos que conllevan a una empresa a suplir de manera precisa o no las necesidades del entorno.

Para cualquier empresa que está en proceso de creación es un gran reto llevar a cabo un análisis situacional claro y completo que refleje el verdadero estado no sólo de la compañía sino de la competencia y del mercado, pues es una de las partes mas complejas para la elaboración de cualquier proyecto, dado que de él depende el surgimiento o el fracaso del mismo.

Factores claves como son la parte económica, competitiva, social, política, legal y tecnológica, los recursos, la capacidad y disponibilidad del equipo, los clientes tanto internos como externos y muchos otros que ejercen, ya sea de manera directa o indirecta, presiones que pueden fortalecer o debilitar nuestra labor como investigadores en el marketing.

Dado lo anterior, el verdadero reto para nosotros es encontrar a través del análisis de estos factores, estrategias que nos permitan entrar con fuerza en el mercado y las vías para lograr a través de éstas estrategias la estabilidad y el posicionamiento.

Por lo tanto con la ayuda de las encuestas, entrevistas, datos e información suministrada por los propios artesanos y personas del gremio logramos llevar a cabo la siguiente matriz DOFA con la que pretendemos sacar aquellas oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas y debilidades propias de cualquier empresa.

Tabla 1. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de innovación de cada miembro de la comunidad. ▪ Somos dueños de casi toda la cadena y el proceso productivo lo que nos permite brindar precios cómodos a nuestros clientes. ▪ Verdadero conocimiento del proceso de fabricación. ▪ Dueños de los insumos para la fabricación. ▪ Utilización de materiales de óptima calidad para la fabricación de los productos artesanales. ▪ Los diseños corresponden a técnicas propias de cada familia, lo cual ayuda a que estos puedan ser identificados posteriormente. ▪ Alta capacidad de nuestros artesanos de trenzar hasta 27 fibras o más simultáneamente. ▪ El capital humano tiene una tradición en el trenzado por más de 200 años en el manejo de las fibras. ▪ Amplia gama de productos y variedad de diseños en el trenzado de la Caña Flecha. ▪ Proceso de producción es muy sencillo y totalmente manual. ▪ Utilización múltiple de toda la planta que nos permite un gran ahorro de materiales. ▪ Manejo de productos no perecederos. ▪ Implementación de un plan de manejo sostenible del recurso natural. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La vulnerabilidad de la población indígena perteneciente al resguardo de San Andrés de Sotavento. ▪ Deficiencia en algunos procesos productivos como la costura final. ▪ Producción promedio semanal es muy baja. ▪ Escasez de capital para la adquisición de más tierras. ▪ Para obtener la fibra fina con la que se elaboran los sombreros de 21, 23, 27 vueltas se requiere de doble proceso lo cual implica mayor tiempo de elaboración. ▪ La mayoría de los artesanos que harían parte de nuestro personal presenta analfabetismo.

Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sector ha venido recibiendo en los últimos años, un gran apoyo por parte del Estado. ▪ Confianza depositada en el sector por parte de las grandes empresas del país. ▪ 15% de participación de las artesanías en el sector manufacturero, con más de 260.000 artesanos. ▪ 9% de participación del departamento de Córdoba en el sector artesanal. ▪ Los procesos de adecuación de la materia prima y de los tejidos son etapas muy especializadas y hechas por artesanos diferentes a los tejedores, lo que nos implica mayor trabajo en la Región. ▪ La economía de los Resguardos es tradicional y se basa en la producción agropecuaria y artesanal, lo que conlleva a una mayor especialización. ▪ El sector artesanal está tomando un gran auge. ▪ La artesanía es la actividad de mayor beneficio económico en los Resguardos, lo que implica una mayor concentración de mano de obra. ▪ La gente del país está entendiendo que nuestros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Largas temporadas de sequías y de lluvias en la Región. ▪ Escasez de plantas para el teñido. ▪ Altos costos de transportes en la Región. ▪ Gran demanda de la mano de obra. ▪ Menor grado de desarrollo de la Región. ▪ Altos índices de analfabetismo en la población indígena. ▪ Posibles futuros tratados con países extranjeros que nos puedan dejar en desventaja ante estos. ▪ Fuertes grupos de personas al margen de la ley que pueden atentar en contra de las comunidades. ▪ Altos índices de corrupción y parapolítica en la Región. ▪ Los terrenos son escasos para la materia prima que necesitamos. ▪ Escasez de instituciones para el aprendizaje de los jóvenes indígenas. ▪ Pocas oportunidades para estas personas, que de alguna u otra manera son marginadas por su

	<p>tejidos son una propuesta de comunicación más que una simple oferta de consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferentes tratados comerciales con el exterior. ▪ Desarrollo del sector turístico. ▪ Intervención del Estado en el sector artesanal. ▪ Córdoba es la principal productora de caña flecha en el país. ▪ Facilidad de la mano de obra. ▪ Trabajos artesanales que son una verdadera herencia entre las familias indígenas. 	<p>condición social.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intereses comunes por parte de ciertas empresas dedicadas a la exportación de artesanías. ▪ Sustitución de las artesanías en caña flecha por otros tejidos más rústicos.
--	---	--

Fuente: autores del trabajo

Tabla 2. Estrategias DOFA

Estrategias	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de avanzados procesos de almacenamiento para lograr la conservación de las plantas para el teñido. ▪ Construcción de una bodega adecuada para el secado y procesamiento de la caña, especial para las largas temporadas de lluvia. ▪ Buscar el apoyo del gobierno para darle estudios académicos tanto a los niños como a los adultos indígenas. ▪ Constantes estudios sobre la forma del trenzado para lograr la innovación permanente y alcanzar grandes ventajas ante la competencia. ▪ Implementación de programas de educación dirigidos a todos los colaboradores, sobre la adecuación y manejo de las tierras. ▪ Búsqueda de apoyo de entidades privadas para poder brindar programas de educación básica y secundaria a los niños y jóvenes, hijos de los artesanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de educación artesanal para los miembros de la cooperativa, el cuál ayuda a la implementación de mecanismos innovadores en la elaboración de la artesanía. ▪ Ejecución de programas para lograr la autonomía y sentido de pertenencia de cada miembro de la cooperativa. ▪ Introducción de las artesanías a precios bajos y cómodos tanto para los comerciantes como para los clientes. ▪ Hacer nuevas investigaciones sobre plantas propias de la región para lograr nuevas variedades en colores para los tejidos. ▪ Examen frecuente sobre los movimientos de las empresas competidoras. ▪ Campañas de integración con los clientes para tener claridad sobre sus gustos. ▪ Servicios de atención especializada a los clientes, antes, durante y después de la venta.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar facilidades de crédito con entidades financieras públicas o privadas, para el desarrollo de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empaques novedosos y naturales para los productos. ▪ Frecuentes análisis por separado de cada producto realizado y vendido para poder constatar aspectos particulares del entorno.
--	--	---

	<p style="text-align: center;">Estrategias F.O</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar políticas de precios bajos para penetrar con mayor fuerza en el mercado. ▪ Realizar un plan de estandarización de precios en las distintas ciudades de Colombia. ▪ Divulgación de la historia artesanal a través de los más jóvenes del resguardo. ▪ Destinación de un pequeño porcentaje de las ventas a fondos de ahorros para estudios. ▪ Hacer de nuestra cooperativa, un pequeño museo artesanal y escuela de diseño y tejidos, especial para turistas tanto extranjeros como nacionales. ▪ Programas de capacitación en atención al cliente, ventas e historia artesanal, para las personas que nos colaboran. ▪ Diseñar diferentes sistemas de conocimiento de nuestros clientes, con el fin de establecer sus preferencias. 	<p style="text-align: center;">Estrategias D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar alianzas estratégicas con empresas transportadoras, con el fin de minimizar los costos de transporte de la mercancía. ▪ Ofrecer una buena pero prudente remuneración a los artesanos, con el fin de lograr su estabilidad y sentido de pertenencia por la cooperativa. ▪ Promover un sentido de cooperación, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la cooperativa. ▪ Fusión de la información en todas las áreas de la compañía. ▪ Constantes auditorias tanto en los lugares de fabricación como en los sitios de ventas. ▪ Constantes monitores sobre los movimientos y jugadas de las empresas competidoras. ▪ Aumento de la capacidad productiva a través de un plan de reclutamiento que involucre la estabilidad y
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificación de la oferta de productos de acuerdo a las zonas y sectores dinámicos de la demanda nacional, para disminuir la vulnerabilidad en fuertes choques económicos. ▪ Incursionar en el mercado meta con productos con un alto índice de valor agregado. ▪ Planeación a mediano plazo de una ampliación progresiva de la cooperativa en cuanto al personal, maquinaria e instalaciones. ▪ Alianzas estratégicas con agricultores de regiones cercanas para poder adquirir mayor cantidad de materiales necesarios para el crecimiento progresivo de la producción, ▪ Manejo de diferentes tipos de catálogos de productos que nos facilite una atención mas personalizada a cada uno de nuestros clientes. ▪ Implementación de nuevas líneas y estilos de artesanías. 	desarrollo para los artesanos.
--	--	--------------------------------

Fuente: autores del trabajo

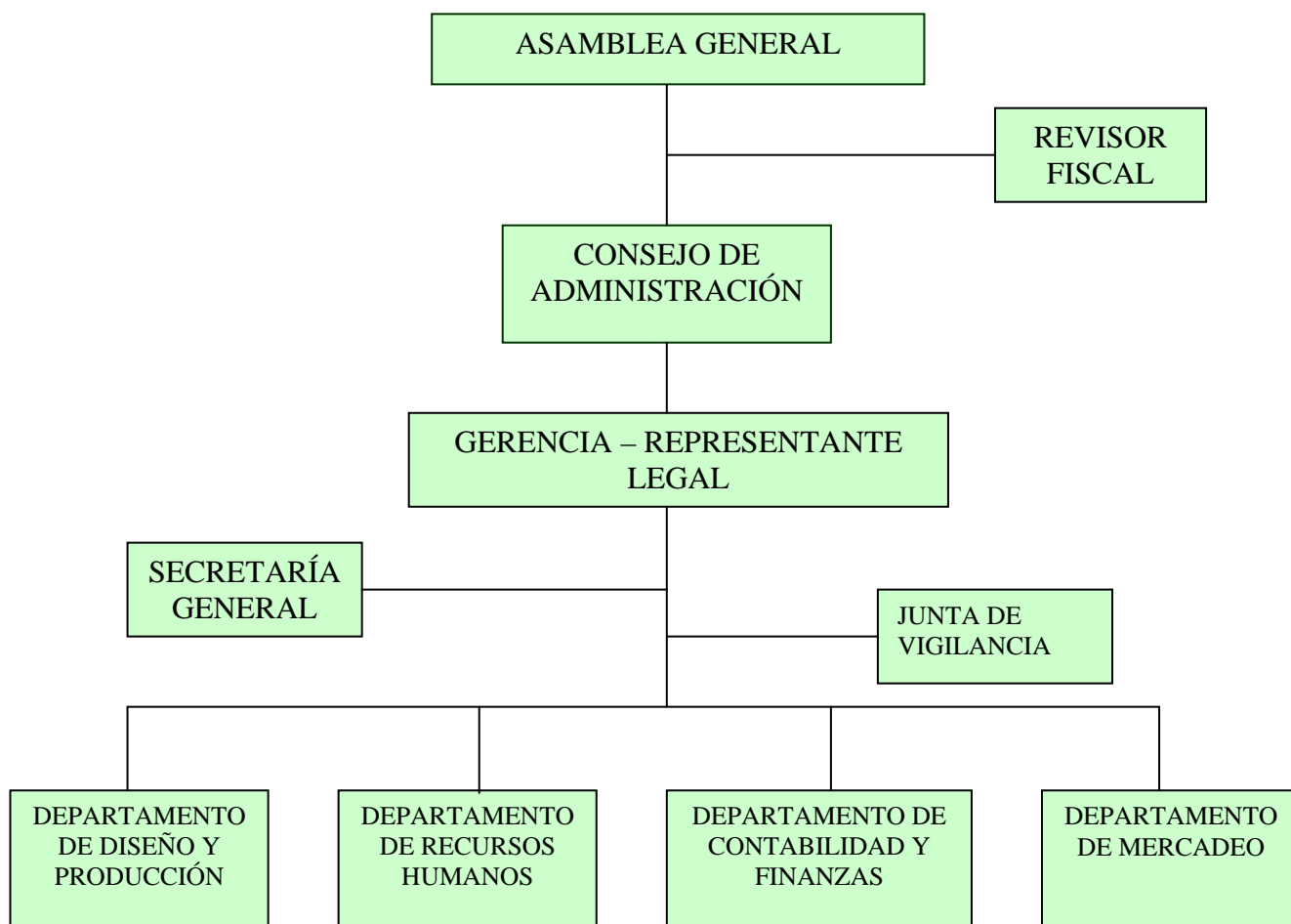
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta los objetivos establecidos en este proyecto, queremos idear una estructura organizacional que sea coherente con lo planteado, es decir, una estructura que involucre de manera equitativa a cada una de las personas que intervienen en el proceso.

Por lo tanto, inicialmente quisimos idear una estructura que defina las reglas y la responsabilidad de cada miembro de la cooperativa. Teniendo en cuenta que la organización debe ser flexible, dado que el principio fundamental en la creación de ésta es el trabajo por y para toda la comunidad.

Dentro de esta estructura encontraremos los siguientes niveles jerárquicos que posteriormente podrán ser re-programados o modificados dependiendo del curso que tome la empresa; en primera instancia encontramos la Asamblea General, seguida del Consejo de Administración, posteriormente vemos la Gerencia General y esta a su vez estará seguida por los departamentos de Producción, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas y por último el Departamento de Mercadeo

Figura 1. Organigrama de la cooperativa



Fuente: autores del trabajo

Asamblea General: la Asamblea General es el órgano máximo de administración de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o los delegados elegidos por éstos.

De igual manera tendremos una junta de vigilancia la cual se encargará de verificar la lista de todos los asociados hábiles y los no hábiles y de publicar

esta lista en el tiempo indicado y estipulado en los estatutos que rige a la cooperativa.

Por otra parte, se llevarán a cabo Asambleas Ordinarias dos veces al año, una dentro del primer trimestre del año, y la otra en el 3 trimestre. Además se podrán realizar, sí la situación lo amerita, asambleas extraordinarias en cualquier época del año, con el fin de tratar temas imprevistos que no se puedan postergar hasta la próxima asamblea ordinaria.

Asimismo se harán convocatorias a las asambleas de manera escrita a cada asociado y con una antelación de tiempo establecida en los estatutos de la cooperativa, o se publicarán en las carteleras de la sede principal.

Revisor Fiscal: el Revisor Fiscal tendrá la responsabilidad de encargarse del control económico, contable, financiero y legal de la cooperativa. Esta persona será nombrada por la Asamblea General, quienes constatarán sus créditos para desempeñar este cargo. Es importante mencionar que en ningún momento se podrá nombrar como Revisor Fiscal a una persona asociada a la Cooperativa.

Consejo de Administración: El consejo de administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General, en donde su función es asesorar al Gerente para que desarrolle una buena gestión de la cooperativa. El número de integrantes, su período, las causales de remoción y sus funciones serán fijados en los estatutos, los cuales podrán consagrar la renovación parcial de sus miembros en cada Asamblea.

Gerente General: el Gerente General será el Representante Legal de la Cooperativa y se encargará de ejecutar todas las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, quien a su vez es el encargado de nombrar al Representante Legal.

Junta de Vigilancia: este órgano de control tiene la gran responsabilidad de velar por el perfecto funcionamiento de la cooperativa, pues su gestión involucra el compromiso de cada asociado con la labor asignada.

Secretaría General: la secretaría General será un soporte fundamental para el normal desarrollo administrativo y operativo de la Gerencia General, pues dentro de sus múltiples funciones también se encuentra la de hacer investigaciones para minimizar posibles errores en el área. Por lo tanto sus opiniones serán tomadas en cuenta tanto por la Gerencia General como por el Consejo de Administración.

Departamento de Diseño y Producción: el Departamento de Producción, al igual que cada departamento que compone a la cooperativa, juega un importante papel dentro de la compañía, pues “sus funciones radican en mantener un conjunto de características estructurales que configuran el proceso de transformación de la organización”⁶. En él se reflejan las decisiones e investigaciones en cuanto al tamaño del mercado, las estrategias de la empresa, la competencia, los clientes y el producto propiamente dicho, decisiones que son inherentes a cada área funcional de la cooperativa.

Departamento Recurso Humano: el departamento de Recursos Humanos toma una gran responsabilidad en el desarrollo sostenible de la cooperativa, pues teniendo en cuenta que trabajamos con un grupo de personas que no han tenido ningún tipo facilidades de orientación y crecimiento, es indispensable crear un buen clima organizacional que ayude a la motivación de nuestros asociados o clientes internos para poder alcanzar grandes ventajas competitivas y sostenibles a través de los años.

“El factor motivador de todo individuo es el motor que impulsará agresiva o tíbicamente la nave de su negocio, y la forma de dirigir un proyecto, sobre todo

⁶ Esteban Fernández, Lucia Avella y Marta Fernández – Estrategias de Producción - Ej 2 – Página 15.

cuando interactuamos con terceros, influye directamente en el éxito o fracaso del mismo”⁷.

Al igual, buscar mediante el compromiso duradero por parte de la compañía hacía los empleados y viceversa, la lealtad y el sentido de pertenencia de cada miembro de la cooperativa.

Departamento Contabilidad y Finanzas: más que obedecer a obligaciones legales, para cada compañía en el mundo es muy importante llevar un control sobre todos los gastos y las entradas, las necesidades de la gestión lo ameritan, pues todas tienen como inicio un objetivo de rentabilidad.

Por lo tanto para poder contar con un buen análisis estratégico, es necesario disponer de datos verdaderos, por eso queremos diseñar y planificar sistemas de control financieros, de una manera objetiva, realista y precisa posible para llegar a cuantificar los objetivos y las metas de la compañía y así dar respuesta a las obligaciones externas y suplir las necesidades de nuestro mercado. “Las tendencias actuales ponen perfectamente de relieve una prioridad de la gestión de los costes a través de las actividades de optimización de la etapa de planificación del producto”⁸

Departamento Mercadeo: la prioridad en el departamento de marketing es, a través de los estudios de mercados, aprovechar las fortalezas de la compañía en el sector y tener una planeación eficaz y una estrategia de marketing centrada en la consecución de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para poder llevar a cabo técnicas orientadas a la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, es necesario llevar a cabo un proceso de

⁷ Domingo Frixione Cerón – Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. Editado por Limusa Noriega Editores – 1995.

⁸ Makido Takao: “Recent Trends in Japan’s Cost Management Practices” en Japanese Accounting, editado por Yasuhiro Monden y Maichiharu Sakurai, Productivity Press, Cambridge (Massachusset) 1989










análisis profundo y ordenado de los entornos internos y externos de la organización.

Por lo anteriormente dicho, nuestro departamento de mercadeo basará sus funciones en idear estratégicamente planes de acción que conciban formar en fortalezas de la compañía, posibles debilidades en el mercado y en grandes oportunidades las amenazas del entorno.











8.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS, MANUAL DE FUNCIONES

Para el manual de funciones de los cargos administrativos, como son la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Gerencia General, la Junta de Vigilancia y el Revisor Fiscal, decidimos seguirnos, por el momento, del manual de las cooperativas. Posteriormente y dependiendo de las necesidades que surjan dentro de la cooperativa este manual se irá modificando.






Funciones de la Asamblea General (Artículo 34, Ley 79/88)

-  Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.
-  Reformar los estatutos
-  Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
-  Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
-  Destinar los excedentes del ejercicio conforme a lo previsto en la ley y en los estatutos.
-  Fijar aportes extraordinarios.
-  Elegir los miembros del consejo de administración de la Junta de Vigilancia.
-  Elegir el Revisor Fiscal, su suplente y fijar su remuneración y
-  Las demás que le señalen los estatutos y las leyes.

Consejo de Administración

-  Expedir su propio reglamento de funcionamiento.
-  Decidir sobre el ingreso, retiro, exclusión, suspensión, sanciones de los asociados de conformidad con lo reglamentado.
-  Reglamentar los servicios y fondos de la cooperativa.
-  Elaborar el presupuesto, la estructura operativa y la nómina de cargos.
-  Dar cumplimiento a los mandatos de la asamblea.
-  Nombrar al gerente y a los miembros de los comités especiales.
-  Convocar a Asamblea General ordinaria y extraordinaria.
-  Verificar si los montos de las pólizas de manejo de los seguros para proteger a los empleados y activos de la cooperativa corresponden a los exigidos en las respectivas disposiciones.
-  Estudiar, atender los informes y recomendaciones de los órganos internos de control.
-  Otras que le correspondan.

Gerente General








-  Representar legal y judicialmente a la cooperativa.
-  Organizar, coordinar y supervisar las actividades operativas y de administración, entre estas poner en marcha las dependencias administrativas, sucursales, agencias u oficinas que señale el Consejo de Administración y de conformidad con las normas legales vigentes nombrar y remover el personal administrativo.
-  Mantener las relaciones y la comunicación de la administración con los órganos directivos, asociados y terceros.
-  Elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración los reglamentos de carácter interno relacionados con el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.
-  Celebrar contratos hasta de un monto determinado por los estatutos y revisar operaciones del giro ordinario de la cooperativa.

- ✚ Verificar diariamente el estado de caja.
- ✚ Responsabilizarse de enviar oportunamente los informes respectivos a las entidades competentes.
- ✚ Las demás que se deriven de la naturaleza de su cargo.




Junta de Vigilancia

- ✚ Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias, reglamentarias y a los principios cooperativos. Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- ✚ Hacer llamados de atención a los asociados cuando incumplan sus deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
- ✚ Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para participar en asambleas o elegir delegados.
- ✚ Rendir informe de sus actividades a la Asamblea General Ordinaria.
- ✚ Las demás que le asigne la ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoria interna o revisión fiscal, salvo en aquellas cooperativas eximidas de revisor fiscal por la entidad competente.
- ✚ Las funciones señaladas por la ley a la Junta de Vigilancia deberán desarrollarse con fundamento de criterios de investigación y valoración y sus observaciones o requerimientos serán documentados debidamente. Los miembros de este órgano responderán personal y solidariamente por el incumplimiento de las obligaciones que les impone la ley y los estatutos.

Revisor Fiscal

-  Cerciorarse de que las operaciones celebradas o cumplidas por la organización se ajustan a las prescripciones del estatuto, a las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
-  Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea o Junta de Asociados, al Consejo de Administración o al Gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la organización.
-  Colaborar con las Entidades Gubernamentales que ejerzan inspección y Vigilancia de la organización y rendirle los informes a que haya lugar.
-  Velar por que se lleve regularmente la contabilidad de la organización y las actas de las reuniones de la Asamblea, Junta de Vigilancia y del Consejo de Administración.
-  Autorizar con su firma cualquier balance presentado por la administración de la cooperativa, el que acompañará con su dictamen o informe correspondiente.
-  Convocar a la Asamblea o a la Junta de Asociados a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario y
-  Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o el estatuto y las que siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea o Junta de Asociados.

Secretaría General

-  Apoyar instrumentos de acompañamiento a la creación y mejoras de actividades administrativas y funcionales en la cooperativa.
-  Proveer de la información necesaria sobre el desarrollo y actividades de los departamentos de Producción, Financieros, Recursos Humanos y Mercadeo a la Gerencia General.
-  Promover junto con los departamentos operativos, ante la Gerencia General, planes mensuales para la creación de ideas innovadoras.

- ✚ Implementar sistemas de información entre las diferentes áreas organizativas y operativas, para poder originar una sinergia que ayude al perfecto conocimiento sobre el estado real de la cooperativa.
- ✚ Efectuar en compañía de la Gerencia General y del Departamento de Recursos Humanos, programas de capacitación para el mejoramiento de técnicas productivas, diseños y planes de manejo sostenible del recurso natural.
- ✚ Facilitar y disponer la información necesaria en cuanto a la operatividad y al manejo dado a la cooperativa, a los entes de vigilancia ya sea internos o externos.
- ✚ Apoyar en las labores necesarias, tanto a la Gerencia General como a la Asamblea General y al Consejo de Administración, siempre y cuando éstas labores sean respaldadas por la Revisoría Fiscal y se encuentren dentro del margen Legal propio para las cooperativas y.
- ✚ Las demás funciones que sean asignadas para el mejoramiento, desarrollo y crecimiento de la cooperativa y que se encuentren regidas por normas legales y morales de la sociedad y del Estado.

Departamento de Diseño y Producción











- ✚ Actualización y establecimiento de los objetivos de producción a alcanzar.
- ✚ Formulación de nuevas estrategias productivas que permitan establecer parámetros de eficacia y eficiencia.
- ✚ Evaluación constante del desempeño del Departamento e implementación de planes para mejorar la productividad.
- ✚ Desarrollar actividades para transmitir y hacer que tanto la visión como la misión de la compañía sean compartidas entre los artesanos.
- ✚ Promover programas y reuniones para el desarrollo de borradores elaborados por los propios artesanos, con el fin de lograr en ellos un compromiso verdadero con las aspiraciones empresariales y hacer que la visión de cada persona se refleje en la visión la compañía. “La visión

compartida de una organización, surge de las visiones personales de sus individuos”⁹.

- ✚ Implementar técnicas de selección de materias primas especiales para cada diseño de productos.
- ✚ Establecer bosquejos para nuevos diseños que resulten innovadores entre los clientes.
- ✚ Realizar, junto con el Departamento de Marketing, procedimientos que ayuden a definir las inclinaciones y preferencias de nuestros clientes y que nos permitan estar a la vanguardia de la moda.
- ✚ Hacer estudios que permitan establecer indicadores en la producción, para determinar que actividades requieren de más tiempo y por ende de un número mayor de mano de obra.
- ✚ Llevar a cabo constantes revisiones en productos en proceso y en productos terminados, para evitar que salgan al mercado artesanías defectuosas o con muy bajos índices de calidad.
- ✚ Implementar planes adecuados para el suministro de las materias primas necesarias para la producción.
- ✚ Ejecutar planes para el diseño de nuevos estilos y productos que permitan abarcar nuevos mercados.
- ✚ Las demás funciones necesarias para el buen desarrollo productivo de la compañía, siempre y cuando se hayan realizado los estudios pertinentes y avalados por la Gerencia General.
- ✚ Presentar, cada vez que así lo requiera el departamento de Contabilidad y Finanzas, un informe detallado sobre las líneas y unidades producidas o a producir mensualmente, las necesidades básicas del departamento, los gastos y costos necesarios para la actividad productiva, con el fin de llevar a cabo los estudios proyectados para tener un mayor control sobre la producción.
- ✚ Implementar modelos de Just in Time en la producción, con el fin de eliminar todo lo que implique desperdicios y poder reducir costos y lograr mayores utilidades.

⁹ Esteban Fernández, Lucia Avella y Marta Fernández, Estrategia de Producción, Ej 2, Mc Graw Hill.

Departamento de Recurso Humano

-  Desarrollar una arquitectura social que anime a las personas a trabajar juntas con éxito por el mismo objetivo.
-  Implementar planes de acción que ayude a todas las personas de la organización a actuar de una manera prudente y objetiva para prever los cambios en el mercado y evitar posibles traumas y desequilibrios en todas las áreas funcionales de la compañía.
-  Promover campañas de buenas relaciones interpersonales y de respeto por los demás entre los colaboradores de la cooperativa, para hacer un medio ambiente laboral más ameno.
-  Velar por el bienestar tanto social, económico y personal de todos los colaboradores de la cooperativa, sin discriminación y favoritismo alguno.
-  Conocer las condiciones psico-sociales, económicas y familiares de cada artesano o colaborador, con el fin de tener claro posibles causas de improductividad, bajo rendimiento y actuaciones inadecuadas en el sitio de trabajo.
-  Ofrecer sistemas de bienestar social, educativo y de desarrollo personal, siempre y cuando esté amparado por las normas legales vigentes en el país.
-  Desarrollar campañas preventivas de enfermedades contagiosas, entre todos los artesanos para evitar desequilibrios en todos los sistemas de la cooperativa.
-  Promover campañas de liderazgo participativo entre todos los colaboradores, para así aprovechar aún mas los talentos en potencia y expandir conocimientos y técnicas para una mejor forma de trabajar.
-  Brindar a los asociados información y conocimientos suficientes para que estos puedan fijar metas significativas.
-  Crear oportunidades para que todos los asociados participen de manera activa en la fijación de nuevos y mejores objetivos, ya sea para el área en la que se desempeñan como para toda la cooperativa.

- ✚ Diseñar una estructura organizacional, racional y equitativa, que permita a cada miembro de la cooperativa, realizar una carrera laboral de éxito dentro de la compañía y así despertar en ellos un alto sentido de pertenencia.
- ✚ Crear un entorno adecuado, en el cual los empleados no se resistan al cambio sino que lo estén esperando.
- ✚ Las demás actividades necesarias y avaladas por las directivas para el bienestar de todos los miembros de la cooperativa.

Departamento de Contabilidad y Finanzas

- ✚ Realizar los estudios y proyecciones adecuadas y pertinentes para tener claridad y control sobre las materias primas necesarias, la mano de obra y los costes y gastos.
- ✚ Fijar, junto con el Departamento de Mercadeo metas a alcanzar o compromisos a seguir, siempre y cuando estos sean coherentes y realizables, para poder empujar de cierta manera a las personas hacía un compromiso mucho mayor.
- ✚ Establecer, a través de las variaciones de lo real frente a lo proyectado, medidas para los costes, preventivas y correctivas en cuanto al sistema productivo y de mercados.
- ✚ Llevar de manera eficiente, transparente y responsable la contabilidad de la compañía.
- ✚ Brindarle la información necesaria a las entidades del estado que ejerzan control contable y financiero sobre las compañías.
- ✚ Utilizar los recursos financieros necesarios, para embarcar a la compañía en el proceso de mejora continua.
- ✚ Concentrarse directamente en las partes de la cadena productiva que generen un mayor costo para producir control total sobre estos, con el fin de poder reducirlos lo necesario sin afectar el proceso de mejora continua.
- ✚ Llevar a cabo procesos de concentración en las restricciones y de refuerzos en los eslabones mas débiles de la cadena productiva,
- ✚ Revisión periódica de libros contables.

- ✚ Elaboración del Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujos de Efectivo.
- ✚ Estar pendientes de la contabilización y pago efectivo de los impuestos y demás responsabilidades adquiridas para con el Estado.
- ✚ Causación de la Nómina de la cooperativa y de los Parafiscales.
- ✚ Análisis de las estrategias y de los Estados Financieros.

Departamento de Mercadeo

- ✚ Promover campañas para alcanzar buenas relaciones de tipo cliente – proveedor.
- ✚ Implementar, junto con el Departamento de Recursos Humanos, planes de preparación al personal responsable por la atención al cliente para concebir una buena estrategia de mercadeo.
- ✚ Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector transporte, con el fin de conseguir buenos canales de distribución.
- ✚ Coordinar de manera eficiente actividades de mercadeo con el personal administrativo y operativo, para obtener estrategias de ventas claras y eficaces.
- ✚ Llevar un archivo actualizado de clientes y de proyectos de clientes, para hacer un buen servicio de Pre y Postventas.
- ✚ Implementación de procesos de almacenamiento por diferentes líneas de productos, como son, líneas para decoración del hogar, bisutería, zapatería, implementos de cocina, etc.
- ✚ Realización de procedimientos para el Control y coordinación de los inventarios y materias primas.
- ✚ Planear y llevar a cabo, junto con el departamentos de Contabilidad y Finanzas, campañas para el lanzamiento de productos innovadores al mercado.
- ✚ Presentar programas de adecuación y organización para una buena exhibición en los puntos de ventas.
- ✚ Llevar todos los procesos de facturación a clientes.

- ✚ Conservar firmemente el análisis de la rotación de los productos, con el fin de mantener en stock aquellos que los clientes requieren constantemente y brindar la información adecuada y en el momento indicado al Departamento de Producción.
- ✚ Desarrollar programas de capacitación a la fuerza de ventas, con el fin que ellos puedan resolver cualquier inquietud de nuestros clientes.
- ✚ Promover campañas de orientación y de buenas relaciones entre el personal de ventas, con el objetivo de lograr muy buena imagen frente a los clientes.
- ✚ Promocionar los productos y programas sociales de la cooperativa por los medios necesarios.
- ✚ Realizar constantes análisis sectoriales, con el fin de prever cambios que resulten traumáticos para el desarrollo de la cooperativa.
- ✚ Las demás funciones necesarias y aquellas que le sean asignadas para el crecimiento sostenible de la cooperativa.

8.4 TALENTO HUMANO

Para cualquier empresa en el país, contar con personal altamente calificado en las labores a desarrollar se ha convertido en una estrategia de crecimiento y sostenibilidad. Dado lo anterior, el punto crucial en la Cooperativa no es sólo contar o no con el personal adecuado, sino también saber y entender que es necesario e indispensable tener ese personal en los cargos y en las funciones indicadas.

Para nosotros es bastante claro que nuestras responsabilidades como directivos van mucho más allá de asumir las consecuencias de haber elegido o no al personal indicado para los cargos establecidos. Pues en nuestras manos está todo el peso de una vida estable social y económicamente, no sólo de un trabajador, sino de la familia a la que pertenece ese trabajador.

Como lo mencionamos anteriormente, nuestro equipo de trabajo, inicialmente, estará constituido por cerca de 45 personas quienes estaremos distribuidas en

todas las áreas funcionales y administrativas de la Cooperativa, y, como no hay espacios para equivocaciones, queremos contar con buenos mecanismos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño del personal. Por lo tanto hemos diseñado el siguiente esquema para un adecuado proceso de selección de personal.

8.4.1 Reclutamiento Y Formas De Reclutamiento Del Personal. El Reclutamiento de personas no es más que avanzadas técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Nuestra forma de reclutar no es la misma forma con la cuál trabajan un sinnúmero de empresas Colombianas, pues aunque parezca un tanto osado, el trabajo que realizaremos no se enfocará precisamente en encontrar al personal potencialmente calificado, al contrario, lo que pretendemos es enseñar a las personas que pertenecen a nuestras comunidades a ser ese personal idóneo y capaz que tanto necesitamos.

8.4.2 Análisis de Cargos. Antes que reclutar al personal, es necesario llevar a cabo un análisis de cargos que nos permita determinar los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que necesitamos y así poder desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos.

Además, este análisis nos permitirá organizar de una manera mas eficaz cada trabajo de la cooperativa, pues nos mostrará con precisión las aptitudes necesarias para cada labor y lo que cada trabajador hace.

En cuanto a los empleados, en este caso a todos los integrantes del sistema operativo, un análisis de cargos les ayudará a realizar con mayor facilidad sus labores, porque al conocer detalladamente cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas tendrán claro conocimientos sobre que actividades pueden llevar a cabo para cada una de las funciones.

Creemos que para llevar a cabo un análisis objetivo que muestre la realidad y las necesidades en cada cargo, es necesario contar con un personal de apoyo idóneo, que se preocupe tanto por el bienestar de los empleados como por el de la compañía misma. No obstante se tendrá al mando de esta labor a un especialista de recursos humanos, que a parte de poseer los conocimientos necesarios debe ser una persona objetiva, transparente, con principios éticos y morales intachables y totalmente comprometida por el bienestar de las comunidades.

Esta persona deberá desarrollar e implementar los diferentes métodos de análisis de cargos, como son las entrevistas, cuestionarios, observación directa, método mixto y método de informes sucesivos.

8.4.3 Técnicas Y Formas De Selección Del Personal. Para reclutar al personal, inicialmente contaremos con las carteleras puestas en las sedes principales de reuniones de los Resguardos, las cuales brindarán la información básica y necesaria a las personas. Por otra parte, una de las múltiples tareas de las directivas es convocar a reuniones, por medio de los cabildos, a todas las personas pertenecientes a las comunidades y que estén interesadas en aprender y trabajar.

En esas reuniones daremos a conocer la labor de la cooperativa, su objeto social, las metas y objetivos y todo aquello concerniente al proyecto de bienestar social y económico que tenemos para las diferentes familias Zenúes.

8.4.4 Compensación. Cuando hablamos de la compensación es necesario recordar que este es un proyecto en donde trabajaremos con y por los demás, teniendo en cuenta que la base de funcionamiento de una cooperativa, como su nombre lo indica, es la cooperación mutua entre un grupo de personas que trabajan por un objetivo en común, en este caso, por el desarrollo económico y social de las familias artesanas Zenúes.

Con lo anterior no pretendemos decir que el trabajo que realizarán estas personas sea totalmente gratis, por el contrario, lo que queremos aclarar es que las personas artesanas serán dueñas de su propio negocio, y que su participación económica depende 100% de su labor artesanal y del compromiso adquirido y desarrollado dentro de la comunidad.

Es necesario dejar en claro, que de las ventas y utilidades, se destinarán un buen porcentaje para el crecimiento de la cooperativa y para el desarrollo de planes de educación y bienestar en general, es decir, a cada persona se le pagará y bonificará todo trabajo requerido, pero, como es adecuado, destinaremos una buena porción para el crecimiento sostenible de la cooperativa y para reservas en caso de imprevistos.

8.4.5 Capacitación. Por medio del análisis de puestos pretendemos tomar la información necesaria para diseñar buenos programas de capacitación y desarrollo personal que permitan a cada uno de nuestros asociados mejorar y mostrar sus habilidades en las labores realizadas.

Para ello se hace una descripción y especificación de cargo, la cual nos mostrará la información básica como es: Nombre del cargo, Área a la que pertenece, jefes directos o personas al mando de la actividad, Funciones principales, Funciones específicas, Actividades y Tareas detalladas, Relación con otros puestos de trabajo, las condiciones de trabajo, los requisitos generales y requisitos personales.

Uno de nuestras metas es brindar a cada empleado no sólo programas de capacitación para los cargos, sino también, programas de educación general y técnicas de desarrollo personal.

8.4.6 Evaluación De Desempeño. La evaluación de desempeño es un punto crucial para la adecuada compensación de las personas, pues debemos tener presente que, cada asociado compite consigo mismo por la superación

personal y de este proceso de superación depende en gran parte el crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa, debido a que en el producto final se refleja el esfuerzo y entusiasmo que le pongan las personas a cada labor.

Por lo anterior, no es difícil deducir que el esfuerzo está dirigido tanto por las capacidades individuales y por la percepción que cada persona tenga sobre el papel que debe desempeñar. Siendo así, la probabilidad de buenas compensaciones a cada asociado, depende en su mayoría de los esfuerzos concentrados de todo el personal.

En síntesis pretendemos que a través de la evaluación de desempeño podamos apreciar objetivamente el potencial de desarrollo de cada individuo en su cargo, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de todas y cada una de las personas.

9. ESTUDIO LEGAL

9.1 CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

La constitución de la cooperativa se hará dentro del ámbito de Responsabilidad limitada, tal como lo indica el artículo 9 de la ley 79 de 1988, el cual enuncia que: “se limita la responsabilidad de los asociados al valor de sus aportes y la responsabilidad de la cooperativa para con terceros, al monto del patrimonio social”. Esta será sin ánimo de lucro, por lo tanto las operaciones se harán en pro del desarrollo social de las comunidades involucradas.

“Se constituirá por documento privado y la personería será reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas”. “El número mínimo de asociados será de 20”. Estos aportarán el producto del trabajo que realicen, recibiendo por ello una compensación apropiada de acuerdo a la función del trabajo, la especialidad, el rendimiento y la cantidad de trabajo aportado.

La cooperativa, en función de las leyes nacionales, contará con un Régimen de organización interna, constitución, procedimientos y funciones de los órganos de administración y vigilancia, condiciones, incompatibilidades y forma de elección y remoción de sus miembros, de acuerdo al numeral 5 del artículo 19, el cual menciona todos los estatutos que deben tener las cooperativas para su funcionamiento. Sin embargo, estos estatutos se adecuarán a la realidad económico-social y a las tradiciones culturales de la comunidad indígena, de acuerdo al párrafo 2 del presente artículo.

Para el manejo de los excedentes de la cooperativa y de acuerdo al artículo 54 de la ley 79, de estos se destinarán el 20% mínimo para mantener una reserva de protección de los aportes de los asociados, otro 20% mínimo para el Fondo de Educación y un 10% para el Fondo de solidaridad, dichos fondos se constituirán con la colaboración de cada asociado, sobre todo de los miembros

del Consejo de Administración quienes harán parte de los Comités de los Fondos de Educación y de Solidaridad.

Para el manejo administrativo adecuado de la cooperativa, se presenta a continuación varios capítulos que harán parte de la minuta de constitución de la misma, es decir, el documento de Documento Privado que se presentará teniendo siempre en cuenta las leyes que rigen en los procedimientos para el perfecto funcionamiento social, empresarial y legal.

9.2 MINUTA DE CONSTITUCIÓN

Capítulo I

Nombre, domicilio, objeto y duración:

ART. 1º—Nombre: COOPAC, Cooperativa Proartesanos de Córdoba, es una cooperativa de nacionalidad colombiana.

ART. 2º—Domicilio. La Cooperativa Proartesanos de Córdoba, COOPAC, tiene su domicilio en el municipio de Tuchín, departamento de Córdoba.

ART. 3º—Objeto. Como entidad sin ánimo de lucro la Cooperativa Proartesanos de Córdoba, COOPAC tendrá como finalidad la elaboración y comercialización de artesanías hechas en caña flecha por indígenas zenúes que pertenecen a los Resguardos de San Pedro Alcántara de la Sabaneta y San Andrés de Sotavento, para lograr calidad de vida entre estas comunidades.

ART. 4º—Duración. La Cooperativa que se constituye tendrá una duración hasta la extinción total de su patrimonio, es decir, hasta que los asociados por razones de peso no puedan seguir aportando su trabajo.

Capítulo II

Patrimonio.

ART. 5º—La Cooperativa Proartesanos de Córdoba, COOPAC obtendrá sus fondos de la venta de los productos artesanales aportados por los asociados, descontando de ellas las compensaciones que le corresponde a cada artesano, y de las cuotas que aporten los asociados y otras personas y con los demás bienes que a cualquier título adquiera. Sin embargo, el fondo inicial está conformado por la suma de \$3.000.000.

ART. 6º—Destino del patrimonio. El patrimonio de la Cooperativa Proartesanos de Córdoba, COOPAC no podrá destinarse a fin distinto del enunciado en su objeto expresado en el artículo (3).

Capítulo III

Dirección y administración.

ART. 7º—Dirección. La Cooperativa proartesanos de Córdoba, COOPAC será administrada y dirigida por la Asamblea General y estará integrada por un consejo de administración, por un Gerente General y tendrá un Revisor Fiscal.

ART. 8º—Asamblea General. La Asamblea General de la Cooperativa Proartesanos de Córdoba, COOPAC, estará integrada por cuarenta y cinco (45) miembros con sus respectivos suplentes, quienes serán elegidos para un periodo de dos años.

ART. 9º—Designación de los miembros. Cada uno de los miembros de la asamblea general será designado por elección universal.

ART. 10—Presidente de la asamblea. La asamblea general será presidida por el miembro que ella misma designe.

ART. 11—Quórum. El quórum para las reuniones ordinarias o extraordinarias de la asamblea General lo hará la concurrencia de un número de personas que represente, por lo menos, la mayoría absoluta de sus integrantes, es decir, el quórum lo constituye la mitad mas uno de los delegados, sin embargo, si dentro de la hora siguiente a la fijada en la convocatoria, no se hubiere integrado el quórum, la asamblea podrá adoptar decisiones con un número no inferior al 10% de los asociados hábiles convocados.

ART. 12—Reuniones ordinarias y extraordinarias. La Asamblea General se reunirá, por lo menos, una vez al año en el lugar asignado e informado en el comunicado para la convocatoria y durante los 15 primeros días del mes febrero, previa convocatoria de quien haga las veces de presidente.

Las reuniones extraordinarias se realizarán cada vez que lo requieran la mayoría absoluta de los miembros de la asamblea con el fin de tratar asuntos imprevistos.

ART. 13—Libro de actas. De las reuniones, resoluciones, acuerdos, deliberaciones y en general los actos de la asamblea general, se dejarán constancia escrita en un libro de actas de vigencia anual y cada una de tales actas será firmada por el Presidente, Vicepresidente y el Secretario.

ART. 14—Funciones de la asamblea general. a) Nombrar a los tres (3) miembros y sus respectivos suplentes personales para integrar el consejo de administración de la Cooperativa y removerlos; b) Nombrar al revisor fiscal y su suplente para períodos de (1) año y fijarle su asignación; c) Aprobar, improbar y fenecer las cuentas de la Cooperativa presentadas por el Contador; d) Reformar los estatutos de la Cooperativa; e) Disolver extraordinariamente la Cooperativa por extinción de sus fondos; f) En caso de excedentes, destinar estos conforme a la ley y a los estatutos y, g) Las demás que le correspondan como suprema autoridad de la Cooperativa siempre que no estén atribuidas a otro órgano.

ART. 15—Decisiones. Las determinaciones de la asamblea general se tomarán por la mayoría absoluta de votos presentes siempre y cuando exista quórum.

ART. 16—Reforma de estatutos. Las reformas de estatutos deberán ser sometidas a la aprobación de la entidad pública correspondiente.

ART. 17—Consejo de administración. El consejo de administración estará conformado por tres (3) miembros con sus suplentes personales respectivos, designados por la asamblea general para períodos de (1) año.

ART. 18. —Reuniones del consejo. El consejo de administración se reunirá cada vez que sea convocado por el director o por la mayoría de sus integrantes.

ART. 19. —Funciones del consejo de administración. Son funciones del consejo de administración: a) Ejercer la dirección administrativa de la cooperativa; b) Establecer los empleos necesarios y señalarles sus asignaciones con excepción de aquéllas que correspondan a la asamblea general; c) Nombrar y remover a las personas que deban desempeñar los empleos; d) Nombrar y remover al director de la cooperativa Coopac; e) Establecer el reglamento de servicios de la Cooperativa; f) Presentar a la asamblea general los informes, cuentas, inventarios, balances, que ésta le solicite; g) Autorizar al director la celebración de contratos cuya cuantía exceda la suma que fije el mismo consejo de administración. La autorización de que trata este ordinal será previa y por escrito.

ART. 20. —Actas. De las reuniones del consejo se elaborará un acta firmada por el Presidente de éste, Vicepresidente y el secretario.

ART. 21. —Vacantes en el consejo. Las vacantes definitivas de alguno de los integrantes del consejo serán provistos por el mismo organismo hasta tanto la asamblea general efectúe la designación respectiva.

ART. 22. —Quórum. El quórum para las reuniones del consejo se formará con la concurrencia de dos (2) de sus miembros y las decisiones las adoptará por la mayoría de los miembros presentes.

ART. 23. —Director. El representante legal de la Cooperativa será el director o Gerente General quien es de libre nombramiento y remoción del consejo de administración. El ejercerá en asocio de la asamblea y del consejo la dirección y administración de la Cooperativa.

ART. 24.—Funciones del director o gerente general: Son funciones del director o gerente general: a) Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos, determinaciones e instrucciones de la asamblea y el consejo; b) Realizar los contratos que fuesen necesarios para el desarrollo del objeto de la Cooperativa conforme lo dispuesto por estos estatutos; c) Representar a la Cooperativa con facultades para transigir, desistir, delegar, sustituir; d) Constituir apoderados judiciales para la defensa de los intereses de la Cooperativa; e) Presentar los informes que le solicite el consejo o la asamblea; f) Someter al consejo los planes y programas de desarrollo del personal y asociados, como programas de educación y recreación; g) Someter al consejo o la asamblea las estrategias de mercados, producción, talento humano y distribución; h) Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo y las que le sean asignadas por la asamblea general.

Capítulo IV

Disolución y liquidación

ART. 25. —Disolución. La Cooperativa Proartesanos de Córdoba se disolverá por las causales que la ley establece de manera general para esta clase de asociaciones, fundaciones o instituciones de utilidad común y en particular, cuando la asamblea general decida con el voto favorable de la totalidad de sus miembros disolverla extraordinariamente en el evento de la extinción de los fondos de su patrimonio. Igualmente, la Cooperativa se disolverá cuando su

personería jurídica sea cancelada por autoridad competente y por las causales legales.

ART. 26. —Liquidador. Cuando la Cooperativa decreta su disolución, en el mismo acto la asamblea general con el quórum previsto en estos estatutos procederá a nombrar liquidador. En caso de no llegarse a acuerdo en el nombre del liquidador ejercerá como tal el director o gerente general de la Cooperativa en su calidad de representante legal de la misma inscrito ante autoridad competente.

Al mismo procedimiento anterior se sujetará el nombramiento del liquidador cuando la disolución de la Cooperativa tenga como causa la cancelación de la personería jurídica decretada por autoridad competente. No obstante, si no existe representante legal inscrito el Gobernador del Departamento donde se encuentre domiciliada la cooperativa designará al liquidador.

ART. 27. —Publicidad. Con cargo al patrimonio de la Cooperativa, el liquidador designado publicará 3 avisos en un periódico de amplia circulación nacional, dejando entre uno y otro, un plazo de 15 días, en los cuales informará a la ciudadanía sobre el proceso de liquidación, instando a los acreedores a hacer valer sus derechos.

ART. 28. —Procedimiento. Para la liquidación se procederá así: 15 días después de la publicación del último aviso se liquidará la cooperativa, pagando las obligaciones contraídas con terceros, y observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos.

Si cumplido lo anterior queda un remanente de activo patrimonial éste pasará a la entidad escogida por la asamblea general, con las mayorías y el quórum exigido en estos estatutos al momento de decretar la disolución.

Cuando ni la asamblea general ni estos estatutos hayan dispuesto sobre el destino que debe dársele a los remanentes, estos dineros, conforme lo dispone el artículo 20 del Decreto 1529 de 1990, pasarán a una entidad de beneficencia

que tenga radio de acción en el municipio del domicilio principal de la cooperativa.

Capítulo V

Disposiciones varias

ART. 29. —Revisor fiscal. Las funciones del revisor fiscal de la cooperativa serán las mismas que la ley señala a los revisores fiscales de las Cooperativas de trabajo asociado.

ART. 30. —Secretario. La cooperativa tendrá un secretario nombrado por la asamblea en acuerdo con el gerente general quien será a la vez secretario de la asamblea general, del consejo de administración y del gerente general. Sus funciones serán asignadas por estos.

ART. 31. —Nombramientos provisionales. En tanto la asamblea general y el consejo de administración efectúen nuevos nombramientos, se hacen los siguientes:

Gerente General: Adriana Mazo Palacios Suplente: Mery Yineth Angulo

Consejo de administración

Miembros Principales:

Israel López Mora CC.8.187.770

Graida Gutiérrez Cantero CC. 26.006.938

Maikel Rodino CC. 11.037.853

Suplentes:

Catia Álvarez Doria CC 26.007.206

Evis Martínez Varilla CC.15.682.545

Elkín Correa Peinado CC. 78.075.255

Revisor Fiscal:

Juan Ignacio Garcés Naar CC.92.515.104





Tarjeta Profesional 109390-T

Secretario:

Ulises Sánchez CC. 15.681.427

9.3 PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

De acuerdo a lo dispuesto por la Superintendencia de la Economía Solidaria, entidad que vigila el funcionamiento de este tipo de cooperativas, los pasos para la constitución legal de estas son:

-  Tramitar el registro de la cooperativa ante la Cámara y Comercio.
-  Registrar ante el Ministerio de la Protección Social los Regímenes de Trabajo asociado, compensaciones, previsión y seguridad social.
-  Pasados 10 días de los registros, realizar los trámites que corresponden al título 3, capítulo I de la circular básica jurídica.
-  Se pueden realizar todos estos trámites cuando el Ministerio de la Protección Social haya aprobado los regímenes de trabajo asociado, compensaciones, previsión y seguridad social.

Por otra parte, es importante mencionar que los regímenes de trabajo asociado y compensaciones se llevan a cabo de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 22 del decreto 4588 de 2006, en él se incluyen aspectos formales y generales como la enumeración consecutiva de los artículos, los capítulos con sus respectivos nombres y temas, párrafos y numerales.

Además, el artículo 24 del decreto 4588, el cual dicta el marco obligatorio para fijar el contenido del régimen de trabajo asociado, lo transcribimos para tener así presente los aspectos que este dispone:

“ARTICULO 24º. CONTENIDO DEL RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO. El Régimen de Trabajo Asociado deberá contener los siguientes aspectos:

1. Condiciones o requisitos para desarrollar o ejecutar la labor o función, de conformidad con el objeto social de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado.
2. Los aspectos generales en torno a la realización del trabajo, tales como: jornadas, horarios, turnos, días de descanso, permisos, licencias y demás formas de ausencias temporales del trabajo, el trámite para solicitarlas, justificarlas y autorizarlas; las incompatibilidades y prohibiciones en la relación de trabajo asociado; los criterios que se aplicarán para efectos de la valoración de oficios o puestos de trabajo; el período y proceso de capacitación del trabajador asociado que lo habilite para las actividades que desarrolla la Cooperativa, consagrando las actividades de educación, capacitación y evaluación.
3. Los derechos y deberes relativos a la relación del trabajo asociado.
4. Causales y clases de sanciones, procedimiento y órganos competentes para su imposición, forma de interponer y resolver los recursos, garantizando en todo caso el debido proceso.
5. Las causales de suspensión y terminación relacionadas con las actividades de trabajo y la indicación del procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.
6. Las disposiciones que en materia de salud ocupacional y en prevención de riesgos profesionales deben aplicarse en los centros de trabajo a sus asociados.

7. Las demás disposiciones generales que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado, las cuales no podrán contravenir derechos constitucionales o legales en relación con la protección especial de toda forma de trabajo y tratados internacionales adoptados en esta materia.”

De esta manera concluimos la parte legal para la constitución de la cooperativa, no obstante aclaramos que existen una serie de pasos determinados por cada entidad de control para el registro y creación de la cooperativa, tales como son los tramites en la Cámara y Comercio; la formalización tributaria, RUT, NIT, RIT; Formalización Laboral, EPS, ARP, Pensiones, Cesantías; etc.

10. ESTUDIO TÉCNICO

El mundo hoy en día se está convirtiendo en una economía y en un mercado global, por lo tanto, las situaciones se tornarán cada vez más difíciles, dado que aquellas empresas que pisan fuerte y competitivamente tanto en temas de producción como en los temas de mercadeo, tratarán de arrebatarse cada mercado, por insignificante que este parezca.

La competitividad de las empresas depende, en buena medida, de la capacidad que esta tenga para sacar al mercado productos de excelente calidad y totalmente adecuados para suplir las necesidades de los clientes, las cuales cada vez son mayores y exigentes, además de tener precios que sean accesibles y poseer grandes capacidades innovadoras, es necesario infundir una cultura de servicio al cliente que permita identificar a la empresa como una de las mejores entre una gran competencia.

Pues bien, en todas las situaciones la responsabilidad del proceso productivo es total, dado que este abarca desde las investigaciones para el desarrollo del producto hasta el servicio postventa. En pocas palabras, la capacidad competitiva de la empresa está fundamentada en el apoyo de las operaciones, e ahí la importancia del carácter estratégico de la función productiva.

A pesar que muchos investigadores en temas de producción y mercadeo, siguen creyendo que el éxito de una empresa depende de la cantidad de tecnología que le implementen a sus productos, estamos totalmente convencidos que la forma tradicional de producción tiene un papel irrenunciable y fundamental en el desarrollo de un país.

El estudio técnico o estudio de producción, es una de las partes más importantes en dicha investigación, pues a través del él podremos resolver aquellas inquietudes que surjan con respecto a lo que debemos y tenemos que producir, que cantidad y como habremos de hacerlo.

10.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Antes de adentrarnos en lo concerniente al tamaño del proyecto en sí, es necesario aclarar que, aunque no se cuenta con una capacidad financiera lo suficientemente amplia para poder abarcar grandes mercados en poco tiempo, si ostentamos de buenas ventajas tanto competitivas como comparativas para hacer de este proyecto una realidad.

Pues bien, esta comunidad es dueña de casi toda la cadena necesaria para la producción, empezando desde la siembra de la caña, pasando por el corte, el raspado, ripiado, teñido, secado, hasta llegar al trenzado, faltando sólo el proceso donde se arma el producto final, la costura.

Uno de los objetivos de este análisis, es precisamente definir los costos necesarios para la realización del proyecto, por lo tanto y teniendo en cuenta que sólo se cuenta con el apoyo que pueda dar cada integrante de estas comunidades a la realización de la producción, nos atrevemos a decir que al principio bastará con el aporte de materiales y productos casi terminados por parte de cada asociado, ya que todos tenemos un sueño en común, crecer como cooperativa en ventas directas y sacar adelante el proyecto.

Hasta el momento hay 45 personas pertenecientes a la comunidad de Calle Ralita y que están directamente comprometidas con el desarrollo del proyecto. La producción es netamente artesanal, por lo tanto una de las estrategias de producción se basará en la capacidad de insumos y capacidad de producción, la cuál será muy flexible. Sólo se cuenta con herramientas manuales y personal muy cualificado lo cual trae consigo una mayor adaptabilidad a las exigencias de los clientes.

10.1.1 Proyección de la Demanda. Resultaría dispendioso desplazarnos a varias ciudades del país para determinar que tanta acogida tiene un producto

artesanal hecho en caña flecha, por eso se tomó como tamaño del mercado a 40.000 personas y como muestra para la elaboración de las encuestas a 100 personas del total de ese mercado.

Las entrevistas realizadas a los artesanos evidenciaron una proyección de demanda de 175.848 productos mensuales en el total del mercado. Por lo tanto para la cooperativa se ha proyectado una participación inicial del 2.5% en el mercado determinado, pues se cuenta con una capacidad productiva mensual por el momento de 3.950 productos artesanales.

Es necesario aclarar que para los artesanos en este momento dedicarse 100% al trabajo artesanal no es muy rentable, porque los ingresos por venta de la trenza ya elaborada oscila entre el 10% y el 30% del precio total de venta de cada producto, asumiendo ellos el costo del mantenimiento, siembra del terreno y procesamiento de la materia prima, por lo tanto tienen que alternar su labor artesanal con la agricultura y el pastoreo.

La capacidad de producción no es mucha, pero es claro que para la parte administrativa el trabajo por realizar será arduo, de ella depende que la cooperativa crezca, no sólo en producción sino también en personal. Se cuenta relativamente con pocos asociados y estos a su vez con poco tiempo, pero al organizarse con miras a la producción, ellos podrán dedicarse totalmente a lo que les gusta, las artesanías, y así se podrá incrementar aproximadamente en un 50% la capacidad de producción con la misma cantidad de personas.

10.1.2 Encuestas. Como se había mencionado anteriormente, se llevó a cabo dos tipos de encuestas, la primera fue hecha a clientes que se vieron inclinados por las artesanías en caña flecha en la exposición empresarial EXPOUNISALLE, que se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la universidad de la Salle en el mes de septiembre de 2006.

El segundo tipo de encuesta realizada y en la cual se hará especial énfasis en este capítulo, fue hecha en la vereda de Comején, ubicada a 4 Kilómetros de la cabecera municipal de Purísima Córdoba y en donde se encontró un pequeño asentamiento de Indígenas Zenúes que pertenecen al Resguardo de San Pedro Alcántara de la Sabaneta. Además esta misma encuesta fue hecha a un pequeño grupo de artesanos ubicados en el municipio de Tuchín Córdoba y que pertenecen al Resguardo de San Andrés de Sotavento.

De esta encuesta se pudo deducir con gran certeza lo siguiente:

- ✚ Los únicos artesanos que le pueden sacar realmente provecho a esta labor, son los que se han dedicado a las ventas, pues obtienen de un 80% a 90% de utilidad sobre los productos. Las personas dedicadas a la comercialización son sólo el 8% del total de las personas de las comunidades.
- ✚ El 92% restante, es decir las personas que hacen el 80% de la labor artesanal, no puede subsistir sólo con la venta de la trenza.
- ✚ El mayor comerciante de los productos en caña flecha se llama Medardo de Jesús Suárez. Él se encarga de comprar la mayor parte del trabajo de los campesinos artesanos, cocer el producto y posteriormente venderlos a Salvarte, la empresa liderada por Jerónimo y Tomás Uribe.
- ✚ Los artesanos son personas humildes que trabajan haciendo lo que les gusta, pero su gran deficiencia está en la parte administrativa, en las relaciones comerciales y en el poco conocimiento de marketing.
- ✚ Por lo anterior se concluye que la principal tarea se fundamentará ante todo en ampliar las relaciones comerciales, abrir nuevos mercados, implementar todos los procesos de la cadena de producción y ejecutar planes de estudios en diseño, costuras y manejo de la caña para un mayor aprovechamiento.

10.2 CAPACIDAD Y ALGUNOS COSTES DE PRODUCCIÓN

Para poder establecer la capacidad de producción de la organización, es necesario primero que todo determinar los modelos y colección a producir. Teniendo en cuenta que en este momento los artesanos producen y tejen de acuerdo a la imaginación, ya que son modelos sacados al instante y en su mayoría producidos en líneas exclusivas.

Sin embargo, aunque todos los artesanos están en pro de la diversificación, saben que es muy importante manejar diferentes tipos de catálogos para colecciones, de esta forma se le dará una idea más clara al cliente en el momento en que quiera tener un producto exclusivo o de acuerdo a las tendencias de la moda.

No obstante, se percibe que la capacidad de producción no es idéntica en cada uno de los procesos, por tanto el tiempo necesario para la producción depende de la complejidad de los tejidos y para la determinación de la capacidad de producción es necesario tener en cuenta en gran medida la demanda en el mercado, esta es más una decisión estructural de la compañía.

Dado lo anterior y queriendo tener más control sobre lo producido, se tratará de hallar con mayor exactitud a través de diferentes fórmulas e indicadores el tiempo requerido para cada una de las operaciones. Es decir, cuando hablamos de capacidad productiva, nos referimos precisamente a “la cantidad de productos que se pueden producir por unidad de tiempo, con los recursos o activos disponibles y en condiciones de funcionamiento normales”¹⁰, por lo tanto, en cada fórmula es necesario tener como eje principal el factor tiempo.

Así pues, se empezará implementando la formula de capacidad efectiva que nos revele el volumen de producción por período para así obtener un coste medio mínimo. A continuación se muestra dicha fórmula:

¹⁰Esteban Fernández, Lucía Avella, Marta Fernández – Estrategias de Producción – Mc Graw Hill

Capacidad efectiva =	Nº horas de trabajo al año
	Horas necesarias para fabricar un producto

De esta manera establecimos que las horas de trabajo anuales para cada asociado serán de 2420, y las horas necesarias para producir un sombrero 21´ es de 28.78 horas, por lo tanto la capacidad efectiva anual será de 84 sombreros por persona.

De igual forma, se puede también establecer a través del siguiente indicador la capacidad de producción por cada una de las líneas o colección:

Capacidad por Línea de Producción =	Cantidad producida por Líneas
	Cantidad Total de Producción

En el caso de la línea de producción de los sombreros de 21 vueltas, la capacidad de ésta será de 7.95% sobre la capacidad total de producción, es decir, contamos con una capacidad de producción en sombreros de 315 y una capacidad total de producción de 3950, siendo 3645 sólo productos de bisutería.

Los costes de fabricación están relacionados con la capacidad de producción y estos a su vez se relacionan con la disponibilidad de materia prima y de medios de transporte. Para tener una idea más clara de lo que será la capacidad de producción de la cooperativa, vamos a determinar la cantidad de materia prima necesaria para la fabricación de sombreros 21 vueltas y la extensión del terreno necesario para la siembra de la caña flecha.

Por lo tanto, si en una hectárea donde sembramos 5000 matas de caña flecha, la cual tiene una altura entre 5 y 7 metros, aproximadamente obtenemos la

cantidad de materia prima necesaria para producir 800 sombreros, es decir que para cada sombrero 21 vueltas es necesario tener 12.5 metros de siembra de caña flecha.

$$\text{Capacidad por Terreno} = \frac{10.000 \text{ metros de terreno}}{800 \text{ sombreros } 21'} = 12.5$$

Nuestra capacidad de producción equivale a 3.960 productos mensuales, de los cuales el 7.95%, es decir 315 son sombreros de 21', el restante 92.05% se encuentran entre manillas, aretes, collares, zapatos, bolsos y otros accesorios. Para la realización de cada uno de los accesorios, sólo se requiere el 3% de la materia prima con que se hace un sombrero.

Por lo anterior podremos deducir que, de una hectárea lograremos sacar aproximadamente la producción de sombreros correspondientes a dos meses y la producción de todo tipo de accesorios correspondientes a un mes, así tendremos que:

10.2.1 Capacidad De Producción Por Hectárea

Para sombreros 21 vueltas

$$12.5 \text{ metros} \times 330 \text{ sombreros } 21' = 4125 \text{ metros}$$

Para todo tipo de accesorios

$$(12.5 \text{ metros} \times 3\% \text{ materia prima}) \times 3645 \text{ productos mensuales} = 1366.87 \text{ metros}$$

Así puede decirse que se necesita de un sembrío en caña flecha de 54.82% de hectárea para obtener la producción mensual. Sin embargo se aclara que las cifras las calculamos bajo condiciones normales de operatividad y teniendo en cuenta que sólo son 45 artesanos los que empezarán a trabajar inicialmente,

además pretendemos que se alcance un crecimiento progresivo mínimo del 5%.

En cuanto a las compensaciones para los artesanos, se calculó que para mantener el crecimiento constante, a cada uno se les compensará por cada producto lo correspondiente al 40% de la venta final, es decir, si se vende un sombrero 21 vueltas en \$300.000, al artesano le corresponderá \$120.000, teniendo como compensación por producción de sombreros \$840.000 mensuales.

Del 60% restante de la venta, es decir \$180.000, se destinará el 40% para el pago de la parte administrativa y el otro 60% para sostenimiento, reservas y otros pagos de nómina. En la siguiente tabla se muestra un promedio de los ingresos mensuales, teniendo como único medio la venta de sombreros 21 vueltas.

Tabla 3. Algunos Ingresos

Ingreso Promedio Por Venta Mensual= $45 * \\$300.000 * 7$	\$94.500.000
Ingresos Destinados a las Compensaciones de los artesanos	\$37.800.000
Ingresos Destinados a pagos de nómina del personal administrativo	\$22.680.000
Ingresos Destinados a sostenimiento, reservas y otros pagos de nómina.	\$34.020.000

Fuente: autoras

En la siguiente tabla se observa un promedio de las compensaciones, de acuerdo a la capacidad de producción por persona, teniendo en cuenta que la producción es en condiciones normales de operatividad, el subsidio de transporte es de \$50.800 y que se descuenta el 6.25% de pagos parafiscales.

Tabla 4. Balance del Personal Administrativo y de Producción

Cargo	No. De Puestos	Promedio de Compensaciones pagos de nómina Mensuales por Persona	Prestaciones Sociales Mensuales	Promedio de Compensaciones Anuales
Gerente General	1	\$3.000.000	\$187.500	\$33.750.000
Secretaria General	1	\$800.000	\$53.175	\$9.571.500
Gerentes por Dpto.	4	\$1.500.000	\$93.750	\$16.875.000
Artesanos	45	\$840.000	\$55.675	\$10.021.500
Total		\$6.140.000	\$386.925	\$70.218.000

Fuente: autoras

Tabla 5. Balance del Personal por Prestación de Servicios

Cargo	No. De Puestos	Honorarios Mensuales por prestación de servicios	Honorarios Anuales por Prestación de Servicios
Revisor Fiscal	1	\$600.000	\$7.200.000
Consejo de Admón	3	\$1.200.000	\$14.400.000
Junta de Vigilancia	3	\$900.000	\$10.800.000
Total		\$2.700.000	\$32.400.000

Fuente: autoras

10.2.2 Costes por Producto. A continuación se muestra los costes y precios de venta en la Región de los productos que serán los más representativos de la cooperativa, sin tener en cuenta los costes de costura.

Tabla 6. Presupuesto de ventas sombrero

Referencia	Coste por Producto	Precio de Venta Producto Terminado~
Sombrero Quinceano	\$ 8.000	\$ 60.000
Sombrero 19 Vueltas	\$ 20.000	\$ 200.000
Sombrero 21 Vueltas	\$ 50.000	\$ 300.000
Sombrero 23 Vueltas	\$ 130.000	\$ 400.000
Sombrero 27 Vueltas	\$ 180.000	\$ 550.000

Fuente: autoras

Tabla 7. Costes por Cosecha y Mantenimiento del Terreno

Proceso Anual	Coste por Proceso anual	Coste por Procesos Mensual
Adecuación del Terreno: Arado y Rastrillado c/2 años por Hectárea. \$200.000.	\$ 100.000	\$ 8.333
Costo de Semillas c/ 2 años \$250.000	\$ 125.000	\$ 10.416
10 Jornales para la Siembra a \$7.000 c/u cada 2 años.	\$ 35.000	\$ 2.916
20 Jornales para la limpieza por Hcta. 3 veces al año \$420.000	\$ 1.260.000	\$ 105.000
7 jornales de recolección de la Caña cada 15 días \$49.000	\$ 1.176.000	\$ 98.000
Total	\$ 2.696.000	\$ 224.666

Fuente: autoras

10.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción, inicia básicamente desde la siembra de la caña flecha. La caña flecha es una gramínea tropical aborígen, se cultiva principalmente en terrenos de composición arcillosa y arenosa, ya que en estas condiciones es cuando la planta adquiere su mayor crecimiento, desarrollo y

propagación, este crecimiento se da aproximadamente en un periodo de 8 meses.

Su nombre científico es **Gynerium Sagitatum**, se cultiva con sistemas tradicionales y empíricos en su gran mayoría. Hasta el momento se conocen tres clases de esta planta, La criolla, que da una fibra blanca, flexible y de buena calidad, especial para elaborar las trenzas finas, La martinera, cuya fibra es quebradiza y de inferior calidad, empleada para fabricar sombreros ordinarios y La costera, de regular calidad, pero poco cultivada en la zona.

El proceso de producción consta de varios procedimientos, inicia con el corte de la caña, posteriormente se separa la nervadura del resto de la hoja, luego se raspa o se cepilla la nervadura haciéndola pasar varias veces por el filo de un cuchillo pequeño o "puntilla", presionando sobre una banda de cuero o llanta que el campesino amarra a su muslo, hasta eliminar completamente el verdín.

Una vez pulida se clasifica: las que están bien limpias se destinan como fibras blancas, de las cuales se obtienen filamentos delgados o pencas especiales para el trenzado de sombreros finos como el 19, 21, 23 y 27 vueltas, a este proceso se le denomina ripiado. Seguimos con el proceso de secado, estas se asolean aproximadamente 3 días para lograr una completa deshidratación, si es para una trenza fina es necesario someterlas a cocción de agua de caña agria (**Costus Spicatas**), de limón y naranja agria, para evitar que se manchen.

En cuanto al proceso de teñido, se utilizan diferentes plantas para dar las tonalidades necesarias para los diseños, es decir, para obtener el tono negro se prepara una cocción de la caña con la planta de vija; para los tonos verdes, el mata ratón; para los tonos amarillos y naranjas el árbol de polvillo, en fin, en la región encontramos diversidades de plantas y tierras para el teñido de las fibras.

Posteriormente se deja en reposo estas cocciones dentro de una tinaja de barro, aproximadamente de 3 a 4 días. Las pencas o fibras manchadas y

veteadas se echan en una olla con barro y agua para obtener el color oscuro y poder disipar las manchas.

Así llegamos hasta la parte del trenzado, el cuál consta a su vez de diferentes procesos. Para cada tipo de trenzado hay una formula matemática, pues esta es una labor dispendiosa que requiere de concentración, esmero, destreza y ante todo mucha paciencia.

Aunque este proceso es el principal en la producción, no vamos a profundizar en él, pues tendríamos que explicar cada formula y no queremos extendernos más, sin embargo se muestra la principal fórmula matemática creada en el año de 1968 por el Profesor etnólogo Benjamín Puche Villadiego y la cuál se describe así:

$$2 (N + 1) + 1 = X$$

"En donde N es el número de rombos a través de la trenza y X es el número de pares de fibras de la trenza..."

"Para determinar el número de la trenza se cuentan los espacios, rombos o pies entre borde y borde de la trenza, que como se ha dicho, siempre es par, siguiendo la serie de los números naturales a partir del dos (2) de modo que "N" sea ocupada por los valores: 2, 4, 6, 8, 10...También puede ser ocupada por los impares: 7 y 9, para dar las trenzas: 17 y 21..."

"Recíprocamente los valores de la trenza siguen una serie aritmética cuyo primer término es 7 y la razón es 4, de manera que la serie queda como sigue: 7, 11, 15, 19, 23".

$$2 (N + 1) + 1 = X$$

$$2 (0 + 1) + 1 = 3$$

$$2 (2 + 1) + 1 = 7$$

$$2 (4 + 1) + 1 = 11$$

$$2 (6 + 1) + 1 = 15$$

$$2 (8 + 1) + 1 = 19$$

$$2 (10 + 1) + 1 = 23$$

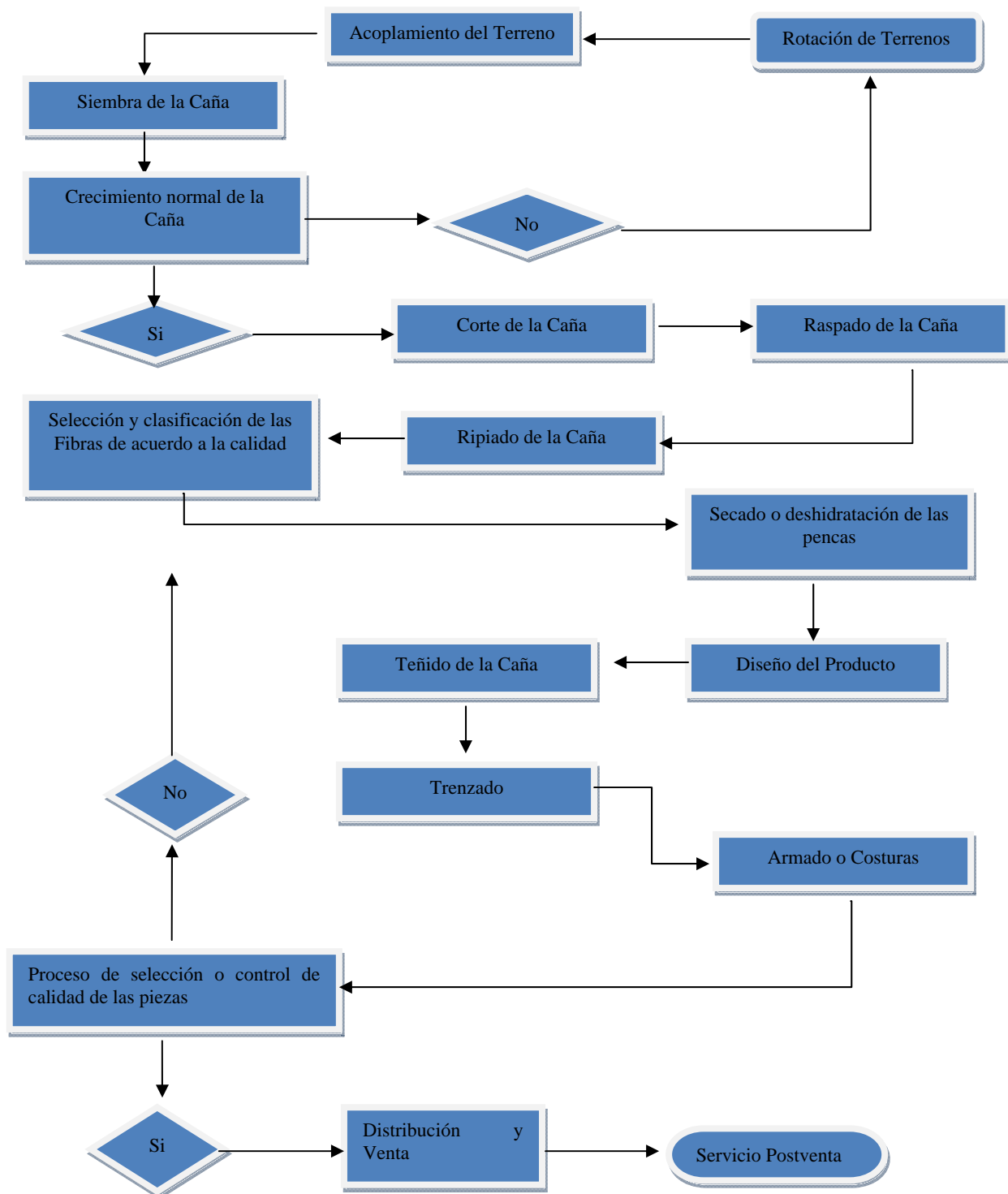
Finalizado el proceso de trenzado encontramos el de costura o armada de los productos. En este proceso es en el que hemos encontrado una gran deficiencia, pues las comunidades no cuentan con máquinas de coser especiales para la costura de las trenzas y por eso se ven obligadas a vender las trenzas a los comerciantes, para que sean ellos quienes terminen todo el proceso.

Finalmente encontramos uno de los procesos más importantes; el de selección, en él se escoge las piezas o las artesanías que no tengan ni un solo error o imperfección y aquellas que pasen las pruebas de calidad irán directamente al mercado donde serán comercializadas.

Aclaramos que durante todo el proceso de producción, se implementarán controles, para así determinar en que parte del proceso hay falencias o cuello de botellas y poder corregir a tiempo estos problemas.

A continuación se muestra el cursograma con todas las principales actividades del proceso de producción.

Figura 2. Cursograma Sinóptico



Fuente: autoras

10.3.1 Control de Producción y de Calidad. En el control de la producción y de la calidad, se determinará no sólo qué productos salen al mercado, también qué materia prima es apta para llevar a cabo todo el proceso de producción, de qué manera se puede realizar, en cuánto tiempo y quiénes pueden ejercer esa labor

Lo más importante que se puede incluir en un sistema de control de producción, no va ligado precisamente con los costes o resultados financieros, pues resulta crucial la manera de mantener buenos indicadores no financieros del rendimiento, ya que muchas de las metas de la cooperativa no son precisamente medidas en costes bajos y buenos ingresos.

Lo que se quiere decir con lo anterior es que a través de la implementación de indicadores no financieros de rendimientos los cuales deben ser muy flexibles, se pretende motivar a los asociados a la consecución de los objetivos de la cooperativa. Por tanto estos deben reflejar la realidad empresarial, es decir las condiciones del ambiente laboral interno y externo en que se encuentra la cooperativa y cada uno de sus asociados.

Por otra parte es importante mantener una estrecha relación con cada uno de los clientes, pues son ellos quienes despiertan necesidades en el mercado y quienes deciden que productos podrían suplir esas necesidades, además esta es una forma de concentrarnos en las operaciones internas claves que permitan satisfacer esas necesidades.

Ahora bien, mantener buenas actitudes de cada uno de los asociados en cuanto a la innovación y capacidad de mejorar va unida directamente al valor de la cooperativa que sin dudas dará como resultados una mejora en los rendimientos netos.

Controles como el Feedback contribuye a la formulación y divulgación clara de los objetivos, seguimientos, evaluación y retroalimentación lo cual

proporcionará mejor información sobre el grado de cumplimiento en los objetivos.

Para poder tener un buen promedio de controles, es necesario mantener las reglas claras con el cliente, pues es preciso fijar fechas de entrega y las cantidades requeridas, para así llevar a cabo planes de acción que proporcionen una manera mas eficiente y eficaz de producción.

También es sabido que debido a los constantes cambios climáticos en nuestro país, es preciso implementar una manera de mantener un stock de materia prima ya procesada para casos que lo requieran, como por ejemplo, un pedido grande para pocos días. Para esto se tiene planeado utilizar una bodega que nos permita guardar de las lluvias y fuertes temperaturas las fibras de la caña flecha.

Tabla 8. Diagrama de Gantt

Este diagrama de Gantt, muestra el tiempo requerido para la producción de un sombrero 21 vueltas, aclaramos que el tiempo para las primeras cinco actividades corresponden a la producción total mensual.

	Primera Semana							Segunda Semana							Tercera Semana						
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					

Fuente: autoras

Actividades

1. Corte de la Caña
2. Raspado
3. Rapiado
4. Selección de la Fibras
5. Secado y Deshidratación de las pencas
6. Diseño del Producto
7. Teñido de la Caña
8. Trenzado
9. Armada o Costura
10. Selección y Control de la calidad

11. ESTUDIO DE MERCADEO

El reto más grande de cualquiera que inicia un estudio de mercados, es precisamente diagnosticar y acertar con precisión aquellos parámetros que sin duda son establecidos por diferentes personas en una plaza determinada, esos parámetros dan las pautas para iniciar nuevas y diversas modas en un lapso de tiempo que no va más allá de una temporada.

No podremos determinar a ciencia cierta esos cambios en el mercado y en la moda, sin embargo podremos anticiparnos y tal vez proyectarnos a él, para así disipar posibles traumas causados en el interior de la cooperativa. Por lo tanto, el objetivo principal en la realización de este estudio es analizar y evaluar alternativas para el mercado, la factibilidad técnica, económica y financiera, al igual que el producto, el servicio y la comercialización, entre otras.

El cumplimiento del objetivo será el resultado de constantes investigaciones y análisis de las fortalezas y las debilidades, de las oportunidades y de las amenazas, investigaciones que nos llevarán a determinar cuáles son las preferencias de las personas y a su vez a la satisfacción de las necesidades y de los gustos de los clientes.

11.1 ENCUESTA PARA EL CONOCIMIENTO DE CLIENTES.

Para poder tener una idea más clara de lo que será nuestro mercado meta, se llevó a cabo una encuesta la cual fue basada en los gustos y necesidades de los clientes, una parte de ésta se hizo del 1° al 4 de noviembre de 2006 dentro de las instalaciones de la Feria Empresarial Expounisalle, la otra parte se le realizó a amigos y conocidos que quisieron colaborar con su opinión.

Para realizar la investigación de mercados se realizó un muestreo aleatorio simple, en el cual se tomó como grupo poblacional a 40.000 personas que

corresponden cerca al 1% de la población de la ciudad de Bogotá, con un margen de error de estimación del 10% y una desviación estándar de 0.5%.

Z =	Margen de confiabilidad de la encuesta del 90%	N =	Población total (800 personas)
e =	Error de estimación del 10%	n* =	Primera aproximación si N fuera infinita
S =	Desviación estándar del 0.5%	n =	Tamaño de la muestra

$$n^* = (Z^2) \cdot (S^2) / e^2$$

$$n^* = (1.96 \text{ mirar libro de estadística tabla Z})^2 (0.5)^2 / (0.10)^2$$

$$n^* = (3.8416) (0.25) / (0.01)$$

$$n^* = 0.9604 / 0.01$$

$$n^* = 96.04\%$$

$$n = n^* / (1 + n^* / N)$$

$$n = 96.04 / 1 + (96.04 / 40.00)$$

$$n = 96.04 / 1.002401$$

$$n = 95.80$$

$$n = 96$$

En ella se evidenció que el 100% de los encuestados les gustan las artesanías Colombianas hechas en caña flecha y que están interesados en comprar, al menos una vez al año, algún tipo de artesanías ya sea para un obsequio o simplemente para lucirla. En la feria se encuestaron 96 personas entre estudiantes, visitantes, representantes de otras empresas y profesores de varias facultades de la Universidad.

Por otra parte la encuesta arrojó los siguientes datos:

Del total de los encuestados el 27% prefiere dirigirse a un centro comercial para comprar artesanías elaboradas en caña flecha, el 73% restante prefiere visitar una feria artesanal.

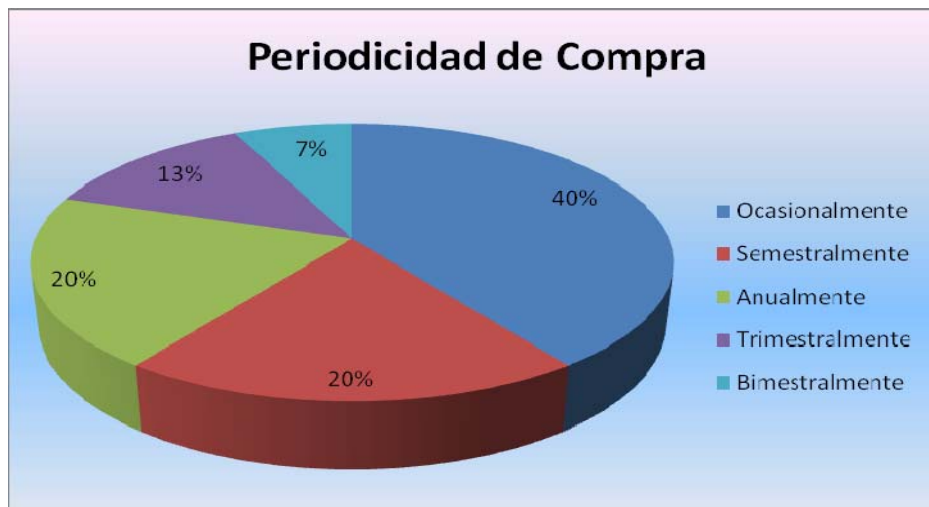
Figura 3. Almacén de artesanías la Avenida. Tuchin (Córdoba)



Fuente: autoras

El 40% compra ocasionalmente artesanías dependiendo de las situaciones sociales y económicas, un 20% compra artesanías cada seis meses, otro 20% lo hace de manera anual, un 13% compra de manera trimestral y el 7% restante de manera bimestral, de esta manera se completa el 100% de los encuestados.

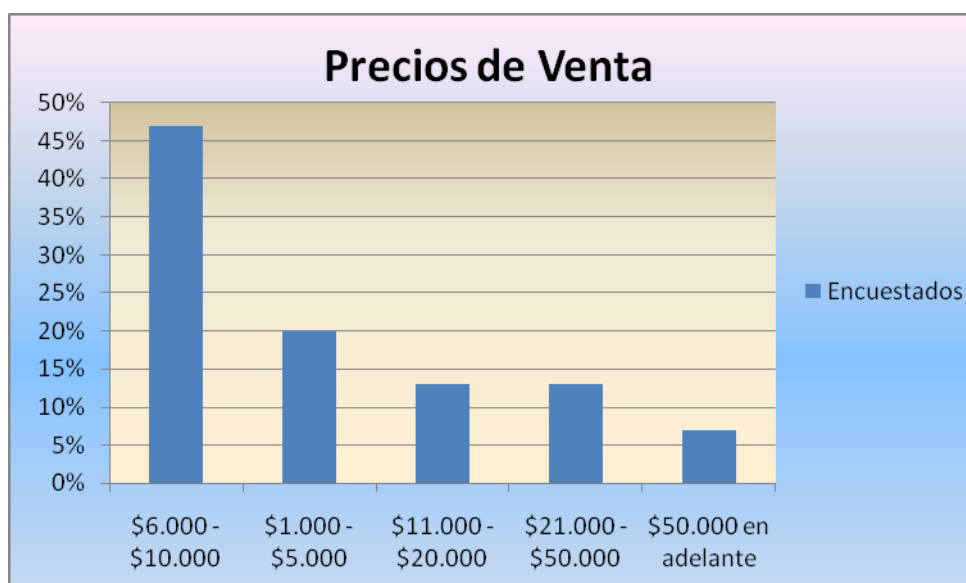
Grafico 1. Periodicidad de compra



Fuente: autoras

En cuanto al precio de compra de las artesanías, el 47% de las personas están dispuestas a pagar entre \$6.000 y \$10.000 para adquirir alguna artesanía, un 20% de ellas pagarían entre \$1.000 y \$5.000, un 13% entre \$11.000 y \$20.000, otro 13% entre \$21.000 y \$50.000 y el 7% restante estaría dispuesto a pagar mas de \$50.000 dependiendo del tipo de artesanías y de la calidad de esta.

Grafico 2. Precios de venta



Fuente: Autores

Por otra parte, en el momento de la elección para comprar una artesanía elaborada en caña flecha, el 47% de las personas se basan en el diseño de la artesanía, un 13% basa su elección en el precio, otro 13% en la calidad y el diseño, el 8% elige artesanías teniendo en cuenta el precio y la calidad, el 7% lo hace dependiendo de la calidad del producto, un 6% se fija mas en el precio y el diseño y el 6% restante basa su elección en el diseño y el lugar de venta.

Grafico 3. Indicadores de Elección



Autores: Adriana Mazo Palacios y Mery Angulo Herrera

Fuente: Encuesta Feria empresarial Expounisalle

Lo anterior demuestra que las artesanías colombianas, especialmente las elaboradas en caña flecha, gozan de gran preferencia entre el pueblo colombiano, independientemente de la edad o del estatus social, pues los productos se realizan para todos los gustos y precios. Además, una de las principales cualidades de la caña es su flexibilidad, lo que permite que se pueda moldear de acuerdo a las necesidades o según lo indique el diseño, el tamaño y/o los colores de preferencias.

En un estudio de mercadeo la parte más relevante es el consumidor, pues en realidad hacia los gustos de él se orientan las decisiones de la gerencia de mercados, las ventas y la producción, al fin y al cabo el consumidor es la persona que compra el producto y él es quien decide qué, cómo, cuanto,

cuando y en donde comprar, por lo tanto una de las mejores formas de obtener la consecución del negocio es precisamente hacer que el mayor esfuerzo siempre esté dirigido hacia la satisfacción de los consumidores.

11.2 ANALISIS DEL SECTOR ARTESANAL.

Según las estimaciones realizadas por Artesanías de Colombia, el 15% de la población ocupada de la industria manufacturera pertenece al sector artesanal, la cuál alcanza una cifra mayor a 260.000 personas, estas ocupan en promedio más del 70% de su tiempo para la realización de la labor artesanal.

Los Departamentos con una mayor concentración de población indígena son los mayores productores de artesanías, es el caso de Nariño 14.34%, Sucre 10.06%, Córdoba 9.35%, Boyacá 8.43%. Cesar 6.95%, Atlántico 6.52% y Tolima 5.15%. Lo contrario ocurre con los departamentos donde se encuentran las principales ciudades, tales como Valle, con un 0.50%; Cundinamarca, con un 2.19% y Antioquia con un 2.25%¹¹

A continuación se muestra la tabla de la población artesanal por departamentos.

¹¹ CENSO ECONOMICO NACIONAL DEL SECTOR ARTESANAL. Ministerio de Desarrollo Económico. Bogotá 1998. 23 p.

Tabla 9. Población artesanal por departamentos

Departamentos	Total	Porcentaje
Antioquia	1325	2.25%
Atlántico	3838	6.52%
Bogotá	2741	4.66%
Bolívar	1983	3.37%
Boyacá	4960	8.43%
Caldas	1690	2.87%
Cauca	909	1.55%
Cesar	4067	6.91%
Córdoba	5499	9.35%
Cundinamarca	1288	2.19%
Choco	920	1.59%
Huila	2006	3.41%
Guajira	1844	3.13%
Magdalena	929	1.58%
Meta	682	1.16%
Casanare	135	0.23%
Nariño	8438	14.35%
Norte de Santander	436	0.76%
Arauca	126	0.26%
Vichada	305	0.52%
Vaupés	437	0.74%
Guaviare	269	0.46%
Guainía	394	0.67%
Quindío	1219	2.7%
Risaralda	754	1.28%
Santander	2085	3.54%
Sucre	5919	10.06%
Tolima	3029	5.15%
Valle	293	0.50%
Amazonas	301	0.51%
Total nacional	58821	100.00%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas

De acuerdo a las estadísticas realizadas por el DANE, Córdoba, con un 9.35%, es el tercer departamento que mayor población artesanal tiene en Colombia. La población artesanal en su mayoría está compuesta por personas que viven en las veredas y corregimientos y muy pocas en las cabeceras municipales.

Por lo tanto y teniendo en cuenta los datos encontrados y suministrados por el DANE y por Artesanías de Colombia, se cree que el mejor lugar para ubicar una cooperativa de este tipo sea un lugar intermedio donde puedan acudir tanto las personas que habitan en veredas como las personas que habitan en las cabecera municipales.

Dado lo anterior se cree que el lugar con mayor intermediación para los indígenas artesanos es el corregimiento de Tuchín, pues se encuentra ubicado en un lugar estratégico que permite la movilidad tanto de los artesanos como de los turistas y clientes en general.

La ubicación siempre estará determinada por las facilidades de transporte y de obtención de la materia prima, por la calidad y cantidad de mano de obra, por las condiciones climáticas y por supuesto debemos tener en cuenta que Tuchín es la cuna del sombrero vueltiao, en él reposa una gran historia y recorrido de grandes personajes que han vivido en lo artesanal lo cual lo hace aún mas atractivo.

El sector artesanal es un poco impredecible, pues su comportamiento está determinado en gran medida por factores ajenos a él, tales como políticas agroindustriales, políticas de mercadeo, la tasa de cambio, la emisión monetaria, la inflación y los tratados internacionales. Dentro de las cuentas estadísticas nacionales el sector artesanal no tiene una clasificación determinada, lo cuál hace que los estudios realizados a este sean un poco más complicados que estudios a otros sectores de la economía colombiana.

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que dicho estudio no pueda llevarse a cabo, de lo contrario, resulta aún mas fascinante poder resaltar ciertos parámetros por los que se rige este sector y los cuales hacen de él uno de los mas preciados dentro del mercado nacional.

En Colombia existe la política para el sector artesanal, la cual busca el fomento y la sostenibilidad del medio ambiente y del empleo, la innovación tecnológica y del diseño, la creación de empresa con altos niveles de calidad y competencia para poder enfrentar la globalización.

Pero, verdaderamente la política no abarca toda la comunidad artesanal, pues así lo diga en el papel la realidad es otra, se enfoca más en el trabajo de los comerciantes que en el de los propios artesanos y aunque son estos quienes realizan la mayor parte del trabajo nunca gozan de los beneficios y reconocimientos propios de esta labor.

El crecimiento de la economía colombiana ha sido progresivo y positivo en los últimos períodos, así lo confirma el crecimiento del producto interno bruto, la reducción de la inflación y la apreciación de la moneda nacional, esto mismo ocurre con la industria del sector artesanal, la cual ha mostrado una expansión hacia países en todos los continentes a pesar que el área destinada a la siembra se ha reducido considerablemente en los últimos dos años, debido a los problemas de inundaciones que se han presentado en todo el departamento de Córdoba y al crecimiento de la ganadería.

El país muestra una riqueza artesanal en todas las regiones, y a pesar que Córdoba es el tercer departamento con mayor ocupación en la industria artesanal, es el primero con mayor alto índice de analfabetismo, según las cifras dadas por artesanías de Colombia en el censo económico nacional artesanal realizado en el año 1994 y actualizado en 1998, la cual muestra que el 17% de la población artesanal es analfabeta, cifra superior al promedio nacional que se encuentra en un 13%.

El 18% de toda la población artesanal ha completado la primaria y sólo el 8% ha terminado la educación secundaria, cifras que son realmente preocupantes, pues denota la urgencia de realizar programas de educación para este sector de la economía.

Por otra parte, el 17% de la población artesanal se encuentra organizada en algún tipo de asociación, esta organización sólo se ha dado en las áreas urbanas, lo cual demuestra que la mayor parte de las personas que viven en las veredas han sido casi del todo aisladas o por decirlo así, discriminadas para conformar asociaciones que beneficien el grupo en total.

Figura 4. Indígena de la comunidad de Calle Ralita – Resguardo San Andrés de Sotavento



Fuente: autores

Sin duda alguna, la gran problemática en el sector artesanal radica precisamente en la falta de organización de la población trabajadora y aunque existan muchos programas para organizar este sector, ninguno está dirigido al foco del problema, la organización de los tejedores.

En el país la mayor parte de la población artesanal, es decir cerca del 60%, se dedica a la tejeduría, ya sea en fibras sintéticas o fibras naturales, como la

caña flecha, la fibra de iraca, enea, cepa de plátano, junco, bejuco, el bijao entre otros. De estas personas sólo el 7% recibe capacitación en técnicas artesanales a través de cursos y talleres, el resto de las personas tienen que conformarse con el aprendizaje dado en el núcleo familiar.

11.2.1 Lugares preferentes para la venta. De acuerdo a lo que hemos dicho durante todo el proyecto, el lugar donde se creará la cooperativa es Tuchín, en el departamento de Córdoba. Esto no quiere decir que el total de las ventas sean propiamente en este municipio, pues en realidad la meta es incorporar inicialmente nuestros productos en la ciudad de Bogotá.

Bogotá es sin duda el lugar que cualquier comerciante quisiera alcanzar, pues la variedad de culturas que viven allí la hacen aún más atractiva comercialmente, además es la ciudad con mayor población en Colombia lo que hace de su mercado uno de los más variados y grandes en el país, por esto nuestro principal reto está en alcanzar un buen porcentaje de las ventas en esta ciudad, por lo tanto e inicialmente nos concentraremos en obtener esta participación.

Posteriormente y de acuerdo al acogimiento que tengan los productos en Bogotá pensaremos en abrirnos campo en otras ciudades importantes del país, como es el caso de Medellín, pues la mayor parte de sus habitantes prefieren dentro de sus planes de vacaciones los sitios costeros como Cartagena, Coveñas y Tolú. Además su cercanía a la costa Norte hacen que ellos conozcan mucho mejor de nuestra cultura, por lo tanto no es difícil encontrar un paisa en plena ciudad de las flores luciendo un sombrero vueltiao.

Luego de alcanzar el mercado meta, otras ciudades como Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Tolú y Sincelejo que gozan de un gran potencial turístico seguirán en la lista del mercado meta, su gran afluencia de personas del resto del país las hacen una gran vitrina para nuestros productos.

11.2.2 Empresas dedicadas al apoyo artesanal. Dentro de las empresas más representativas dedicadas al apoyo de proyectos para el desarrollo del sector artesanal se encuentran las siguientes:

Artesanías de Colombia: es una empresa de economía mixta que contribuye al progreso del sector artesanal a través de la contribución al mejoramiento técnico, la investigación, el desarrollo de productos y la capacitación del talento humano. Además impulsa la comercialización de artesanías colombianas en el resto del mundo.

Artesanías de Colombia posee diversos programas de investigación e información para el sector artesanal, tal como SIART, sistema de información integral el cual fue concebido por Artesanías de Colombia en el marco de un convenio de cooperación técnica suscrito por el BID; CENDAR, centro de investigación y documentación artesanal el cual cumple la labor de acopio y difusión de la información sobre la cultura del sector artesanal.

ICONTEC: con su sello de calidad hecho a mano, el cual es un proyecto innovador, garantiza al comprador la calidad de la artesanía que adquiere, certifica que el producto es totalmente hecho a mano y con el símbolo de tradición y cultura, muestra el trabajo creativo de los artesanos y ayuda a la diferenciación entre artesanías auténticas y las de tipo industrial, además brinda su apoyo a las comunidades que han vivido tradicionalmente de las artesanías y lleva al mercado internacional productos autóctonos colombianos.

Laboratorio de Diseño para el Desarrollo de la Artesanía y la Pequeña Empresa: es el único en Latinoamérica, cuya labor consiste en investigar el origen de la materia prima de los productos, el proceso de consecución y adecuación de la misma, sus características físicas y posibilidades de manejo, la tecnología involucrada en la confección del artículo artesanal.

Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo: creada en 1995, es una entidad de educación no formal que capacita mediante talleres teórico-prácticos, no sólo en materias técnicas de cada oficio, sino en organización de producción y en procesos de comercialización. La Escuela rescata procesos y oficios en vía de extinción y especializa a maestros artesanos.

Expoartesanías: desde el año 1991 viene celebrándose en las instalaciones de Corferias, en Bogotá, la Feria Expoartesanías, que es la más reconocida en América Latina, esta se celebra cada año una semana antes de la Navidad, en ella se encuentran personas para admirar las innovaciones artesanales de todo el país. Artesanías de Colombia en el año 2001 abrió en la Zona Rosa de Bogotá un almacén donde se pueden apreciar productos con diseños similares a los que se exhiben en expoartesanías.

Salvarte: esta empresa es fundada por los hijos del actual presidente, Tomás y Jerónimo Uribe, quienes decidieron dar apoyo a los artesanos desde el año 2003, su labor consiste en rescatar el potencial de las artesanías de nuestro país a través de programas de exportación, desfiles de modas y proyectos de vinculación y cooperación de artesanos.

Almacenes Éxito: Almacenes Éxito se unió desde hace diez años a muchos de los proyectos para el fomento artesanal a través de la feria Mi vida es Colombia, que se lleva a cabo cada año dentro de las instalaciones de los almacenes, esta feria es un reconocimiento que hacen los almacenes a los artesanos de mas de 21 departamentos del país que tejen nuestra cultura día a día, en ella se exponen toda clase de artesanías propias de las regiones colombianas. Además adelanta programas de becas de estudios para niños y jóvenes hijos de artesanos.

Como estas hay otras entidades que se vinculan a proyectos para el fomento artesanal, es el caso de Artesanos Exportadores de Colombia, vinculados a Expopyme, El Banco Interamericano de Desarrollo BID, el Fondo Multilateral de

Inversión BIDFOMIN, el Grupo Bancolombia, la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge CVS y las gobernaciones y alcaldías entre otros.

11.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

11.3.1 Competencia directa. Como se mencionó anteriormente la mayor parte de la población artesanal nunca se ha vinculado a ninguna organización gremial o comunitaria, taller o cooperativas, sin embargo a continuación se hace mención a las asociaciones mas representativas de la región las cuales se convierten en nuestra competencia directa.

ASOCIACIÓN DE GRUPOS DE ARTESANOS Y ARTESANAS DEL RESGUARDO INDÍGENA ZENÚ DE SAN ANDRÉS DE SOTAVENTO

Delegado

Argemiro López

Dirección

Troncal Vía Lórica - San Andrés de Sotavento Kiosco Artesanal

Teléfono

(094) 777 02 09



Esta asociación esta conformada por 374 asociados de los municipios de San Andrés de Sotavento, Momil y Purísima, se dedica a la producción y comercialización de artesanías propias de estos corregimientos en especial aquellas hechas en caña flecha.¹²

Es importante resaltar la diversificación de los productos que elaboran, entre exclusivos tapetes, sombrero de mujer, bolsos, portapapeles, y actualmente el tejido sobre base se está imponiendo con la hermosa combinación de la plata Momposina.

¹² CORPORACION RED DE ARTESANAS Y ARTESANOS DE LA COSTA ATLANTICA. Disponible en [http:// www.redartesanos.com/procesos/proc_ceramica.htm](http://www.redartesanos.com/procesos/proc_ceramica.htm)

Asociación de productores indígenas de San Antonio de Palmito (Sucre)

Esta es una asociación conformada por cerca de 136 socios, la mayoría son mujeres indígenas Zenues que deciden unir sus fuerzas, con el objetivo de brindar un mejor nivel de vida a sus familias, a través de generación de ingresos producto de la promoción del valor de su cultura plasmada en el trabajo artístico de manos laboriosas.

Están vinculadas a la Asociación de Productores Indígenas de San Antonio de Palmito - ASPROINPAL -; organización sin ánimo de lucro, de carácter gremial, integrada a la dirección de la organización indígena municipal y regional. Autónoma, amplia, privada, pluralista, democrática, que agrupa a todos los indígenas productores organizados.

Trabajan a nivel colectivo e individual en la investigación de tintes naturales; en el rescate de los saberes de nuestros antepasados en el campo artesanal; en el manejo sostenible de los recursos naturales y en la capacitación integral de las y los artesanos.

Por otra parte, los más grandes competidores en materia de ventas son sin duda alguna Salvarte, Artesanías de Colombia y Expoartesanías, estas organizaciones manejan un importante volumen de ventas, pues son ellas quienes compran la mayor parte de la producción.

11.3.2 Competencia Indirecta. Se convierten en competencia indirecta aquellas organizaciones de la región que se dedican a la producción y comercialización de artesanías en materiales diferentes a la caña flecha, las cuales podrían sustituir algunos productos tejidos en esta caña que pertenecen a nuestros diseños, dentro de estas organizaciones encontramos las siguientes:

Asociación centro artesanal de San Sebastián – Córdoba

ASOCIACIÓN CENTRO ARTESANAL DE SAN SEBASTIÁN – CÓRDOBA

Delegado

Héctor Pitalúa

Dirección

Centro Artesanal San Sebastián Lorica – Córdoba

Teléfono

(094) 654 44 14

En San Sebastián se encuentra la Asociación Centro Artesanal de San Sebastián. Es una entidad sin ánimo de lucro, creada en el año de 1976, actualmente cuenta con 25 socios. Todos son trabajadores artesanales del barro, herencia indígena. La asociación nace por la necesidad de salir a las diferentes ferias y exposiciones como un grupo organizado y por las dificultades de conseguir mercado a nivel individual.

Con el barro o arcilla se elaboran una gran variedad de productos utilitarios y decorativos, como: jarrones, materas, fruteros, lámparas, vajilla, y partes para la bisutería.

Asociación de artesanos de Momil

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE MOMIL

Delegado

Nilson Suárez

Dirección

Momil Córdoba

Teléfono

(094) 772 91 88)

En Momil se encuentra la Asociación de Artesanos de Momil, constituida el 28 de Junio del año 2000 con el ánimo de sacar adelante al sector artesanal preservando la cultura, actualmente son 12 los asociados, quienes se dedican principalmente a la elaboración de la artesanía, su conservación y difusión.

De acuerdo al anterior estudio realizado de la competencia en el mercado podemos deducir que existen diversas asociaciones conformadas y sólidas que debemos tener definidas claramente y conocer su comportamiento en el

mercado. Tener en cuenta aspectos como sus canales de distribución, el volumen de ventas que manejan, precios, promociones entre otros, que nos servirán en un futuro para la planeación adecuada, con el fin de evaluar la capacidad y oportunidad de competir y crecer en el mercado para las cuales se deben diseñar estrategias que nos permitan tener una ventaja competitiva y diferenciadora que nos lleven al éxito.

11.4 COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍAS

A pesar que la capacidad de producción de artesanías en Colombia y el desarrollo empresarial son relativamente bajos, las ventas nacionales como internacionales en los últimos cuatro años se han vuelto muy representativas en el crecimiento del Producto Interno Bruto.

Las ventas nacionales han alcanzado en estos años altos índices y aunque la mayor parte de la distribución comercial se realiza en los municipios de origen, los cuales alcanzan un 85.16% de las ventas del total de la producción destinada al consumo nacional, seguido por un 8.18% de ventas en otros municipios y tan sólo el 3.45% es distribuido en ciudades de otros departamentos, el pronóstico es realmente positivo, pues la cultura por las artesanías ha aumentado entre los habitantes Colombianos.

Figura 5. Plaza del sombrero vueltiao



Fuente. Autoras

De igual manera ocurre con las ventas internacionales que han ido posicionándose en grandes mercados como Estados Unidos, México, Venezuela, Chile, Bélgica y Canadá, países que reportan las mayores compras de artesanías Colombianas, con mas de Us\$30.000.000 equivalentes a mas del 65% de las exportaciones de estos productos.

Seguidamente encontramos países como Ecuador, República Dominicana, Perú y Francia quienes son otro grupo de los grandes compradores, denotando así que las artesanías Colombianas han cobrado un lugar muy importante dentro del mercado nacional como internacional.

Recordamos que las artesanías Colombianas gozan de preferencias arancelarias para el ingreso hacía los Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela y Ecuador lo cuál facilita la labor de los comerciantes de estos productos en dichos mercados.

11.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

Como se había mencionado anteriormente en la proyección de la demanda dentro del estudio técnico, la cooperativa en principio, contará con una producción mensual aproximada de 3.960 productos artesanales, además, según los cálculos hechos se ha proyectado una demanda mensual de 175.848, lo que indica una participación de la cooperativa del 2.5% en el mercado.

Por otra parte, sabemos que los productos artesanales expuestos en los diferentes sitios para su posterior venta, no son los más accesibles al público, pues por la cantidad de procesos y trámites por los que tienen que pasar hacen aún más altos los precios de ventas.

Sin embargo, tenemos claro que para poder entrar en el mercado es necesario tener precios realmente competitivos, aunque debemos cuidarnos de no caer en precios muy bajos, pues esto se convertiría en competencia desleal, lo cuál el mercado no admite ni perdona, ya que precios muy bajos en cierta parte van ligados con baja calidad.

En realidad es claro que las ventas no serán iguales todos los meses, pues estas varían mucho dependiendo de las temporadas. Es cierto que en algunos meses del año, prácticamente las ventas van a estar muertas, mientras que el resto del año subirán considerablemente. A continuación en la siguiente tabla se observará lo que podría ser las ventas de acuerdo a los meses del año.

Tabla 10. Proyección de ventas

Proyección Meses	Sombreros (315 Productos)	Bolsos, Zapatos y Bisutería en general (3.645 Productos)
Enero	+20% (378 Q))	+20% (4.374 Q)
Febrero	-10% (283 Q)	-10% (3.280 Q)
Marzo	-20% (252 Q)	-20% (2.916 Q)
Abril	315 Q	3.645 Q
Mayo	+20% (378 Q)	+20% (4.374 Q)
Junio	+35% (425 Q)	+35% (4.920 Q)
Julio	+20% (378 Q)	+20% (4.374 Q)
Agosto	-30% (220 Q)	-30% (2.551 Q)
Septiembre	315 Q	3.645 Q
Octubre	-20% (378 Q)	-20% (2.916 Q)
Noviembre	-10% (283 Q)	-10% (3.280 Q)
Diciembre	+35% (425 Q)	+35% (4.920 Q)

Fuente: las autoras

Siendo las anteriores cifras una estimación hecha sobre el comportamiento del mercado en la región de acuerdo a los diferentes meses del año, la proyección es ciertamente alta teniendo en cuenta la capacidad de producción de la cooperativa.

Sin embargo somos conscientes de que una baja capacidad para suministrar el mercado es un gran problema, ya que el verdadero compromiso es la satisfacción de los clientes, el cuál no podrá ser si no hay productos disponibles.

La proyección en la venta de sombreros muestra un faltante en la producción anual de 250, es decir de un 6.61% lo cuál es un poco menos de la producción de un mes, de igual manera ocurre con la proyección de los bolsos, zapatos y la bisutería en general que muestra un faltante de 1455 productos, lo que equivale al 3.32%.

Lo anterior es realmente preocupante, pero debemos tener en cuenta que al principio las ventas no van a ser precisamente las proyectadas, ya que se necesita cierto tiempo para poder incursionar en el mercado, además creemos que con el inicio de la cooperativa mucha gente mas de la comunidad se querrá unir a esta causa y así podremos aumentar progresivamente la capacidad de producción, al menos en un 5% de manera anual.

11.5.1 Precios Para Las Ventas. La gran variedad de productos hace un poco mas complejo este estudio, pues la cooperativa se distinguirá por su capacidad de innovar, diseñar y producir, por lo tanto a continuación se mostrará una tabla con los productos y los posibles precios de venta que tendrán estos de acuerdo a los costos de producción, transporte y de personal.

Tabla 11. Precio de ventas

Productos	Precios de Ventas
Sombrero Quinceano	\$60.000
Sombrero 19 Vueltas	\$200.000
Sombrero 21 Vueltas	\$300.000
Sombrero 23 Vueltas	\$400.000
Sombrero 27 Vueltas	\$550.000
Sandalias	\$25.000
Billeteras Grande	\$18.000
Billetera Pequeña	\$13.000
Aretes cortos	\$2.000
Aretes Largos	\$3.000
Candongas	\$3.500
Aretes Topitos	\$1.500
Hebillas de cabello	\$5.000

Productos	Precios de Ventas
Anillos	\$2.500
Collar plano	\$5.000
Gargantilla	\$5.000
Brazaletes Sencillo	\$5.000
Brazaletes con hilo	\$7.000
Pulseras ½ cm	\$2.000
Pulseras 1 cm.	\$3.000
Pulseras 2 cm.	\$4.000
Riatas	\$15.000
Correas	\$10.000
Porta Agendas	\$25.000
Porta cuadernos	\$15.000
Porta Celular	\$12.000

Fuente: autores

11.5.2 Producción

El sistema productivo se basa en la producción tradicional, pues una gran parte de las personas que trabajan como artesanos, es decir el 24.41%, realizan todo el trabajo a mano, ya que las precarias condiciones económicas no les permiten introducir algún tipo de tecnología para hacer mas rápido el proceso.

Figura 6. Sombrero vueltiao



Fuente: autoras

Del total de la población artesanal, el 57.10% utiliza algún tipo de herramienta manual para llevar a cabo su labor artesanal, estas herramientas en la mayoría son elaboradas por los propios artesanos, entre ellas encontramos varios tipos de husos y moldes.

Un 13.96% utiliza herramientas convencionales y algunas maquinarias. Tan sólo el 1.22% usa maquinaria especializada y el 3.31% restante no utiliza ningún tipo de herramientas o maquinarias.

Tabla 12. Maquinaria utilizada para la elaboración de la Caña flecha

Descripción	Nº de artesanos	Porcentaje
Solamente a mano	5566	24.41%
A mano y con herramientas manuales	13019	57.10%
Con herramientas y maquinas	3182	13.96%
Especialmente con maquinas	279	1.22%
Ninguna	755	3.31%
Total	22801	100.00%

Fuente: Departamento Administrativo de Estadísticas Nacionales

En gran parte de las regiones colombianas existen problemas de desabastecimiento de la materia prima, pues estas proceden de procesos biológicos vegetales y debido a la ubicación estacional del país se obligan a tener técnicas de adecuación y almacenamiento, ya que sólo existe en Colombia dos estaciones al año.

Esta situación no ocurre precisamente con la caña flecha, pues aunque su crecimiento se demora un poco más de ocho meses, esta es más resistente a los cambios climáticos cuando está en pleno proceso de vida, todo lo contrario ocurre cuando la caña flecha ha tenido algún proceso de transformación, pues después del secado se torna quebradiza.

Por otra parte existen problemas que son más frecuentes en casi todos los sectores de la economía colombiana, estamos hablando de problemas financieros, pues las dificultades para acceder a créditos agrícolas en estas zonas casi rurales, las trabas que colocan las entidades financieras y la cantidad de documentos que exigen hacen más difícil obtener buenas posibilidades de crecimiento empresarial.

Sin embargo los artesanos son muy creativos y colaboradores en la forma de hacer realidad sus objetivos, es decir en épocas de crisis en las comunidades indígenas, las personas se unen para tratar y dar soluciones a los problemas, ya sea en el cuidado del cultivo, apoyo económico entre los artesanos que lo necesiten y apoyo técnico o de conocimientos.

Otro de los grandes problemas en los grupos artesanales es la falta de organización para la producción, es decir, aunque la mayor parte de los artesanos son los creadores de sus propios estilos y diseños, hay una gran carencia de talleres y organizaciones que se dediquen al estudio e innovación en nuevas técnicas para la tejeduría.

Por eso a través de la creación de la cooperativa para indígenas artesanos, Coopac, trataremos de llevar a cabo múltiples proyectos de formación de talleres para la innovación en tejeduría, apoyo técnico a los asociados para los procesos de cultivos, apoyo financiero a través de los fondos de la cooperativa a los artesanos vinculados que lo necesiten.

12. ESTUDIO FINANCIERO

12.1 PRESUPUESTOS

12.1.1 Presupuesto De Ventas. Como se explicó en capítulos anteriores, se determina un tamaño del mercado promedio de 40.000 personas, que podrían estar interesadas en adquirir productos de caña flecha. En cantidades, los productos a vender son equivalentes a 3.960 productos mensuales que podrían ser adquiridos por los clientes potenciales.

En este orden de ideas, el presupuesto de ventas de la cooperativa queda distribuido así para un año:

Tabla 13. Plan de ventas por meses año 1

Productos	Precios de Venta	Cantidad presupuestada para la venta año	Presupuesto año 2008	VENTAS EN PESOS MENSUALES ESTIMADAS POR MES Y POR PRODUCTO																							
				ENERO VENTAS EN PESOS	ENERO CANTIDAD	FEBRERO VENTAS EN PESOS	FEBRERO CANTIDAD	MARZO VENTAS EN PESOS	MARZO CANTIDAD	ABRIL VENTAS EN PESOS	ABRIL CANTIDAD	MAYO VENTAS EN PESOS	MAYO CANTIDAD	JUNIO VENTAS EN PESOS	JUNIO CANTIDAD	JULIO VENTAS EN PESOS	JULIO CANTIDAD	AGOSTO VENTAS EN PESOS	AGOSTO CANTIDAD	SEPTIEMBRE VENTAS EN PESOS	SEPTIEMBRE CANTIDAD	OCTUBRE VENTAS EN PESOS	OCTUBRE CANTIDAD	NOVIEMBRE VENTAS EN PESOS	NOVIEMBRE CANTIDAD	DICIEMBRE VENTAS EN PESOS	DICIEMBRE CANTIDAD
Sombrero Quincano	\$ 60.000	1.440	\$ 86.400.000	\$ 4.492.800	75	\$ 4.570.560	76	\$ 4.726.080	79	\$ 4.950.720	83	\$ 5.944.320	99	\$ 6.782.400	113	\$ 6.860.160	114	\$ 7.240.320	121	\$ 7.464.960	124	\$ 9.141.120	152	\$ 11.050.560	184	\$ 13.184.640	220
Sombrero 19 Vueltas	\$ 200.000	780	\$ 156.000.000	\$ 8.112.000	41	\$ 8.252.400	41	\$ 8.533.200	43	\$ 8.938.800	45	\$ 10.732.800	54	\$ 12.246.000	61	\$ 12.386.400	62	\$ 13.072.800	65	\$ 13.478.400	67	\$ 16.504.800	83	\$ 19.952.400	100	\$ 23.805.600	119
Sombrero 21 Vueltas	\$ 300.000	480	\$ 144.000.000	\$ 7.488.000	25	\$ 7.617.600	25	\$ 7.876.800	26	\$ 8.251.200	28	\$ 9.907.200	33	\$ 11.304.000	38	\$ 11.433.600	38	\$ 12.067.200	40	\$ 12.441.600	41	\$ 15.235.200	51	\$ 18.417.600	61	\$ 21.974.400	73
Sombrero 23 Vueltas	\$ 400.000	540	\$ 216.000.000	\$ 11.232.000	28	\$ 11.426.400	29	\$ 11.815.200	30	\$ 12.376.800	31	\$ 14.860.800	37	\$ 16.956.000	42	\$ 17.150.400	43	\$ 18.100.800	45	\$ 18.662.400	47	\$ 22.852.800	57	\$ 27.626.400	68	\$ 32.961.600	82
Sombrero 27 Vueltas	\$ 550.000	540	\$ 297.000.000	\$ 15.444.000	28	\$ 15.711.300	29	\$ 16.245.900	30	\$ 17.018.100	31	\$ 20.433.600	37	\$ 23.314.500	42	\$ 23.581.800	43	\$ 24.888.600	45	\$ 25.660.800	47	\$ 31.422.600	57	\$ 37.986.300	69	\$ 45.322.200	82
Sandalias	\$ 25.000	948	\$ 23.700.000	\$ 1.232.400	48	\$ 1.253.730	50	\$ 1.296.390	52	\$ 1.358.010	54	\$ 1.630.560	65	\$ 1.860.450	74	\$ 1.881.780	75	\$ 1.986.080	79	\$ 2.047.680	82	\$ 2.507.460	100	\$ 3.031.230	121	\$ 3.616.620	145
Billeteras Grande	\$ 18.000	540	\$ 9.720.000	\$ 505.440	28	\$ 514.188	29	\$ 531.684	30	\$ 556.956	31	\$ 668.736	37	\$ 763.020	42	\$ 771.768	43	\$ 814.536	45	\$ 838.808	47	\$ 1.028.376	57	\$ 1.243.188	69	\$ 1.483.272	82
Billetera Pequeña	\$ 13.000	660	\$ 8.580.000	\$ 446.160	34	\$ 453.882	35	\$ 469.326	36	\$ 491.634	38	\$ 590.304	45	\$ 673.530	52	\$ 681.252	52	\$ 719.004	55	\$ 741.312	57	\$ 907.764	70	\$ 1.097.382	84	\$ 1.309.308	101
Aretes cortos	\$ 2.000	1.164	\$ 2.328.000	\$ 121.056	61	\$ 123.151	62	\$ 127.342	64	\$ 133.394	67	\$ 160.166	80	\$ 182.748	91	\$ 184.843	92	\$ 195.086	98	\$ 201.138	101	\$ 246.302	123	\$ 297.751	149	\$ 355.253	178
Aretes Largos	\$ 3.000	1.980	\$ 5.940.000	\$ 308.880	103	\$ 314.226	105	\$ 324.918	108	\$ 340.362	113	\$ 408.672	136	\$ 466.290	155	\$ 471.636	157	\$ 497.772	166	\$ 513.216	171	\$ 628.452	208	\$ 759.726	253	\$ 906.444	302
Candongas	\$ 3.500	1.668	\$ 5.838.000	\$ 303.576	87	\$ 308.830	88	\$ 319.339	91	\$ 334.517	96	\$ 401.654	115	\$ 458.283	131	\$ 463.537	132	\$ 489.224	140	\$ 504.403	144	\$ 617.660	176	\$ 746.680	213	\$ 880.879	255
Aretes Topitos	\$ 1.500	2.520	\$ 3.780.000	\$ 196.560	131	\$ 199.962	133	\$ 206.766	138	\$ 216.594	144	\$ 260.064	173	\$ 296.730	198	\$ 300.132	200	\$ 316.784	211	\$ 326.592	218	\$ 399.924	267	\$ 483.462	322	\$ 576.828	385
Hébilas de cabello	\$ 5.000	2.412	\$ 12.060.000	\$ 627.120	125	\$ 637.974	128	\$ 659.682	132	\$ 691.038	138	\$ 829.728	166	\$ 946.710	189	\$ 957.564	192	\$ 1.010.628	202	\$ 1.041.984	208	\$ 1.275.948	255	\$ 1.542.474	308	\$ 1.840.356	368
Anillos	\$ 2.500	1.320	\$ 3.300.000	\$ 171.600	69	\$ 174.570	70	\$ 180.510	72	\$ 189.090	76	\$ 227.040	91	\$ 259.050	104	\$ 262.020	105	\$ 276.540	111	\$ 285.120	114	\$ 349.140	140	\$ 422.070	169	\$ 503.580	201
Collar plano	\$ 5.000	1.440	\$ 7.200.000	\$ 374.400	75	\$ 380.880	76	\$ 393.840	79	\$ 412.560	83	\$ 495.360	99	\$ 565.200	113	\$ 571.680	114	\$ 603.360	121	\$ 622.080	124	\$ 761.760	152	\$ 920.880	184	\$ 1.098.720	220
Gargantilla	\$ 5.000	1.620	\$ 8.100.000	\$ 421.200	84	\$ 428.490	86	\$ 443.070	89	\$ 464.130	93	\$ 557.280	111	\$ 635.850	127	\$ 643.140	129	\$ 678.780	136	\$ 699.840	140	\$ 856.980	171	\$ 1.035.990	207	\$ 1.236.060	247
Brazaletes Sencillo	\$ 5.000	2.376	\$ 11.880.000	\$ 617.760	124	\$ 628.452	126	\$ 649.836	130	\$ 680.724	136	\$ 817.344	163	\$ 932.580	187	\$ 943.272	189	\$ 995.544	199	\$ 1.026.432	205	\$ 1.256.904	251	\$ 1.519.452	304	\$ 1.812.888	363
Brazaletes con hilo	\$ 7.000	2.940	\$ 20.580.000	\$ 1.070.160	153	\$ 1.088.682	156	\$ 1.125.726	161	\$ 1.179.234	168	\$ 1.415.904	202	\$ 1.615.530	231	\$ 1.634.052	233	\$ 1.724.604	246	\$ 1.778.112	254	\$ 2.177.364	311	\$ 2.632.182	376	\$ 3.140.508	449
Pulseras ½ cm	\$ 2.000	6.744	\$ 13.488.000	\$ 701.376	351	\$ 713.515	357	\$ 737.794	369	\$ 772.862	386	\$ 927.974	464	\$ 1.058.808	529	\$ 1.070.947	535	\$ 1.130.294	565	\$ 1.165.363	583	\$ 1.427.030	714	\$ 1.725.115	863	\$ 2.058.269	1.029
Pulseras 1 cm.	\$ 3.000	6.960	\$ 20.880.000	\$ 932.744	362	\$ 1.104.552	368	\$ 1.142.136	381	\$ 1.196.424	399	\$ 1.436.544	479	\$ 1.638.080	546	\$ 1.657.872	553	\$ 1.749.744	583	\$ 1.804.032	601	\$ 2.209.104	736	\$ 2.670.552	890	\$ 3.186.288	1.057
Pulseras 2 cm.	\$ 4.000	4.092	\$ 16.368.000	\$ 851.136	213	\$ 865.867	216	\$ 895.330	224	\$ 937.886	234	\$ 1.126.118	282	\$ 1.284.888	321	\$ 1.299.619	325	\$ 1.371.638	343	\$ 1.414.195	354	\$ 1.731.734	433	\$ 2.093.467	523	\$ 2.497.757	624
Riata	\$ 15.000	1.536	\$ 23.040.000	\$ 1.198.080	80	\$ 1.041.998	81	\$ 1.035.865	84	\$ 1.138.119	88	\$ 1.321.162	106	\$ 1.510.337	121	\$ 1.507.271	122	\$ 1.603.392	129	\$ 1.705.645	133	\$ 2.083.996	163	\$ 2.453.148	196	\$ 2.924.553	234
Correas	\$ 10.000	1.176	\$ 11.760.000	\$ 611.520	61	\$ 622.104	62	\$ 643.272	64	\$ 673.848	67	\$ 808.088	81	\$ 923.160	92	\$ 933.744	93	\$ 985.488	99	\$ 1.016.064	102	\$ 1.244.208	124	\$ 1.504.104	150	\$ 1.794.576	179
Porta Agendas	\$ 25.000	636	\$ 15.900.000	\$ 826.800	33	\$ 841.110	34	\$ 869.730	35	\$ 911.070	36	\$ 1.093.920	44	\$ 1.248.150	50	\$ 1.282.460	50	\$ 1.332.420	53	\$ 1.373.760	55	\$ 1.682.220	67	\$ 2.033.610	81	\$ 2.426.340	97
Porta cuadernos	\$ 15.000	540	\$ 8.100.000	\$ 421.200	28	\$ 428.490	29	\$ 443.070	30	\$ 464.130	31	\$ 557.280	37	\$ 635.850	42	\$ 643.140	43	\$ 678.780	45	\$ 699.840	47	\$ 856.980	57	\$ 1.035.990	69	\$ 1.236.060	82
Porta Celular	\$ 12.000	468	\$ 5.616.000	\$ 292.032	24	\$ 297.086	25	\$ 307.195	26	\$ 321.797	27	\$ 386.361	32	\$ 440.856	37	\$ 445.910	37	\$ 470.621	39	\$ 485.222	40	\$ 594.173	50	\$ 718.286	60	\$ 857.002	71
TOTALES		47.520	\$ 1.134.000.000	\$ 59.000.000	2.471	\$ 60.000.000	2.514	\$ 62.000.000	2.599	\$ 65.000.000	2.723	\$ 78.000.000	3.269	\$ 89.000.000	3.730	\$ 90.000.000	3.773	\$ 95.000.000	3.982	\$ 98.000.000	4.106	\$ 120.000.000	5.028	\$ 145.000.000	6.078	\$ 173.000.000	7.247

Fuente: Las autoras

Tabla 14. Presupuesto de ventas proyectado

Productos	Precios de Venta año 1	Cantidad presupuestada para la venta año 1	Presupuesto año 1	Precios de Venta año 2 incremento 5%	Cantidad presupuestada para la venta año 2 Incremento 2%	Presupuesto año 2	Precios de Venta año 3 incremento 5%	Cantidad presupuestada para la venta año 3 Incremento 2%	Presupuesto año 3	Precios de Venta año 4 Incremento 5%	Cantidad presupuestada para la venta año 4 Incremento 2%	Presupuesto año 4	Precios de Venta año 5 Incremento 5%	Cantidad presupuestada para la venta año 5 Incremento 2%	Presupuesto año 5
Sombrero Quinceano	\$ 60.000	1.440	\$ 86.400.000	\$ 63.000	1.469	\$ 92.534.400	\$ 66.150	1.498	\$ 99.104.342	\$ 69.458	1.528	\$ 106.140.751	\$ 72.930	1.559	\$ 113.676.744
Sombrero 19 Vueltas	\$ 200.000	780	\$ 156.000.000	\$ 210.000	796	\$ 167.076.000	\$ 220.500	812	\$ 178.938.396	\$ 231.525	828	\$ 191.643.022	\$ 243.101	844	\$ 205.249.677
Sombrero 21 Vueltas	\$ 300.000	480	\$ 144.000.000	\$ 315.000	490	\$ 154.224.000	\$ 330.750	499	\$ 165.173.904	\$ 347.288	509	\$ 176.901.251	\$ 364.652	520	\$ 189.461.240
Sombrero 23 Vueltas	\$ 400.000	540	\$ 216.000.000	\$ 420.000	551	\$ 231.336.000	\$ 441.000	562	\$ 247.760.856	\$ 463.050	573	\$ 265.351.877	\$ 486.203	585	\$ 284.191.860
Sombrero 27 Vueltas	\$ 550.000	540	\$ 297.000.000	\$ 577.500	551	\$ 318.087.000	\$ 606.375	562	\$ 340.671.177	\$ 636.694	573	\$ 364.858.831	\$ 668.528	585	\$ 390.763.808
Sandalias	\$ 25.000	948	\$ 23.700.000	\$ 26.250	967	\$ 25.382.700	\$ 27.563	986	\$ 27.184.872	\$ 28.941	1.006	\$ 29.114.998	\$ 30.388	1.026	\$ 31.182.162
Billeteras Grande	\$ 18.000	540	\$ 9.720.000	\$ 18.900	551	\$ 10.410.120	\$ 19.845	562	\$ 11.149.239	\$ 20.837	573	\$ 11.940.834	\$ 21.879	585	\$ 12.788.634
Billetera Pequeña	\$ 13.000	660	\$ 8.580.000	\$ 13.650	673	\$ 9.189.180	\$ 14.333	687	\$ 9.841.612	\$ 15.049	700	\$ 10.540.366	\$ 15.802	714	\$ 11.288.732
Aretes cortos	\$ 2.000	1.164	\$ 2.328.000	\$ 2.100	1.187	\$ 2.493.288	\$ 2.205	1.211	\$ 2.670.311	\$ 2.315	1.235	\$ 2.859.904	\$ 2.431	1.260	\$ 3.062.957
Aretes Largos	\$ 3.000	1.980	\$ 5.940.000	\$ 3.150	2.020	\$ 6.361.740	\$ 3.308	2.060	\$ 6.813.424	\$ 3.473	2.101	\$ 7.297.177	\$ 3.647	2.143	\$ 7.815.276
Candongas	\$ 3.500	1.668	\$ 5.838.000	\$ 3.675	1.701	\$ 6.252.498	\$ 3.859	1.735	\$ 6.696.425	\$ 4.052	1.770	\$ 7.171.872	\$ 4.254	1.805	\$ 7.681.074
Aretes Topitos	\$ 1.500	2.520	\$ 3.780.000	\$ 1.575	2.570	\$ 4.048.380	\$ 1.654	2.622	\$ 4.335.815	\$ 1.736	2.674	\$ 4.643.658	\$ 1.823	2.728	\$ 4.973.358
Hebillas de cabello	\$ 5.000	2.412	\$ 12.060.000	\$ 5.250	2.460	\$ 12.916.260	\$ 5.513	2.509	\$ 13.833.314	\$ 5.788	2.560	\$ 14.815.480	\$ 6.078	2.611	\$ 15.867.379
Anillos	\$ 2.500	1.320	\$ 3.300.000	\$ 2.625	1.346	\$ 3.534.300	\$ 2.756	1.373	\$ 3.785.235	\$ 2.894	1.401	\$ 4.053.987	\$ 3.039	1.429	\$ 4.341.820
Collar plano	\$ 5.000	1.440	\$ 7.200.000	\$ 5.250	1.469	\$ 7.711.200	\$ 5.513	1.498	\$ 8.258.695	\$ 5.788	1.528	\$ 8.845.063	\$ 6.078	1.559	\$ 9.473.062
Gargantilla	\$ 5.000	1.620	\$ 8.100.000	\$ 5.250	1.652	\$ 8.675.100	\$ 5.513	1.685	\$ 9.291.032	\$ 5.788	1.719	\$ 9.950.695	\$ 6.078	1.754	\$ 10.657.195
Brazaletes Sencillo	\$ 5.000	2.376	\$ 11.880.000	\$ 5.250	2.424	\$ 12.723.480	\$ 5.513	2.472	\$ 13.626.847	\$ 5.788	2.521	\$ 14.594.353	\$ 6.078	2.572	\$ 15.630.552
Brazaletes con hilo	\$ 7.000	2.940	\$ 20.580.000	\$ 7.350	2.999	\$ 22.041.180	\$ 7.718	3.059	\$ 23.606.104	\$ 8.103	3.120	\$ 25.282.137	\$ 8.509	3.182	\$ 27.077.169
Pulseras ½ cm	\$ 2.000	6.744	\$ 13.488.000	\$ 2.100	6.879	\$ 14.445.648	\$ 2.205	7.016	\$ 15.471.289	\$ 2.315	7.157	\$ 16.569.751	\$ 2.431	7.300	\$ 17.746.203
Pulseras 1 cm.	\$ 3.000	6.960	\$ 20.880.000	\$ 3.150	7.099	\$ 22.362.480	\$ 3.308	7.241	\$ 23.950.216	\$ 3.473	7.386	\$ 25.650.681	\$ 3.647	7.534	\$ 27.471.880
Pulseras 2 cm.	\$ 4.000	4.092	\$ 16.368.000	\$ 4.200	4.174	\$ 17.530.128	\$ 4.410	4.257	\$ 18.774.767	\$ 4.631	4.342	\$ 20.107.776	\$ 4.862	4.429	\$ 21.535.428
Riatas	\$ 15.000	1.536	\$ 23.040.000	\$ 15.750	1.567	\$ 24.675.840	\$ 16.538	1.598	\$ 26.427.825	\$ 17.364	1.630	\$ 28.304.200	\$ 18.233	1.663	\$ 30.313.798
Correas	\$ 10.000	1.176	\$ 11.760.000	\$ 10.500	1.200	\$ 12.594.960	\$ 11.025	1.224	\$ 13.489.202	\$ 11.576	1.248	\$ 14.446.936	\$ 12.155	1.273	\$ 15.472.668
Porta Agendas	\$ 25.000	636	\$ 15.900.000	\$ 26.250	649	\$ 17.028.900	\$ 27.563	662	\$ 18.237.952	\$ 28.941	675	\$ 19.532.846	\$ 30.388	688	\$ 20.919.679
Porta cuadernos	\$ 15.000	540	\$ 8.100.000	\$ 15.750	551	\$ 8.675.100	\$ 16.538	562	\$ 9.291.032	\$ 17.364	573	\$ 9.950.695	\$ 18.233	585	\$ 10.657.195
Porta Celular	\$ 12.000	468	\$ 5.616.000	\$ 12.600	477	\$ 6.014.736	\$ 13.230	487	\$ 6.441.782	\$ 13.892	497	\$ 6.899.149	\$ 14.586	507	\$ 7.388.988
TOTALES		47.520	\$ 1.134.000.000		48.470	\$ 1.218.324.618					50.429	\$ 1.397.468.288		51.437	1.496.688.537

Fuente: Las autoras

Los criterios tomados en cuenta para elaborar el presupuesto de ventas son:






-  Las ventas estimadas se calculan con base en lo presentado en el estudio de mercados, teniendo en cuenta la experiencia de los artesanos, los precios de venta que actualmente ofrecen, y las cantidades que pueden vender en promedio durante un año.
-  Los productos a vender se establecen con base en las entrevistas realizadas a los artesanos (ver anexo B). Las cantidades también se definen con base en la investigación.
-  Los promedios mensuales en cantidades se establecen con el criterio de los artesanos según su experiencia. Por tal razón, se presentan meses con mayor volumen de ventas y otros menores.
-  Las ventas siempre se realizan de contado, dado que los artesanos ofrecen sus productos directamente al cliente, que por lo general son los turistas y habitantes. No se contemplan ventas a crédito dado que no hay garantías de empresas compradoras para establecer esta modalidad. Por otra parte, los artesanos no ha recibido ofertas de empresas que estén interesadas en adquirir sus productos al por mayor, y así contemplar modalidades de recaudo a crédito.
-  Para los años posteriores al año 1, se estima un incremento en los precios de venta del 5%, tomando como base el promedio de inflación de los últimos 5 años. El incremento en cantidades se estima en el 2%, tomando como base el criterio de los artesanos, quienes según su experiencia los volúmenes de ventas crecen muy poco o se mantienen estables.

Tabla 15. Costos de producción

			5.392													
Productos	Cantidad presupuestada para la venta año 1	Cantidad en metros de materia prima utilizada en promedio por unidad	Costo unitario de materia prima por metros utilizados	Costo total materia prima de los productos	Cantidad presupuestada para la venta año 2 Incremento 2%	Costo unitario de materia prima por metros utilizados	Costo total materia prima de los productos	Cantidad presupuestada para la venta año 3 Incremento 2%	Costo unitario de materia prima por metros utilizados	Costo total materia prima de los productos	Cantidad presupuestada para la venta año 4 Incremento 2%	Costo unitario de materia prima por metros utilizados	Costo total materia prima de los productos	Cantidad presupuestada para la venta año 5 Incremento 2%	Costo unitario de materia prima por metros utilizados	Costo total materia prima de los productos
Sombrero Quinceano	1.440	2.00	\$ 10.784	\$ 15.528.960	1.469	\$ 11.323	\$ 16.631.516	1.498	\$ 11.889	\$ 17.812.354	1.528	\$ 12.484	\$ 19.077.031	1.559	\$ 13.108	\$ 20.431.500
Sombrero 19 Vueltas	780	1.80	\$ 9.706	\$ 7.570.368	796	\$ 10.191	\$ 8.107.864	812	\$ 10.700	\$ 8.683.522	828	\$ 11.235	\$ 9.300.053	844	\$ 11.797	\$ 9.960.356
Sombrero 21 Vueltas	480	2.00	\$ 10.784	\$ 5.176.320	490	\$ 11.323	\$ 5.543.839	499	\$ 11.889	\$ 5.937.451	509	\$ 12.484	\$ 6.359.010	520	\$ 13.108	\$ 6.810.500
Sombrero 23 Vueltas	540	2.30	\$ 12.402	\$ 6.696.864	551	\$ 13.022	\$ 7.172.341	562	\$ 13.673	\$ 7.681.578	573	\$ 14.356	\$ 8.226.970	585	\$ 15.074	\$ 8.811.084
Sombrero 27 Vueltas	540	2.50	\$ 13.480	\$ 7.279.200	551	\$ 14.154	\$ 7.796.023	562	\$ 14.862	\$ 8.349.541	573	\$ 15.605	\$ 8.942.358	585	\$ 16.385	\$ 9.577.266
Sandalias	948	2.40	\$ 12.941	\$ 12.267.878	967	\$ 13.588	\$ 13.138.898	986	\$ 14.267	\$ 14.071.760	1.006	\$ 14.981	\$ 15.070.854	1.026	\$ 15.730	\$ 16.140.885
Billeteras Grande	540	3.00	\$ 16.176	\$ 8.735.040	551	\$ 16.985	\$ 9.355.228	562	\$ 17.834	\$ 10.019.449	573	\$ 18.726	\$ 10.730.830	585	\$ 19.662	\$ 11.492.719
Billetera Pequeña	660	2.50	\$ 13.480	\$ 8.896.800	673	\$ 14.154	\$ 9.528.473	687	\$ 14.862	\$ 10.204.994	700	\$ 15.605	\$ 10.929.549	714	\$ 16.385	\$ 11.705.547
Aretes cortos	1.164	0.10	\$ 539	\$ 627.629	1.187	\$ 566	\$ 672.190	1.211	\$ 594	\$ 719.916	1.235	\$ 624	\$ 771.030	1.260	\$ 655	\$ 825.773
Aretes Largos	1.980	0.30	\$ 1.618	\$ 3.202.848	2.020	\$ 1.698	\$ 3.430.250	2.060	\$ 1.783	\$ 3.673.798	2.101	\$ 1.873	\$ 3.934.638	2.143	\$ 1.966	\$ 4.213.997
Candongas	1.668	0.30	\$ 1.618	\$ 2.698.157	1.701	\$ 1.698	\$ 2.889.726	1.735	\$ 1.783	\$ 3.094.896	1.770	\$ 1.873	\$ 3.314.634	1.805	\$ 1.966	\$ 3.549.973
Aretes Topitos	2.520	0.10	\$ 539	\$ 1.358.784	2.570	\$ 566	\$ 1.455.258	2.622	\$ 594	\$ 1.558.581	2.674	\$ 624	\$ 1.669.240	2.728	\$ 655	\$ 1.787.756
Hebillas de cabello	2.412	0.30	\$ 1.618	\$ 3.901.651	2.460	\$ 1.698	\$ 4.178.668	2.509	\$ 1.783	\$ 4.475.354	2.560	\$ 1.873	\$ 4.793.104	2.611	\$ 1.966	\$ 5.133.414
Anillos	1.320	0.10	\$ 539	\$ 711.744	1.346	\$ 566	\$ 762.278	1.373	\$ 594	\$ 816.400	1.401	\$ 624	\$ 874.364	1.429	\$ 655	\$ 936.444
Collar plano	1.440	0.40	\$ 2.157	\$ 3.105.792	1.469	\$ 2.265	\$ 3.326.303	1.498	\$ 2.378	\$ 3.562.471	1.528	\$ 2.497	\$ 3.815.406	1.559	\$ 2.622	\$ 4.086.300
Gargantilla	1.620	0.40	\$ 2.157	\$ 3.494.016	1.652	\$ 2.265	\$ 3.742.091	1.685	\$ 2.378	\$ 4.007.780	1.719	\$ 2.497	\$ 4.292.332	1.754	\$ 2.622	\$ 4.597.088
Brazaletes Sencillo	2.376	0.40	\$ 2.157	\$ 5.124.557	2.424	\$ 2.265	\$ 5.488.400	2.472	\$ 2.378	\$ 5.878.077	2.521	\$ 2.497	\$ 6.295.420	2.572	\$ 2.622	\$ 6.742.395
Brazaletes con hilo	2.940	0.20	\$ 1.078	\$ 3.170.496	2.999	\$ 1.132	\$ 3.395.601	3.059	\$ 1.189	\$ 3.636.689	3.120	\$ 1.248	\$ 3.894.894	3.182	\$ 1.311	\$ 4.171.431
Pulseras ½ cm	6.744	0.20	\$ 1.078	\$ 7.272.730	6.879	\$ 1.132	\$ 7.789.093	7.016	\$ 1.189	\$ 8.342.119	7.157	\$ 1.248	\$ 8.934.409	7.300	\$ 1.311	\$ 9.568.753
Pulseras 1 cm.	6.960	0.20	\$ 1.078	\$ 7.505.664	7.099	\$ 1.132	\$ 8.038.566	7.241	\$ 1.189	\$ 8.609.304	7.386	\$ 1.248	\$ 9.220.565	7.534	\$ 1.311	\$ 9.875.225
Pulseras 2 cm.	4.092	0.20	\$ 1.078	\$ 4.412.813	4.174	\$ 1.132	\$ 4.726.123	4.257	\$ 1.189	\$ 5.061.677	4.342	\$ 1.248	\$ 5.421.056	4.429	\$ 1.311	\$ 5.805.951
Riatas	1.536	2.00	\$ 10.784	\$ 16.564.224	1.567	\$ 11.323	\$ 17.740.284	1.598	\$ 11.889	\$ 18.999.844	1.630	\$ 12.484	\$ 20.348.833	1.663	\$ 13.108	\$ 21.793.600
Correas	1.176	2.00	\$ 10.784	\$ 12.681.984	1.200	\$ 11.323	\$ 13.582.405	1.224	\$ 11.889	\$ 14.546.756	1.248	\$ 12.484	\$ 15.579.575	1.273	\$ 13.108	\$ 16.685.725
Porta Agendas	636	3.50	\$ 18.872	\$ 12.002.592	649	\$ 19.816	\$ 12.854.776	662	\$ 20.806	\$ 13.767.465	675	\$ 21.847	\$ 14.744.955	688	\$ 22.939	\$ 15.791.847
Porta cuadernos	540	3.50	\$ 18.872	\$ 10.190.880	551	\$ 19.816	\$ 10.914.432	562	\$ 20.806	\$ 11.689.357	573	\$ 21.847	\$ 12.519.302	585	\$ 22.939	\$ 13.408.172
Porta Celular	468	2.00	\$ 10.784	\$ 5.046.912	477	\$ 11.323	\$ 5.405.243	487	\$ 11.889	\$ 5.789.015	497	\$ 12.484	\$ 6.200.035	507	\$ 13.108	\$ 6.640.238
TOTALES	47.520	34.70	\$ 187.102	\$ 175.224.902	48.470	\$ 196.458	\$ 187.665.870	49.440	\$ 206.280	\$ 200.990.147	\$ 50.429	\$ 216.594	\$ 215.260.448	51.437	\$ 227.424	\$ 230.543.940

Fuente: Las autoras

12.1.2 Presupuesto De Costos

Los criterios para el plan de costos son los siguientes:

- ✚ Las artesanías son netamente elaboradas a mano, por tanto no se determinan costos en el proceso de producción como por ejemplo insumos para la transformación de la materia prima.
- ✚ En el proceso de producción se presentan solo dos aspectos: mano de obra y materia prima, pues las artesanías son elaboradas a mano y se transforma el producto caña flecha, el cual ya viene listo para utilizar.
- ✚ La materia prima es adquirida directamente a los indígenas que la cultivan. Estos la entregan lista para transformarla en las diferentes artesanías. El costo de compra de este material es de \$2.696.000 para cada 500 metros de caña flecha. Es decir, cada metro sale a \$5.392.
- ✚ La cantidad de metros de caña flecha utilizados para cada producto, es estipulada por los artesanos que la fabrican.
- ✚ Los incrementos en los costos de la materia prima para los años subsiguientes se estipulan así: El 5% sobre el precio de compra, con base en el promedio de inflación, y el 2% por cantidad, dado que se espera aumentar las cantidades vendidas para los años subsiguientes al año 1.

Tabla 16. Plan de compras

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cantidad a producir	2.471	2.514	2.599	2.723	3.269	3.730	3.773	3.982	4.106	5.028	6.078	7.247
Materia prima requerida MTS	1.690	1.719	1.778	1.862	2.236	2.551	2.580	2.723	2.808	3.438	4.156	4.959
Valor de la compra	\$ 9.111.695	\$ 9.269.397	\$ 9.584.802	\$ 10.040.387	\$ 12.055.473	\$ 13.755.155	\$ 13.912.857	\$ 14.683.847	\$ 15.139.432	\$ 18.538.795	\$ 22.411.265	\$ 26.739.320

POLÍTICA DE PAGOS A PROVEEDORES		
Pagos días	30	60
%	50%	50%

DISTRIBUCIÓN DE PAGOS \$ 175.242.425

TOTAL COMPRAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
\$ 9.111.695	\$ 4.555.847	\$ 4.555.847										
\$ 9.269.397		\$ 4.634.699	\$ 4.634.699									
\$ 9.584.802			\$ 4.792.401	\$ 4.792.401								
\$ 10.040.387				\$ 5.020.193	\$ 5.020.193							
\$ 12.055.473					\$ 6.027.737	\$ 6.027.737						
\$ 13.755.155						\$ 6.877.577	\$ 6.877.577					
\$ 13.912.857							\$ 6.956.429	\$ 6.956.429				
\$ 14.683.847								\$ 7.341.923	\$ 7.341.923			
\$ 15.139.432									\$ 7.569.716	\$ 7.569.716		
\$ 18.538.795										\$ 9.269.397	\$ 9.269.397	
\$ 22.411.265											\$ 11.205.633	\$ 11.205.633
\$ 26.739.320												\$ 13.369.660
TOTAL PAGADO	\$ 4.555.847	\$ 9.190.546	\$ 9.427.100	\$ 9.812.595	\$ 11.047.930	\$ 12.905.314	\$ 13.834.006	\$ 14.298.352	\$ 14.911.639	\$ 16.839.113	\$ 20.475.030	\$ 24.575.293
SALDO CUENTAS POR PAGAR	\$ 4.555.847	\$ 9.190.546	\$ 9.427.100	\$ 9.812.595	\$ 11.047.930	\$ 12.905.314	\$ 13.834.006	\$ 14.298.352	\$ 14.911.639	\$ 16.839.113	\$ 20.475.030	\$ 24.575.293
CUENTA DE PROVEEDORES												
SALDO INICIAL	0	\$ 4.555.847	\$ 4.634.699	\$ 4.792.401	\$ 5.020.193	\$ 6.027.737	\$ 6.877.577	\$ 6.956.429	\$ 7.341.923	\$ 7.569.716	\$ 9.269.397	\$ 11.205.633
COMPRAS DEL MES	\$ 9.111.695	\$ 9.269.397	\$ 9.584.802	\$ 10.040.387	\$ 12.055.473	\$ 13.755.155	\$ 13.912.857	\$ 14.683.847	\$ 15.139.432	\$ 18.538.795	\$ 22.411.265	\$ 26.739.320
PAGOS DEL MES	\$ 4.555.847	\$ 9.190.546	\$ 9.427.100	\$ 9.812.595	\$ 11.047.930	\$ 12.905.314	\$ 13.834.006	\$ 14.298.352	\$ 14.911.639	\$ 16.839.113	\$ 20.475.030	\$ 24.575.293
NUEVO SALDO	\$ 4.555.847	\$ 4.634.699	\$ 4.792.401	\$ 5.020.193	\$ 6.027.737	\$ 6.877.577	\$ 6.956.429	\$ 7.341.923	\$ 7.569.716	\$ 9.269.397	\$ 11.205.633	\$ 13.369.660

Fuente: Las autoras

12.1.3 Plan De Compras

Los criterios de elaboración del plan de compras son:





-  Se determina la cantidad total de artesanías a producir durante los 12 meses del año 1. Estas cantidades son estipuladas por los artesanos según su experiencia.
-  Los metros totales de materia prima, son estimados por los artesanos, y con base en estos se calculan las necesidades de materia prima a comprar.
-  La política de compras de la materia prima es del 50% del valor total a los 30 días y el otro 50% a los 60 días. Esto permite un mejor manejo del flujo de caja para la cooperativa de artesanos.
-  La adquisición de la materia prima se hace con base en la cantidad de artesanías a producir. La negociación se hace a los indígenas que cultivan la caña flecha, y por lo general siempre tienen este material disponible dado que su cultivo es muy fácil y de corto tiempo.

Tabla 17. Costos indirectos de fabricación

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cantidad a producir	2.471	2.514	2.599	2.723	3.269	3.730	3.773	3.982	4.106	5.028	6.078	7.247

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

	VALOR AÑO	PROMEDIO MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Gastos servicios públicos	\$ 2.400.000	\$ 200.000	\$ 2.544.000	\$ 2.696.640	\$ 2.858.438	\$ 3.029.945
Gasto arrendamiento local	\$ 3.000.000	\$ 250.000	\$ 3.180.000	\$ 3.370.800	\$ 3.573.048	\$ 3.787.431
Otros gastos	\$ 1.200.000	\$ 100.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320	\$ 1.429.219	\$ 1.514.972
TOTAL	\$ 6.600.000	\$ 550.000	\$ 6.996.000	\$ 7.415.760	\$ 7.860.706	\$ 8.332.348

CIF MENSUAL

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
\$ 223	\$ 219	\$ 212	\$ 202	\$ 168	\$ 147	\$ 146	\$ 138	\$ 134	\$ 109	\$ 90	\$ 76

Fuente: Las autoras

Los costos indirectos de fabricación se calculan con base en tres elementos: Servicios públicos, arriendo y otros gastos. No se toma en cuenta la depreciación por que los artesanos no requieren de maquinarias para la elaboración de los productos.

Tabla 18. Presupuesto de gastos de administración

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS			3%	3%	3%	3%
GASTOS	VALOR MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.090.000	\$ 3.182.700	\$ 3.278.181	\$ 3.376.526
Servicios Públicos	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Papeleria	\$ 70.000	\$ 840.000	\$ 865.200	\$ 891.156	\$ 917.891	\$ 945.427
Aseo y cafeteria	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Mantenimiento de muebles y equipos	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Revisor fiscal	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
Consejo de admon	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.832.000	\$ 15.276.960	\$ 15.735.269	\$ 16.207.327
Junta de vigilancia	\$ 900.000	\$ 10.800.000	\$ 11.124.000	\$ 11.457.720	\$ 11.801.452	\$ 12.155.495
Otros gastos	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
TOTAL GASTOS DE OFICINA	\$ 3.520.000	\$ 42.240.000	\$ 43.507.200	\$ 44.812.416	\$ 46.156.788	\$ 47.541.492

Fuente: Las autoras

Tabla 19. Presupuesto gastos legales

TRÁMITE	Costo inicial	Estimado Renovacion anual
Registro Mercantil Cámara	\$ 154.000	\$ 163.240
Matricula Establecimiento	\$ 49.000	\$ 51.940
Inscripción de libros y	\$ 23.000	\$ 24.380
TOTAL	\$ 226.000	\$ 239.560

Fuente: Las autoras

Tabla 20. Resumen total de gastos

GASTOS TOTALES	MES	AÑO
Gastos de personal	\$ 63.171.819	\$ 758.061.824
Gastos administrativos	\$ 3.520.000	\$ 42.240.000
Gastos legales	0	\$ 226.000
VALOR TOTAL	\$ 66.691.819	\$ 800.301.824

Fuente: Las autoras

12.1.4 Presupuesto De Gastos De Administración Y Otros Gastos

El presupuesto de gastos de administración para la Cooperativa se elabora bajo los siguientes aspectos:

- ✚ Se arrienda un local de gran tamaño (tipo bodega) donde los artesanos colocan sus puestos de venta y a la vez fabrican sus productos. El canon mensual es de \$250.000, el cual es bajo respecto al promedio, dado que en esta zona los arriendos no son costosos, según lo manifiestan los artesanos.
- ✚ El promedio de gastos de servicios públicos es de \$200.000 mensuales, de igual manera, en la zona los servicios no son costosos.
- ✚ Los servicios de aseo y la compra de papelería sumadas resultan por \$220.000 mensuales. Este valor se calcula para lo requerido por el personal administrativo que maneja los asuntos de la Cooperativa.
- ✚ Se estiman honorarios por \$2.750.000 mensuales, dado que para la entidad es necesario tener revisor fiscal, junta de vigilancia y consejo de Administración.
- ✚ En total, el valor mensual de gastos de administración es de \$3.520.000

Tabla 21. Presupuesto de gastos de personal y mano de obra

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BASE DE COTIZACIÓN	ICBF	CAJA DE COMPENSACIÓN	SENA	APORTES SALUD	APORTES PENSIÓN	ARP	TOTAL MES APORTES SOCIALES Y PARAFISCALE S	TOTAL APORTES SOCIALES Y SUELDO MES	TOTAL AÑO
			3%	4%	2%	8,50%	12,000%	0,522%		30%	
Gerencia	1	\$ 3.000.000	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 60.000	\$ 255.000	\$ 360.000	\$ 15.660	\$ 900.660	\$ 3.900.660	\$ 46.807.920
Secretaria General	1	\$ 800.000	\$ 24.000	\$ 32.000	\$ 16.000	\$ 68.000	\$ 96.000	\$ 4.176	\$ 240.176	\$ 1.040.176	\$ 12.482.112
Artesanos	45	\$ 37.800.000	\$ 1.134.000	\$ 1.512.000	\$ 756.000	\$ 3.213.000	\$ 4.536.000	\$ 197.316	\$ 11.348.316	\$ 49.148.316	\$ 589.779.792
TOTALES		\$ 41.600.000	\$ 1.248.000	\$ 1.664.000	\$ 832.000	\$ 3.536.000	\$ 4.992.000	\$ 217.152	\$ 12.489.152	\$ 54.089.152	\$ 649.069.824
PRESTACIONES SOCIALES											
CARGO		SALARIOS TOTAL MES	CESANTIAS	INTERESES DE CESANTIAS	VACACIONES	PRIMA DE SERVICIOS	TOTAL MES PRESTACIONES	TOTAL AÑO			
Gerencia	1	\$ 3.000.000	\$ 250.000	\$ 30.000	\$ 125.000	\$ 250.000	\$ 655.000	\$ 7.860.000			
Secretaria General	1	\$ 800.000	\$ 66.667	\$ 8.000	\$ 33.333	\$ 66.667	\$ 174.667	\$ 2.096.000			
Artesanos	45	\$ 37.800.000	\$ 3.150.000	\$ 378.000	\$ 1.575.000	\$ 3.150.000	\$ 8.253.000	\$ 99.036.000			
TOTALES		\$ 41.600.000	\$ 3.466.667	\$ 416.000	\$ 1.733.333	\$ 3.466.667	\$ 9.082.667	\$ 108.992.000			

TOTAL GASTOS DE PERSONAL						
	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 41.600.000	\$ 499.200.000	\$ 534.243.840	\$ 571.747.758	\$ 611.884.450	\$ 654.838.739
APORTES SOCIALES	\$ 12.489.152	\$ 149.869.824	\$ 160.390.686	\$ 171.650.112	\$ 183.699.950	\$ 196.595.686
PRESTACIONES	\$ 9.082.667	\$ 108.992.000	\$ 116.643.238	\$ 124.831.594	\$ 133.594.772	\$ 142.973.125
VALOR TOTAL	\$ 63.171.819	\$ 758.061.824	\$ 811.277.764	\$ 868.229.463	\$ 929.179.171	\$ 994.407.549

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
MO ARTESANOS	\$ 688.815.792	737.170.661	788.920.041	844.302.228
Sueldos administ	\$ 45.600.000	48.801.120	52.226.959	55.893.291
aportes sociales	\$ 13.690.032	14.651.072	15.679.578	16.780.284
prestaciones	\$ 9.956.000	10.654.911	11.402.886	12.203.369
total	\$ 69.246.032	\$ 74.107.103	\$ 79.309.422	\$ 84.876.944

Fuente: Las autoras

El presupuesto de personal se elabora bajo los siguientes criterios:

- ✚ Se tendrá un gerente, una secretaria y los 45 artesanos que componen la Cooperativa.
- ✚ Se calcula el valor de los aportes sociales con base en lo establecido por la ley laboral colombiana.
- ✚ Igualmente se calculan los valores de las prestaciones sociales con base en la ley laboral Colombiana.
- ✚ El hecho de que los artesanos estén afiliados a la empresa como Cooperativa, no evita que se tengan que pagar las prestaciones y aportes de ley.

12.2 ACTIVOS FIJOS

Tabla 22. Presupuesto de activos fijos

Activo fijo	Cantidad	valor total	valor base depreciacion	Vida util	Valor depreciación año
Escritorios para computador	3	2.400.000	2.400.000	10 años	\$ 240.000
Sillas secretariales ergonómicas	4	1.000.000	1.000.000	10 años	\$ 100.000
Computadores (clones)	3	4.500.000	4.500.000	5 años	\$ 900.000
Teléfono	1	350.000	350.000	5 años	\$ 70.000
Fax	1	450.000	450.000	5 años	\$ 90.000
TOTAL	12	8.700.000	8.700.000		\$ 1.400.000

MES

116.667

Fuente: Las autoras

Los activos fijos se plantean con base en las necesidades de la Cooperativa, siendo estos los requeridos para el uso del área administrativa.

La depreciación se calcula con base en el método de línea recta.

12.3 ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 23. Balance general inicial

COOPERATIVA DE ARTESANOS EN CAÑA FLECHA
BALANCE INICAL
A ENERO 1 DE 2008

ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE		CORRIENTE	
Caja Y Bancos	27.965.894	Proveedores	
CxC		Obligaciones fiscales	0
		Oblig.Laborales	
		Oblig. Financieras	0
		PATRIMONIO	
PROP.PLANTA EQUIPO		Capital Social	36.665.894
Maq.Equipo	8.700.000	Superavit	0
Depreciación Maq/equipo	0	Utilidades acumuladas	0
ACTIVO DIFERIDOS		Utilidad del Ejercicio	0
Arriendo pag x anticipado	0	Reserva Legal	0
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	36.665.894

Fuente: Las autoras

En el balance general inicial se presenta lo siguiente:

- ✚ El valor de los activos fijos adquiridos para el funcionamiento de la Cooperativa.
- ✚ El valor del capital requerido para iniciar con la Cooperativa. Este capital se calcula con base a los tres primeros meses del valor de compra de materia prima para la elaboración de los productos. Estos aportes los realizan directamente los 45 artesanos socios de la Cooperativa. Cada uno aporta un valor de \$814.798.

Tabla 24. Estado de resultados año 1

COOPERATIVA DE ARTESANOS EN CAÑA FLECHA	
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1	
A DICIEMBRE 31 DE 2008	
	AÑO 1
INGRESOS POR VENTAS	\$ 1.134.000.000
COSTO MATERIA PRIMA	\$ 175.224.902
COSTO MANO DE OBRA	\$ 688.815.792
DEPRECIACION EQUIPO	\$ 1.400.000
CIF	\$ 6.600.000
EXCEDENTE BRUTA	\$ 261.959.306
GASTOS	
Sueldos	\$ 45.600.000
Aportes sociales y parafiscales	\$ 13.690.032
Prestaciones sociales	\$ 9.956.000
Honorarios	\$ 32.400.000
Arriendo	\$ 3.000.000
Servicios Públicos	\$ 2.400.000
Papeleria	\$ 840.000
Aseo y cafeteria	\$ 1.800.000
Mantenimiento de muebles y equipos	\$ 600.000
Otros gastos	\$ 1.200.000
Gastos legales	\$ 226.000
TOTAL GASTOS	\$ 111.712.032
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO	\$ 150.247.274
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	\$ -
EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO	\$ 150.247.274

Fuente: Las autoras

Si se logran los objetivos de ventas, y se cumple con las políticas de costos y gastos, la Cooperativa tiene posibilidad de generar utilidades por \$150.247.274 durante el primer año.

Esto significa que a cada socio Artesano le pueden quedar \$3.338.828 como ganancias para el primer año de funcionamiento, lo que equivale a una utilidad del 65% sobre la inversión realizada para su conformación.

Tabla 25. Flujo de efectivo año 1

COOPERATIVA DE ARTESANOS EN CAÑA FLECHA FLUJO DE EFECTIVO													
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	TOTAL
Ingresos													
Recaudos	59.000.000	60.000.000	62.000.000	65.000.000	78.000.000	89.000.000	90.000.000	95.000.000	98.000.000	120.000.000	145.000.000	173.000.000	1.134.000.000
Otros													0
Total Ingresos Efectivo	59.000.000	60.000.000	62.000.000	65.000.000	78.000.000	89.000.000	90.000.000	95.000.000	98.000.000	120.000.000	145.000.000	173.000.000	1.134.000.000
Egresos													0
Proveedores	4.555.847	9.190.546	9.427.100	9.812.595	11.047.930	12.905.314	13.834.006	14.298.352	14.911.639	16.839.113	20.475.030	24.575.293	161.872.765
Sueldos	41.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	47.600.000	565.200.000
Aportes sociales y parafiscales	12.489.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	12.333.152	148.153.824
Honorarios	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	32.400.000
Arriendo	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Servicios Públicos	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Papelería	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	840.000
Aseo y cafetería	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Mantenimiento de muebles y equipos	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Otros gastos + CIF	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	7.800.000
Gastos legales	226.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	226.000
Total Egresos Efectivo	62.940.999	73.193.698	73.430.252	73.815.747	75.051.082	76.908.466	77.837.158	78.301.504	78.914.791	80.842.265	84.478.182	88.578.445	924.292.589
Superavit/Deficit Tesorería	-3.940.999	-13.193.698	-11.430.252	-8.815.747	2.948.918	12.091.534	12.162.842	16.698.496	19.085.209	39.157.735	60.521.818	84.421.555	209.707.411
Saldo inicial	27.965.894	24.024.895	10.831.197	-599.055	-9.414.801	-6.465.884	5.625.650	17.788.492	34.486.988	53.572.197	92.729.932	153.251.750	27.965.894
Saldo Final	24.024.895	10.831.197	-599.055	-9.414.801	-6.465.884	5.625.650	17.788.492	34.486.988	53.572.197	92.729.932	153.251.750	237.673.306	237.673.306

Fuente: Las autoras

El flujo de caja se presenta favorable la mayoría del tiempo. Esto por que la política de ventas de contado, y las de pagos a proveedores con plazos de 30 y 60 días, permiten una buena administración del efectivo. Esto es importante para cumplir con los pagos inmediatos que se realizan cada mes, como son los sueldos, los aportes sociales y parafiscales, y otros gastos de administración.

Tabla 26. Balance general final

COOPERATIVA DE ARTESANOS EN CAÑA FLECHA		
BALANCE FINAL		
A DICIEMBRE 31 DE 2008		
ACTIVOS		
CORRIENTE		301.974.828
Caja y Bancos	301.974.828	
Inventarios MP	0	
Inv PT		
CxC		
Inversiones a corto plazo		
PROP.PLANTA EQUIPO		7.300.000
Maq.Equipo	8.700.000	
Depreciación Maq/equipo	1.400.000	
TOTAL ACTIVO		309.274.828
PASIVOS		
CORRIENTE		122.361.660
Proveedores	13.369.660	
Obligación fiscal	0	
Oblig. Laboral	108.992.000	
Oblig. Financieras		
PATRIMONIO		186.913.168
Capital Social	36.665.894	
Superavit	0	
Utilidades acumuladas	0	
Utilidad del Ejercicio	135.222.546	
Reserva Legal	15.024.727	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		309.274.828
		0

Fuente: Las autoras

El balance general final para el año 1 muestra los resultados generales de las actividades ese año.

A continuación se presentan las proyecciones financieras con base en lo expuesto anteriormente:

12.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

Tabla 27. Estado de resultados proyectado

COOPERATIVA DE ARTESANOS EN CAÑA FLECHA				
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1				
A DICIEMBRE 31 DE 2008				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS POR VENTAS	\$ 1.134.000.000	1.304.825.666	1.397.468.288	1.496.688.537
COSTO MATERIA PRIMA	\$ 175.224.902	187.665.870	200.989.829	215.260.448
COSTO MANO DE OBRA	\$ 688.815.792	737.170.661	788.920.041	844.302.228
DEPRECIACION EQUIPO	\$ 1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
CIF	\$ 6.600.000	\$ 6.996.000	\$ 7.415.760	\$ 7.860.706
EXCEDENTE BRUTA	\$ 261.959.306	\$ 371.593.135	\$ 398.742.658	\$ 427.865.155
GASTOS				
Sueldos	\$ 45.600.000	48.801.120	52.226.959	55.893.291
Aportes sociales y parafiscales	\$ 13.690.032	14.651.072	15.679.578	16.780.284
Prestaciones sociales	\$ 9.956.000	10.654.911	11.402.886	12.203.369
Honorarios	\$ 32.400.000	33.372.000	34.373.160	36.466.485
Arriendo	\$ 3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181
Servicios Públicos	\$ 2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545
Papelería	\$ 840.000	865.200	891.156	917.891
Aseo y cafetería	\$ 1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909
Mantenimiento de muebles y equipos	\$ 600.000	618.000	636.540	655.636
Otros gastos	\$ 1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272
Gastos legales	\$ 226.000	239.560	253.934	269.170
TOTAL GASTOS	\$ 111.712.032	\$ 117.853.863	\$ 124.375.772	\$ 132.365.032
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	\$ 150.247.274	\$ 253.739.271	\$ 274.366.886	\$ 295.500.123
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO	\$ 150.247.274	\$ 253.739.271	\$ 274.366.886	\$ 295.500.123

Fuente: las autores

El estado de resultados contempla los crecimientos previstos para los años subsiguientes al año 1. Se destaca que con estos crecimientos la empresa tendrá utilidades todos los años.

Tabla 28. Flujo de efectivo proyectado

COOPERATIVA DE ARTESANOS EN CAÑA FLECHA				
FLUJO DE EFECTIVO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos				
Recaudos	1.134.000.000	1.304.825.666	1.397.468.288	1.496.688.537
Otros	0	-	-	-
Total Ingresos Efectivo	1.134.000.000	1.304.825.666	1.397.468.288	1.496.688.537
Egresos				
Proveedores	161.855.242	174.026.531	187.077.808	201.070.849
Sueldos	499.200.000	534.243.840	571.747.758	611.884.450
Aportes sociales y parafiscales	149.869.824	160.390.686	171.650.112	183.699.950
Obligaciones laborales	0	108.992.000	129.578.765	138.010.751
Honorarios	32.400.000	33.372.000	34.373.160	36.466.485
Arriendo	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181
Servicios Públicos	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545
Papelería	840.000	865.200	891.156	917.891
Aseo y cafetería	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909
Mantenimiento de muebles y equipos	600.000	618.000	636.540	655.636
Otros gastos + CIF	7.800.000	8.651.760	9.133.786	9.643.620
Gastos legales	226.000	253.934	269.170	285.320
Pago prestaciones sociales	0	-	-	-
Distribución de excedentes		135.222.546	228.365.344	246.930.198
Impuesto de renta		-	-	-
Total Egresos Efectivo	859.991.066	1.164.052.497	1.341.362.078	1.437.432.784
Superavit/Deficit Tesorería	274.008.934	140.773.169	56.106.210	59.255.753
Saldo inicial	27.965.894	301.974.828	442.747.997	498.854.207
Saldo Final	301.974.828	442.747.997	498.854.207	558.109.960

Fuente: las autoras

El flujo de caja refleja los desembolsos que se realizarán cada año por los distintos conceptos. Se observa que para todos los años existen fondos suficientes para cubrir con las obligaciones pertinentes.

Se destaca que de los excedentes o utilidades de la Cooperativa, es necesario provisionar fondos para mejora en educación y vivienda de los asociados a la Cooperativa. Estos fondos se constituyen para cumplir con los requerimientos legales de mejoras a la sociedad.

Tabla 29. Balance general proyectado

COOPERATIVA DE ARTESANOS EN CAÑA FLECHA				
BALANCE FINAL				
A DICIEMBRE 31 DE 2008	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ACTIVOS				
CORRIENTE	301.974.828	442.747.997	498.854.207	558.109.960
Caja y Bancos	<u>301.974.828</u>	442.747.997	498.854.207	558.109.960
Inventarios MP				
Inv PT				
CxC				
Inversiones a corto plazo				
PROP.PLANTA EQUIPO				
Maq.Equipo	8.700.000	8.700.000	8.700.000	8.700.000
Depreciación Maq/equipo	1.400.000	2.800.000	4.200.000	5.600.000
TOTAL ACTIVO	309.274.828	448.647.997	503.354.207	561.209.960
PASIVOS				
CORRIENTE	122.361.660	143.218.104	151.922.772	161.208.599
Proveedores	<u>13.369.660</u>	13.639.339	13.912.021	14.189.599
Obligación fiscal	0	0	0	0
Oblig. Laboral	<u>108.992.000</u>	129.578.765	138.010.751	147.019.000
Oblig. Financieras				
PATRIMONIO	186.913.168	305.429.893	351.431.435	400.001.360
Capital Social	<u>36.665.894</u>	36.665.894	36.665.894	36.665.894
Superavit	0	0	0	0
Utilidades acumuladas	0	-	-	-
Excedentes Cooperativos	<u>135.222.546</u>	<u>228.365.344</u>	<u>246.930.198</u>	<u>265.950.111</u>
Reserva Legal	15.024.727	40.398.654	67.835.343	97.385.355
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	309.274.828	448.647.997	503.354.207	561.209.960
	0	0	0	0

Fuente: las autoras

En el balance general proyectado se reflejan las actividades de la empresa. Los rubros presentados como reserva legal, corresponden a lo que debe ser provisionado para los fondos sociales pertinentes a la Cooperativa.

Tabla 30. TIR Y VPN

	INVERSION INICIAL	SALDO FLUJO DE CAJA			
	-\$ 36.665.894	301.974.828	442.747.997	498.854.207	558.109.960
TIR	9	10%	TIO		
VPN	1.236.142.976				

Al aplicar las fórmulas de la TIR y el VPN a los saldos de caja y la inversión, se denota que la inversión tiene un rendimiento del 9% durante los primeros 4 años. El valor presente neto es de \$1.236.143.986

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector artesanal es un poco impredecible, pues su comportamiento está determinado en gran medida por factores ajenos a él, tales como políticas agroindustriales, políticas de mercadeo, la tasa de cambio, la emisión monetaria, la inflación y los tratados internacionales. Dentro de las cuentas estadísticas nacionales el sector artesanal no tiene una clasificación determinada, lo cuál hace que los estudios realizados a este sean un poco más complicados que estudios a otros sectores de la economía colombiana.

De acuerdo a los análisis determinamos, que el cooperativismo es una forma diferente de asociación valida para lograr un objetivo en común que en este caso es el de mejorar la situación económica, social y cultural que atraviesan la comunidad de indígenas siendo también una alternativa con bastante acogida para contribuir al desarrollo y crecimiento de todo tipo en el país.

La comunidad indígena es dueña de una parte significativa de la cadena productiva, lo que se convierte en una gran fortaleza permitiendo así tener un costo de producción bajo y por ende brindar precios cómodos a nuestros clientes y lograr mayor competitividad frente al mercado.

A pesar que la labor artesanal constituye una de las principales fuentes generadoras de la economía en los resguardos, se cree conveniente que para los artesanos dedicarse al 100% al trabajo artesanal no es muy rentable por que los ingresos por venta de la trenza ya elaborada o en su etapa final oscila entre el 10% y el 30% del precio total de venta de cada producto por lo tanto es conveniente alternar su labor artesanal con la agricultura y el pastoreo.

La Economía Solidaria encuentra en el cooperativismo, una opción cierta de modelo empresarial sustentable apto para la superación de nuestras actuales deficiencias.

Tenemos una gran ventaja competitiva identificada en el diseño y la exclusividad de los productos artesanales debido a que los modelos son obtenidos de acuerdo a la imaginación y a la inspiración de la naturaleza constituyéndolos en prendas de gran uso y preferencia en el mercado con un 47 % de escogencia este con relación al precio y otras características del mismo.

Debemos fundamentar el objetivo de la cooperativa en ampliar las relaciones comerciales, abrir nuevos mercados, implementar todos los procesos de la cadena de producción y ejecutar planes de estudios en diseño, costuras y manejo de la caña para un mayor aprovechamiento.

A través de los programas de capacitación, de educación general y técnicas de desarrollo personal lograremos que cada uno de nuestros artesanos mejore sus habilidades en las labores realizadas mostrando un mejor desempeño y obteniendo resultados mayores en la producción aumentando el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

La Cooperativa Proartesanos de Córdoba “COOPAC” propone reactivar el sector artesanal, a nivel local, nacional y en un futuro a nivel internacional, manejando altos estándares de calidad, comercializando directamente sus productos, ofreciendo precios moderados y mayores ganancias a los asociados.

Su trabajo social estará enfocado a incentivar el desarrollo productivo de las personas que trabajan y pertenecen a estas comunidades y a la implementación de programas educativos y de salud con la colaboración de la secretaría de educación municipal, el SENA y algunas entidades de salud de la Región.

Dichos programas de educación serán dirigidos por el comité de educación de la Cooperativa, a nivel secundario y técnico, lo que permitirá sobre todo en los

jóvenes, recuperar la confianza en las labores artesanales propias de su cultura, como una importante fuente de ingreso, ya que en muchas ocasiones el desarrollo de esta labor se ha visto frustrada por la falta de apoyo gubernamental obligando a familias de trascendencia artesanal, o bien, a algunos de sus integrantes (los más jóvenes) a dejarla por falta de garantías, abandonando sus tierras para probar suerte en grandes ciudades.

Consecuentemente para que esto sea una realidad es necesario acudir a la colaboración de la consejería de los municipios de Purísima Córdoba y San Andrés de Sotavento, además, si así se requiere, pedir ayuda al ministerio del interior o a la Presidencia de la República, a través de la Organización Nacional Indígena de Colombia, ONIC.

En cuanto a la salud, muchas personas, por ser de estrato 1, están afiliadas al SISBEN, pero pocas de estas pueden desplazarse desde las veredas a los centros asistenciales de los municipios, y otras pocas pueden adquirir la medicina que requieren. Por esto es indispensable contar con un servicio que pueda cubrir todo el núcleo familiar, además, que sea de fácil acceso, pues la mayor parte de estas personas habitan en veredas o sitios rurales aledaños a las cabeceras municipales.

Por otra parte se pueden implementar diferentes jornadas o campañas de salud en los asentamientos de estas comunidades, que integren programas como salud oral y visual para todas las edades, además de campañas de vacunación y prevención de enfermedades. De igual forma se tratará la salud sexual y las formas de planificación desde temprana edad, pues la mayoría de las mujeres indígenas en estado de gravidez tienen entre 15 y 20 años de edad y muchas de ellas han presentado enfermedades o infecciones por transmisión sexual.

Así pues que, aunque el proyecto se considere un poco ambicioso, porque son muchos los problemas de salud y educación que día tras día tienen que padecer estas personas, hay diferentes maneras de darles una solución,

aunque no inmediata y definitiva, pero que de alguna forma aliviarían un poco, por eso, con el esfuerzo conjunto de los afiliados y de las entidades interesadas se pueden lograr.

BIBLIOGRAFÍA

AVELLA Daniel y MÁRQUEZ Stella, Como gerenciar una empresa exitosa – Verbel – Cencad Editor. 2000

CENSO ECONOMICO NACIONAL DEL SECTOR ARTESANAL. Ministerio de Desarrollo Económico. Bogotá 1998. 22-29 p.

CERÓN Domingo, Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. Limusa (Noriega), Editores 1995.

CERTO Samuel, Administración Moderna. Bogotá, Prentice Hall 2001.

FERNÁNDEZ Esteban, AVELLA Lucía y FERNANDEZ Martha, Estrategias de Producción. Mc Graw Hill. 2002

GARCÍA Jaime A, Matemáticas Financieras. 4 ed. Pearson. 1998

GOLDIATT Aliyaha y FOX Robert, Como ganar el juego de la calidad y la producción. 2° ed. Ediciones Castillo. 2002

GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO Y COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO, Bogotá. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2000.

FERREL O.C, HARTLINE Michael, y LUCAS George, Estrategia del Marketing. 2 ed. Thomsom. 2005

HERRANZ Embid, DÁVILA Miguel Martín y ZARRILLA FERNÁNDEZ Víctor, Marketing financiero. Mc Graw Hill. 2002

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ICONTEC. Compendio de normas técnicas Colombianas sobre documentación: Tesis y otros trabajos de grado. Edición actualizada. Bogotá D.C: Icontec, 2007-2008. 3-31 p.

LERMA KIREHNER Alejandra, Guía para el desarrollo de productos, un enfoque global. 3° ed. Thompson Learning. 2006

MENDEZ Carlos E, Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ª ed. Bogotá D.C, Mc Graw Hill. 1998 61-73 p.

MENDEZ Rafael, Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. 3ª ed. Impreso en Colombia. Copyright @ 2004.

MIRANDA M Juan José, Proyectos factibles, la cultura de proyectos instrumentos de modernización y competitividad. 3ª ed. Bogotá D.C, Nueva Colombia Industrial. Feb. 1996 50-51 p.

Plan de desarrollo Municipal 2004-2007 Por el bienestar de las comunidades, Sampues.

RENDÓN Luis Carlos y SALAZAR GONZÁLEZ Francisco, Derechos Humanos y Pueblos Indígenas de Colombia. Hemera Comunicar. 1997

RIVET Paúl, Origen del hombre Americano — Editado en México y Buenos Aires en 1966

SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica. 7ª ed. Bogotá D.C, 3r editores Ltda. 2000 20, 21, 157, 158 p.

PATERNINA Madera Álvaro, SAN ANDRES DE SOTAVENTO, un pueblo Zenu. Impreso por Publimac. 2000.

Cibergrafía:

www.dnp.gov.co

www.supersolidaria.gov.co

www.onic.org.co

www.salvarte.com.co

www.proexport.com

www.colarte.com/recuentos/colecciones/cordoba

www.banrep.gov.co/docum/pdf

CORPORACION RED DE ARTESANAS Y ARTESANOS DE LA COSTA ATLANTICA. Disponible en [http:// www.redartesanos.com/procesos/proc_ceramica.htm](http://www.redartesanos.com/procesos/proc_ceramica.htm)

[Http://: www.essenceofcolombia.com/artesantias.asp](Http://www.essenceofcolombia.com/artesantias.asp)

[Http://: www.artesantiasdecolombia.com.co/cliente/quienes/plantilla.jsp](Http://www.artesantiasdecolombia.com.co/cliente/quienes/plantilla.jsp)

ACCESORIOS ARTESANALES EN CAÑA FLECHA disponibles en

[Http// mi tierra artesanal.com/paginas/cflecha/](Http://mi tierra artesanal.com/paginas/cflecha/)

ANEXOS

ANEXO A

Mapa del Departamento de Córdoba



Fuente: base cartográfica: Igac

ANEXO B

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FORMATO ENCUESTA PARA CONSUMIDORES

Encuesta diseñada para determinar la aceptación de las artesanías elaboradas en caña flecha aplicada en EXPOUNISALLE (1 de Noviembre al 4 de Noviembre 2006)

Nombre: ----- Teléfono: -----

Fecha: -----

Edad: a) menor de 15 años----- b) 16 a 27 años----- c) 28 a 33 años----- d) 34 o más-----

1. ¿Le gustan los productos artesanales elaborados en caña flecha?

SI ----- NO -----

2. ¿Cuál es el lugar habitual en donde usted adquiere un producto artesanal?

a. Centro comercial ----- b. Feria artesanal ----- c. Otro -----

¿Cuál? -----

3. ¿Con que frecuencia compra usted un producto artesanal?

a. Mensualmente ----- b. Bimensual ----- c. Trimestralmente -----

d. Semestral ----- e. Anual f. Otro -----

¿Cuál? -----

4. ¿Qué precio pagaría usted por adquirir un producto artesanal elaborado en caña flecha?

a. Entre \$1000 y \$5000 ----- b. Entre \$6000 y \$10000 ----- c. Entre \$11000 y \$20000 ----- d. Entre \$21000 y \$50000 ----- e. Entre \$50.000 y más -----

5. ¿Al comprar un producto artesanal, su elección se basa en cuales de las siguientes características?

a. Precio ----- b. Calidad ----- c. Diseño ----- d. Lugar ----- e. Otro ----- ¿Cuál? -----