



Plan estratégico para la empresa Colombia es Bella

Daniel Delgado A.

María Fernanda Quinchía R.

Director de proyecto de grado

Camilo Perez Bustos

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas

MBA Icesi

Santiago de Cali

Diciembre 2018

Contenido

Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción	1
Reseña institucional	2
1. Diagnóstico del modelo de negocio	4
1.1. Clientes y segmento.....	4
1.2. Propuesta de Valor.....	5
1.3. Canales de Distribución.....	5
1.4. Relación con los clientes	5
1.5. Fuentes de ingresos.....	5
1.6. Recursos capacidades y actividades claves	6
1.7. Socios claves.....	6
1.8. Estructura de costos	6
1.9. Análisis	7
2. Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos.....	9
2.1. Visión:	9
2.2. Misión:.....	9
2.3. Valores Corporativos.....	9
3. Análisis externo	10
3.1. Análisis PESTAL y 5 fuerzas de Porter	11
3.2. Favorabilidad del entorno.....	13
3.3. Efectividad de Colombia es Bella	13
3.4. Síntesis del análisis externo.....	14
3.5. Análisis externo con la matriz EFE	16

4. Análisis interno y de competitividad	17
4.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias.....	17
4.2. Síntesis del análisis de competitividad	18
4.3. Perfil de competitividad.....	21
4.4. Matriz EFI.....	23
5. Iniciativas DOFA.....	25
6. Estrategia	29
6.1 Balanced Scorecard.....	29
7. Implementación de la Estrategia Balanced Scorecard	31
7.2 Indicadores Estratégicos	35
8. El proyecto	36
9. Conclusiones	40
10. Recomendaciones	40
Bibliografía	42
Anexos	44

Listado de Anexos

Anexo A Modelo de negocio Colombia es Bella – Canvas.....	44
Anexo B - Análisis del entorno, Matriz EFE.....	45
Anexo C - Análisis interno con base en factores del Canvas.	46
Anexo D - Mapa Estratégico Colombia es Bella.....	47

Listado de Tablas

Tabla 1 - Estado de resultados por rubro de Colombia es Bella 2013 – 2017-----	7
Tabla 2 - Factores favorables y no favorables -----	13
Tabla 3 - Diferencia entre favorabilidad del entorno y efectividad de la empresa. -----	14
Tabla 4 - Matriz DOFA -----	25
Tabla 5 - Indicadores de gestión estratégica. -----	35
Tabla 6 - Plan táctico (Acciones claves) Colombia es Bella. -----	36
Tabla 7 - Estado de resultados Colombia es Bella. -----	37
Tabla 8 - Estado de resultados. -----	38
Tabla 9 - Flujo de caja. -----	38
Tabla 10 - KPI's Colombia es Bella. -----	39

Listado de Gráficos

Ilustración 1 - Síntesis del análisis externo, favorabilidad y efectividad.....	15
Ilustración 2 - Síntesis del perfil de competitividad de Colombia es Bella sin Artesanías de Colombia incluida.	20
Ilustración 3 - Síntesis del perfil de competitividad de Colombia es Bella con Artesanías de Colombia incluida.	21
Ilustración 4 - Perfil de competitividad de Colombia es Bella.	23
Ilustración 5 - Árbol de rentabilidad Colombia es Bella 2018 - 2022.....	37

Resumen

El presente documento tiene como propósito desarrollar un plan estratégico para la empresa Colombia es Bella, una empresa familiar que nació en el año 2007 y cuyo objeto social es la producción y comercialización de artesanías, elaboradas con técnicas ancestrales que provienen de las diferentes regiones de Colombia para los turistas locales y extranjeros. Durante los últimos 10 años, la empresa se ha consolidado en el sector adaptándose de forma empírica a los cambios ocurridos en el país; sin embargo, ante la situación actual de Colombia y el negocio, respecto al incremento del turismo, la llegada de competidores externos con un flujo importante de dinero para invertir, la economía en recesión y la disminución de ventas en el año 2018, el presente documento busca fijar los lineamientos para la implementación del plan estratégico de Colombia es Bella para la vigencia 2018-2025, que permita a la compañía replantear su esquema de servicios en la comercialización de las artesanías colombianas.

Este trabajo se desarrolló utilizando metodologías de planeación estratégica, para analizar a la competencia y el nivel de competitividad de Colombia es Bella, el entorno político, cultural, social, tecnológico y ambiental; y así, determinar las oportunidades, fortalezas debilidades y amenazas sobre las que se deben plantear las nuevas estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos para el año proyectado en la visión de la empresa.

Palabras claves: Plan estratégico, artesanías, artesano, campesino, Artesanías de Colombia, canales de distribución, análisis interno y externo, visión y propuesta de valor.

Abstract

The purpose of this document is to develop a strategic plan for the company Colombia es Bella, a family business founded in 2007 whose main purpose is the production and marketing of handicrafts, made with ancestral techniques that come from different regions of Colombia for local and foreign tourists. During the last 10 years, the company has consolidated in the sector adapting to the changes that have taken place in the country. however with the current situation of the country and the business, the increase of tourism, the arrival of external competitors with money to invest and the reduction of sales in 2018, this document seeks the guidelines for the implementation of the strategic plan of Colombia es Bella for the 2018-2025 period, this will allow the company to rethink its service scheme in the commercialization of Colombian handicrafts. This work was developed using strategic planning methodologies, to analyze the competition and the level of competitiveness of Colombia es Bella. It also included the political, cultural, social, technological and environmental. Thus analysis, determine the opportunities, strengths, weaknesses and threats on which the new strategies must be proposed that allow the fulfillment of the objectives proposed for the year projected in the vision of the company.

Keywords: Strategic plan, handicrafts, artisan, Artesanias de Colombia, distribution channels, internal and external analysis, vision and value proposal.

Introducción

Todos tenemos un abuelo o abuela que hacía cosas manuales y se convertían en lo regalos para las familias; es por eso por lo que todos sabemos apreciar un regalo hecho por manos cariñosas y al gusto de cada uno. ¿Se te hace conocido? ¿Reconoces esa sensación?

En la actualidad, el sector manufacturero ha continuado siendo una de las principales fuentes de expansión de la economía mundial en las últimas décadas, pese al avance de los servicios, en particular de la economía digital (CEPAL, 2017), por lo que ser auténticos no es fácil, es por esto por lo que la artesanía permite de alguna manera diferenciar productos industrializados de productos únicos y lograr algo de autenticidad para contribuir así a las familias colombianas que dependen de la artesanía a seguir en su labor y no pasar a otras formas de ingresos como podrían ser los cultivos ilícitos. Un aporte adicional es que permite mantener historias, creencias y culturas vivas, lo que significa que a través de la artesanía se colabora a preservar tradiciones. En este trabajo se encontrará la constitución de un plan estratégico para Colombia es Bella para el periodo 2018 – 2022, el cual permitirá a la organización, alinear las acciones de los próximos años hacia un objetivo común y continuar exponiendo el valioso aporte social, económico y comercial de las artesanías colombianas.

“Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente.” (Trade Centre UNCTAD) Definición adoptada por el Simposio UNESCO/CCI "La Artesanía y el mercado internacional: comercio y codificación aduanera" – (Manila, 6-8 de octubre de 1997).

Reseña institucional

“En el año 2007, en busca de una alternativa de ingresos adicionales suficientes para atender los gastos familiares, sentimos la necesidad de emprender un negocio con el propósito y el sueño de mostrar que Colombia es bella a través de presentar al mundo las bellezas culturales de nuestro país. En abril de ese mismo año, alquilamos tres locales en una casona de estilo republicano, situada al frente del Museo del Oro, el atractivo más visitado por los turistas que visitan Bogotá.” (L. G. Hernández, comunicación personal, 1 de agosto de 2018). Menciona Luis Guillermo fundador de Colombia es Bella y gerente actual de la empresa.

Al inicio el conocimiento del mercado por parte de Colombia es Bella era limitado, pero el objetivo de realizar una propuesta diferente le permitió a Colombia es Bella obtener los siguientes resultados: facturar en el primer año veinticinco mil dólares (USD\$ 25.000) y en el décimo año facturar quinientos mil dólares (USD\$ 500.000) distribuidos en tres tiendas ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad de Bogotá:

- El Retiro Shopping Center, exclusivo eje turístico y comercial de la ciudad.
- Centro comercial Gran Estación, vía al aeropuerto El Dorado.
- Corferias, zona hotelera y principal centro de eventos feriales del país.

Colombia es Bella es una empresa por medio de la cual se ha mostrado al mundo la belleza y laboriosidad de las artesanías colombianas. Una de sus mayores ventajas competitivas y estrategias de negocio es visitar a los artesanos en sus propios talleres, pagarles precios justos, asesorarlos y coadyuvar en su sostenibilidad para continuar este emprendimiento que surgió con los ingredientes que se creen, han sido esenciales para hacerlo realidad: objetivo, pasión, y algo de temeridad.

Las artesanías colombianas usualmente son hechas por campesinos e indígenas y en algunos sectores de poblaciones o ciudades con base en productos naturales como el bambú, arcilla, palma de iraca, lana de chivo, lanas de colores, madera, tagua, cuero, totumo, oro, plata, entre otros.

Es por eso por lo que en Colombia es Bella tenemos tres grandes grupos de artesanías, distribuidos así:

Étnico y tradición: en este grupo se encuentran las artesanías características a la que comunican, transmite, y mantiene de generación en generación tradiciones particulares de un grupo en especial. Algunas de nuestras artesanías son: Hamacas y Chinchorros, Caña Flecha, Mochilas, Carrieles Paisas, Chivas de cerámica, Precolombinos en barro y metales, Orfebrería, Indígenas, Musicales, Arte Religioso

Decoración: se encuentran aquellos productos que sirven para decorar o adornar. En este grupo consideramos entonces la talla en madera, los tejidos, la cerámica.

Accesorios y Joyería: son aquellos elementos que acompañan la ropa o vestimenta que usamos, en este grupo encontramos precolombinos, esmeraldas, semillas y frutas y la plata con motivos colombianos

El aporte de Colombia es Bella es llevar ese conocimiento principalmente a los colombianos y extranjeros, que desconocen esas bellas costumbres y compartir con ellos las experiencias que recopiladas al conocer los lugares de residencia de los artesanos, campesinos e indígenas. “Es conocer nuestra historia de otra manera” (L. G. Hernández, comunicación personal, 1 de agosto de 2018).

1. Diagnóstico del modelo de negocio

A continuación, se realiza un diagnóstico del modelo de negocio de Colombia es Bella con base en el modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010) desarrollado por Alexander Osterwalder en 2004, el cual permite visualizar y estructurar de forma rápida y concisa el modelo de negocio, la propuesta de valor, los clientes que atiende la empresa y de qué manera llega a estos, la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. Además, permite determinar qué tan competitiva es la empresa respecto a otros competidores del mismo sector como se realizará en el análisis interno más adelante. (Ver Anexo A. CANVAS)

1.1. Clientes y segmento

Colombia es Bella nació en el año 2007 con la finalidad de atender a los turistas locales y extranjeros que llegaban a la capital del país a realizar turismo o negocios. Desde entonces Colombia es Bella se ha consolidado como un referente para sus clientes objetivos; los cuales están segmentados en tres grupos:

- Turistas locales y extranjeros entre 30 y 65 años que buscan en la artesanía un símbolo para conservar la historia cultural del país y la belleza que representan. Las principales procedencias de los turistas extranjeros son USA, Argentina, Brasil, y México, las principales ciudades que reciben estos extranjeros son: Bogotá, Medellín, Cartagena, Cali e Ipiales (PROCOLOMBIA, 2018).
- Coleccionistas de artículos únicos que guardan una historia detrás de cada detalle hecho a mano.
- Ventas Institucionales los cuales corresponden a clientes que buscan dar presentes o recordatorios a sus propios clientes y que pretenden se lleven una artesanía típica o alguna con diseños exclusivos.

1.2. Propuesta de Valor

Colombia es Bella comercializa artesanías auténticas hechas a mano que representan la cultura y tradiciones colombianas de las principales regiones del país, para turistas locales y extranjeros.

Esta actividad la desarrolla primero, por medio de un comercio justo y colaborativo con los artesanos/proveedores, fomentando el sostenimiento de la cultura y la historia nacional. segundo, la generación de un certificado de autenticidad exponiendo la calidad del producto, materiales, técnica y región. Por último, una presentación directa y personalizada en los puntos de venta de cada artesanía, su historia, procedencia y proceso de realización.

1.3. Canales de Distribución

El principal canal de distribución de venta para Colombia es Bella son sus propios empleados, pues son ellos los que tienen el contacto directo con los clientes en los diferentes almacenes y es a través de esa relación que se obtiene el manejo de información para que el cliente se decida en la compra. Esta información está basada en la atención personalizada de cada persona que ingresa a los almacenes e inicialmente se explica la historia, técnicas de la artesanía interés de la persona, y posteriormente con base en esa primera información se explican también artesanías alternativas a la primera selección.

1.4. Relación con los clientes

En Colombia es Bella la experiencia de compra se genera al ofrecer atención personalizada a cada cliente, en la cual se presenta la historia detrás de cada artesanía colombiana, las zonas más representativas del sector artesanal, técnicas artesanales, tipos de materiales, entre otras. De esta manera, se da valor a los clientes sobre los productos que se ofrecen; además, una vez se realiza alguna compra se envía cada historia al cliente sobre su artesanía.

1.5. Fuentes de ingresos

Colombia es Bella tiene una fuente principal de ingresos a través de las ventas directas de sus locales en la ciudad de Bogotá, en los cuales tiene la capacidad de recibir pagos en efectivo y tarjetas débito o crédito; otra fuente de ingresos y esporádica son las ventas institucionales que se

generan directamente en fechas especiales para empresas nacionales, con diseños propios y exclusivos.

1.6. Recursos capacidades y actividades claves

La experiencia que ofrece Colombia es Bella a sus clientes está basada en la atención directa a los clientes, en la forma en que se transmite la historia de cada artesanía y se expresa el valor cultural de cada pieza; por tal motivo existen diferentes recursos y actividades que son claves y esenciales para el desarrollo efectivo de las actividades de la empresa. Uno de los recursos principales es la infraestructura de locales en Bogotá, por medio de los cuales se exponen y se comercializan las artesanías a los turistas locales, extranjeros y coleccionistas. Por otro lado, el capital humano entrenado que permite contar cada historia a los clientes y en guiar sus visitas en los locales por las artesanías de las diferentes regiones del país y muestra el compromiso de la empresa por mostrar lo más bello de Colombia. Para poder transmitir estas historias, Colombia es Bella realiza compras directas a los artesanos y cooperativas que permitan conocer sus familias o comunidades, técnicas, materiales usados e historias que inspiran a los artesanos; esto con el fin de entregar a los clientes artículos auténticos y certificados.

1.7. Socios claves

En Colombia es Bella los artesanos, comunidades indígenas, desplazados, artistas, entre otros, tienen un papel muy importante para el desarrollo del negocio, pues para ellos y sus familias es su fuente principal de sustento. Por tal motivo, la empresa busca crear y sostener fuertes vínculos de confianza que permitan un comercio justo y colaborativo que perdure en el tiempo.

1.8. Estructura de costos

A continuación, se presentan los datos de los estados de resultados de Colombia es Bella de los últimos cinco años, donde se puede observar que los rubros más importantes en el mismo son el costo de ventas por la compra que se hacen a los artesanos y los gastos operaciones de venta en los cuales se ubica el pago de alquileres de locales, la bodega y la nómina de los colaboradores de la empresa

Estado de Resultados Comparativos
Colombia es Bella Ltda

(en millones de pesos)	2013		2014		2015		2016		2017	
Ingresos Operacionales	705,3	100%	702,0	100%	871,8	100%	1.188,5	100%	1.074,2	100%
Costo de Ventas	334,4	47%	337,0	48%	483,9	56%	793,0	67%	576,2	54%
Gastos Operaciones de Administración	26,6	4%	20,8	3%	20,4	2%	25,3	2%	74,9	7%
Gastos operacionales de venta	296,1	42%	304,4	43%	307,8	35%	318,4	27%	370,8	35%
Total Costos y Gastos	657,1	93%	662,2	94%	812,1	93%	1.136,7	96%	1.021,9	95%
Utilidad Operacional	48,2	7%	39,8	6%	59,7	7%	51,8	4%	52,3	5%
Pérdida no Operacional	- 16,6	-2%	- 4,8	-1%	- 10,9	-1%	3,8	0%	11,7	1%
Resultado Presente Ejercicio	31,6	4%	35,0	5%	48,8	6%	55,6	5%	64,0	6%

Tabla 1 - Estado de resultados por rubro de Colombia es Bella 2013 – 2017

Fuente: Elaboración propia

1.9. Análisis

El modelo de negocio de Colombia es Bella ha permitido que la empresa sea reconocida en el mercado de artesanías colombianas. Durante los 10 años que la empresa ha estado en el mercado ha logrado fortalecer su marca y ser identificada como una compañía que ofrece productos auténticos de alta calidad y alto valor histórico y cultural. Sin embargo, en los últimos tres años los resultados obtenidos por la empresa no han sido positivos, incluso con el aumento del turismo en general evidenciado en el país. En el año 2016 - 2017 las ventas cayeron un 10% y en el periodo enero a junio de 2017 versus el mismo periodo de 2018 (periodo actual) las ventas han caído un 20%.

La empresa ha intentado adaptarse a los cambios en el mercado queriendo ofrecer productos más competitivos en precio y abriendo línea de venta por página web (proyecto en proceso); no obstante, los resultados aún son negativos. Colombia es Bella tiene grandes oportunidades de continuar creciendo en el mercado de la comercialización de artesanías colombianas. Para ello, debe retomar al camino que la ha hecho exitosa en el tiempo, aprovechando el conocimiento técnico y operacional del negocio y creando estrategias que permitan agilizar el proceso de comercialización (proveedor - distribuidor - cliente/consumidor), analizar a profundidad su segmento objetivo, para así ajustar sus productos según sus gustos y deseos.

Lograr el reconocimiento por Lonely Planet en el año 2012, fue una muestra de la oportunidad que tiene este modelo de negocio de ser exitoso al igual que ser un promotor del patrimonio colombiano, por lo tanto, el objetivo debe ser recuperar ese sentido de valor que han apreciado los compradores de artesanías. Cabe resaltar el compromiso de los directivos para implementar nuevas estrategias en los canales de venta y mercadeo de la marca que garanticen la continuidad del negocio en los próximos años.

2. Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos

Actualmente Colombia es bella no cuenta con Misión, Visión y valores corporativos manifestados por escrito, por lo que este trabajo también pretende enunciar cuáles podrían ser, basado en el sentir de las personas con las cuales pudimos conversar. Queda a discreción de los socios aceptarlas o modificarlas, pero en cualquiera de los casos, deben ser dadas a conocer ampliamente entre sus colaboradores, proveedores y los mismos socios.

2.1. Visión:

Colombia es Bella tiene como visión para el 2025 estar entre las cinco empresas referentes del sector de comercialización de artesanías colombianas y ser reconocidos por enseñar y contribuir en la preservación de las historias, legados y tradiciones de la cultura colombiana, a través de un comercio justo y colaborativo.

2.2. Misión:

Colombia es Bella es una empresa dedicada a brindar una experiencia diferente y personal a través de la comercialización de las artesanías colombianas basados en estándares de alta calidad y así brindar la oportunidad de conocer de cerca las técnicas ancestrales y los legados culturales más valiosos de Colombia.

2.3. Valores Corporativos

1. Cultura: Trabajamos para preservar un ambiente digno y de respeto a cada uno de los empleados de la empresa
2. Servicio al cliente: Nuestra razón de ser es la atención personalizada a cada cliente para darle una experiencia única de vida.
3. Amabilidad: Toda persona que ingrese a Colombia es Bella será atendido cortésmente, con respeto y buena educación
4. Conocimiento: Cada cliente que entra a nuestro espacio conocerá la historia de la elaboración, materiales y sitio de Colombia de cada artesanía exhibida
5. Nuestros Colabores: las personas que laboran en Colombia es Bella tienen cualidades sentidas en la buena comunicación, saber expresar sentimientos y calidez en la atención.

3. Análisis externo

Colombia es Bella participa en un sector que ofrece grandes oportunidades y retos; entre los que se pueden mencionar el incremento del turismo porque existe a nivel mundial una percepción que Colombia es un país más seguro, al aumentar el turismo se aumentan las posibilidades para las empresas que comercializan artesanías y otros productos que son atractivos para este tipo de clientes. Otro factor importante es la infraestructura que se ha construido en el país que busca interconectar las regiones con mayor agilidad. Estos dos hechos permiten un mejor acceso de los artesanos a los centros urbanos grandes del país, y amplían el alcance de las producciones artesanales, originales y de calidad.

Las artesanías colaboran altamente con la economía de país, en el último censo realizado al sector artesanal por Artesanías de Colombia se encontraron los siguientes datos: “**La mayor parte de la producción artesanal** se vende en los talleres o viviendas. Un 0,30% se vende en plaza de mercado y únicamente el 11,58% vende en otros sitios; el 0,03% de los artesanos participa en ferias artesanales y el 0,01% en forma ambulante. De igual manera, el 85,16% de la producción se vende en los municipios de origen, el 8,18% en otros municipios, y solamente el 3,45% en otros departamentos, lo que explica las grandes debilidades existentes en los procesos de comercialización.” (Colombia, 2010) Adicionalmente se presentan como hallazgos relevantes la investigación desarrollada entre los años 2009 y 2010 por Artesanías de Colombia, en la cual se encontró que el sector de artesanías contribuye con el 15 % del empleo de la industria, lo cual que equivale a 350.000 empleos en todo el territorio (Dinero, 2010). A pesar de que un 15% es un porcentaje muy alto para la economía colombiana, los artesanos son vulnerables si no pueden comercializar sus productos, deben buscar nuevas opciones de ingreso como los cultivos ilícitos, por ejemplo.

La venta de las artesanías también permite que la identidad, las costumbres, las tradiciones se preserven y se colabore así a que las diferentes etnias, culturas permanezcan en el tiempo. En el mundo “hay una vuelta a las raíces, a lo artesanal...” (Alvarez, 2016) y Colombia no ha sido ajeno a esto, es por este motivo que desde el ministerio de turismo se impulsan capacitaciones a los artesanos se promueven tradiciones e incluir innovación y nuevos diseños en las artesanías tradicionales.

3.1. Análisis PESTAL y 5 fuerzas de Porter

La finalidad de este análisis es destacar los factores que son más importantes para la industria, y determinar cuáles pueden ser oportunidades o amenazas para Colombia es Bella. Para esto se tuvieron en cuenta los entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTAL) (David, 1988); además, se incluyeron en el análisis las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1980), las cuales permitieron analizar el nivel de rivalidad de una industria. Como metodología de evaluación se tuvo en cuenta que en el segmento específico de Colombia es Bella no hay muchos competidores que presten servicio personalizado y ofrezcan experiencias a través de sus productos y momento de compra. Esta valoración se realizó a través de la matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE). (Ver Anexo B)

Como aspectos relevantes del análisis PESTAL se encontró lo siguiente:

Entorno político: Si bien se mencionó previamente, el sector de la artesanía contribuye con el 15% del empleo en Colombia, existe sólo una ley que protege a las personas que desempeñan estos oficios (Ley 36 de 1984) permitiendo que sea una oportunidad interesante para el sector industrial en Colombia y lograr preservar estos empleos generando y continuando el dinamismo en el sector; pero a su vez hay una amenaza y es que no existe un proyecto de ley que permita esta protección. Sin embargo, a través de Artesanías de Colombia continuamente se desarrollan con presupuesto de la nación capacitaciones, talleres y cursos de formación a los artesanos, convirtiéndose en las políticas del gobierno para este sector y a medida que Artesanías de Colombia pueda seguir implementándolas permitirá el crecimiento de esta industria en particular.

Entorno Económico: Actualmente Colombia está atravesando por diferentes análisis que realizan los empresarios, el gobierno, los sindicatos sobre la nueva propuesta de reforma tributaria y el impacto que esto conlleva es visto como una amenaza por la carga tributaria que se espera asuman los empresarios o los mismos empleados; lo que suceda con esa reforma debe tenerse en cuenta para revisar los lineamientos de Colombia es Bella y poder así hacer los ajustes necesarios para preservar su continuidad en el mercado. Adicionalmente, se identificó que la mano de obra de las artesanías es muy inestable y la mayoría no cuenta con educación primaria para proyectar su negocio hacia algo más. En este sentido Colombia es Bella sobresale gracias a sus políticas de

comercio justo y colaborativo que se han mencionado en la propuesta de valor, lo que se considera como una oportunidad para la empresa

Entorno tecnológico: En el sector se tiene como ventaja que la Organización Artesanías de Colombia ha desarrollado un sistema de información (SIART), para consolidar y promover una comunidad de artesanías colombianas. Además, apoya diversos programas para acelerar el desarrollo del sector, entre los que encontramos laboratorios de diseños, atención a la población desplazada, sello de calidad que permiten a los artesanos conseguir financiaciones, emprender proyectos, consolidar alianzas entre otros. Este tipo de plataformas fomentan la llegada de productos sustitutos a costos más bajos. Sin embargo, estas iniciativas no llegan aún a todos los artesanos del país, lo que se observa como una amenaza si estas personas deciden no continuar con la producción de artesanías y pasar así a otros renglones de la economía.

Entorno Ambiental: En la mayoría de las artesanías se preserva el medio ambiente debido a que sus insumos son abundantes y al realizarse uno a uno, permite una renovación sostenible de los mismos y existe un compromiso directo por su preservación, convirtiendo esto en una oportunidad para una parte del sector. Sin embargo, también se considera una amenaza cuando su producción es muy solicitada, como por ejemplo el mopa-mopa que es el árbol para crear barniz de pasto y sólo la produce dos veces al año.

Entorno legal: la principal oportunidad de este sector es la protección de la propiedad intelectual de las artesanías y el sector, debido al impacto social que se mencionó anteriormente. Esto ha sido promovido por cada administración del gobierno a través de Artesanías de Colombia, y con el presente presidente se busca fomentar de igual forma a través de su proyecto economía naranja (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013).

Introducción de productos sustitutos: Como sucedió en el año 2013 con la identificación de sombreros vueltiaos fabricados en china, las artesanías están en constante amenaza por la industrialización de los procesos artesanales. En este aspecto el gobierno no ha definido estrategias claras que generen barreras de entrada, pero si ha fomentado y fortalecido la educación y proyección de muchos artesanos, para que obtengan de las artesanías su sustento.

3.2. Favorabilidad del entorno

Una vez realizado el análisis del entorno de la industria en la que participa Colombia es Bella, se evidencia una amplia favorabilidad en el contexto económico, la rivalidad de la industria, la oferta de productos sustitutos, el entorno político y el desarrollo tecnológico. Teniendo en cuenta estos 11 factores sobresalen como oportunidades de trabajo el económico debido al impacto en la industria que tiene el sector artesanal con el 15% del empleo, el político ha tomado relevancia con el acuerdo de paz firmado con la guerrilla, el cual ha permitido aumentar la confianza de los turistas e incentivado el turismo extranjero y local; por este motivo se hace importante incluir como oportunidad el desarrollo de plataformas on-line que faciliten las transacciones entre artesanos y compradores. Como aspecto no favorable pero que se presenta como oportunidad y diferenciador para Colombia es Bella es la protección a la propiedad intelectual a través de los certificados de autenticidad de los productos.

Como amenazas generadas por los aspectos favorables y no favorables, se destaca el factor social y económico, pues la población artesana está muy desprotegida y no cuenta con garantías de protección de propiedad intelectual para la preservación y autenticidad de los productos. Así mismo, los proyectos económicos generados por el gobierno no son suficientes para garantizar estabilidad en esta industria por lo tanto es difícil conservar proveedores de calidad. Otro aspecto que se ha determinado como amenaza son los productos sustitutos, que no son artesanales y no conservan el valor tradicional que los caracteriza, como se evidencia en la siguiente tabla:

Factores Favorables					Factores NO Favorables					
Económico	Rivalidad industria	Productos sustitutos	Político	Tecnológico	Nuevos competidores	Proveedores	Ambiental	Legal	Compradores	Social
19	16	16	16	10	9	6	1	0	0	-1

Tabla 2 - Factores favorables y no favorables

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Efectividad de Colombia es Bella

Al evaluar en síntesis los aspectos de la matriz construida con las variables del PESTAL y las 5 fuerzas de Porter Colombia es Bella tiene una efectividad de 2.88 en una escala de 1 a 10, puntaje que es muy bajo, y refleja las condiciones actuales de la compañía. Los aspectos con mayor

distancia entre la favorabilidad y la efectividad son el económico, político, tecnológico, la rivalidad de la industria y la fuerza de productos sustitutos como se evidencia en la tabla siguiente:

Entorno	Favorabilidad	Efectividad	Diferencia
Económico	19	4.5	14,5
Rivalidad industria	16	4.0	12
Productos sustitutos	16	4.0	12
Político	16	0.7	15,3
Tecnológico	10	-1.2	11,2
Nuevos competidores	9	4.0	5
Proveedores	6	6.0	0
Ambiental	1	1.1	-0,1
Legal	0	8.0	-8
Compradores	0	0.0	0
Social	-1	6.5	-7,5

Tabla 3 - Diferencia entre favorabilidad del entorno y efectividad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Síntesis del análisis externo

Se debe rescatar principalmente que el sector tiene una fuerte oportunidad legal y económica por los proyectos que se están gestando en el sector gubernamental y que permitirán estabilidad en el mercado, logrando mantener los empleos que proveen los artesanos, redundando así también en bienestar social para todos aquellos que dependen su sustento de estas actividades.

En general se observa que la compañía ha desarrollado tres áreas por encima de la favorabilidad de la industria, previamente se explicó que la escala de evaluación es de 1 a 10 puntos. La primera con 8,0 puntos de efectividad es la protección a la propiedad intelectual y cultural de las artesanías, característica que hace parte de la propuesta de valor de Colombia es Bella. Segundo, la relación con sus proveedores (artesanos, comunidades, indígenas, entre otros) con 6,0 puntos y tercero el apoyo y compromiso social de la organización por buscar y garantizar siempre un comercio justo y colaborativo que aporta al sostenimiento de las familias que viven y subsisten por las ventas de artesanías, con 6,5 puntos de efectividad. (Ver ilustración 4)

La efectividad de Colombia es Bella está por debajo de la favorabilidad de la industria en 6 aspectos que son grandes amenazas y deben ser intervenidas efectivamente. el primero con mayor brecha es el aspecto económico con favorabilidad de 19 puntos y efectividad de 4,5 puntos,

lo cual llama a generar mejores acuerdos con comunidades artesanas que respalden los trabajos solicitados y pueden disminuir un poco la informalidad con la que se trabaja en este sector industrial. segundo, el sector político con favorabilidad de 16 pts. y efectividad de 0,7 pts., tercero, el aspecto tecnológico como canal de distribución y penetración de nuevos mercados nacionales e internacionales a través de una plataforma web; este aspecto fue el único con resultado negativo de -1,0 debido a la falta de ejecución de Colombia es Bella para desarrollar este canal. Cuarto y quinto, los aspectos de rivalidad en la industria y productos sustitutos con favorabilidad de 16 y efectividad de 4 y finalmente el sexto es ingreso de nuevos competidores con favorabilidad de 9,0 y efectividad de 4,0 pues, aunque han ingresado compañías fuertes financieramente no han atacado el mismo segmento en el que se desarrolla el negocio de Colombia es Bella.

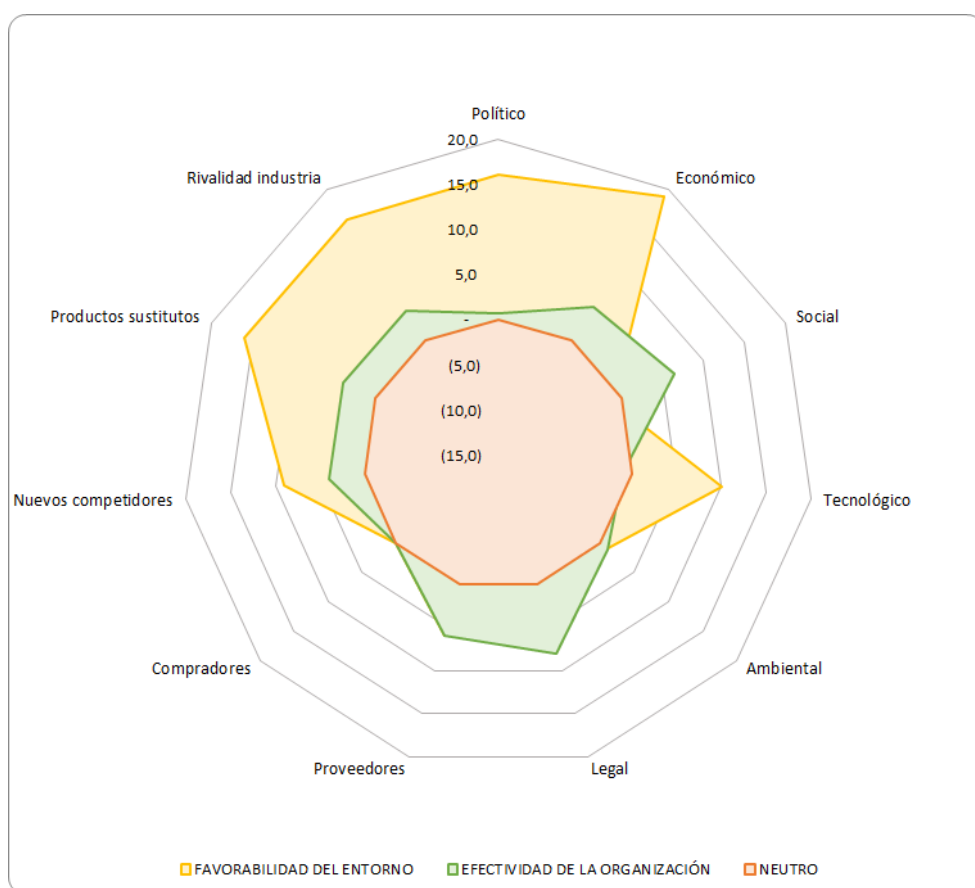


Ilustración 1 - Síntesis del análisis externo, favorabilidad y efectividad

Fuente: Elaboración propia

3.5. Análisis externo con la matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) se utilizó para revisar las variables de amenazas y oportunidades que existen en el mercado y la efectividad de Colombia es Bella frente a las mismas. Como resultado ponderado de efectividad Colombia es Bella obtuvo un puntaje de 6,37 (Calificación de 1 a 10) lo cual nos indica que la compañía responde equilibradamente frente a las oportunidades y amenazas que se presentan. Al analizar la matriz se obtiene que hay mejor calificación en las oportunidades que en las amenazas, por lo que se debe trabajar en contrarrestar las amenazas y mejorar la efectividad en las oportunidades. (Ver Anexo B). Cabe destacar que las amenazas podrían ser resumidas en la generación de empleo de la industria, en la sustitución de este empleo y cómo se podrían ver afectados más de 350.000 colombianos, los artesanos y campesinos podrían migrar por ejemplo a cultivos ilícitos si no tienen asegurado su sustento con la fabricación de artesanías.

Respecto a las oportunidades, hay una amplia gama de estas que se deben empezar a aprovechar o mejorar en las que ya se trabajan; debe de tenerse en cuentas que el ministerio procura ampliar a través de capacitaciones a las personas que viven de las artesanías, que son productos muy bien valorados en el exterior y que el gobierno impulsa estrategias como la economía naranja que deben ser aprovechados por Colombia es Bella¹.

¹ La economía naranja. Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad. (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013)

4. Análisis interno y de competitividad

Como análisis interno y de competitividad se evaluarán las fortalezas y debilidades de Colombia es Bella y como están bajos los mismos criterios los principales competidores, con el fin de comprender globalmente el modelo de negocio de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

En un resumen del análisis de Colombia es Bella internamente se observa que la compañía realiza actividades que generan alto impacto para su operación. Al visitar a cada uno de los talleres de los artesanos que se convierten en sus proveedores y adquirir el conocimiento de primera mano de técnicas, tradiciones, legados históricos, desarrollar de nuevos productos con los artesanos o los campesinos, y transmitir genuinamente en cada venta que realiza este conocimiento.

Sin embargo, también se evidenció que se debe organizar administrativamente con una estructura más sólida, que le permita controlar correctamente y a tiempo todo el proceso de abastecimiento, negociación, compra y distribución; dando un enfoque puntual en el control del inventario, el cual se considera es su mayor debilidad. También se debe contratar personal de acuerdo a un perfil determinado, según las características del cargo y responsabilidades a desempeñar; actividad que no realiza actualmente y afecta evidentemente los resultados esperados.

4.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias

Con el fin de desarrollar un análisis interno al modelo de negocio de Colombia es Bella, se realizó una evaluación de los nueve aspectos que conforman el Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), sobre los cuales se hará un breve resumen a continuación y como se encuentran los competidores actualmente respecto a cada uno de esos aspectos. De esta manera, se analizarán las principales fortalezas y debilidades del negocio versus los principales competidores.

Para este análisis se tuvieron en cuenta tres empresas que tiene como razón social la comercialización de artesanías de Colombia, las cuales son: Artesanías de Colombia, The Market, Brittshop y adicionalmente se incluyó a Iluminata, empresa que se dedica a comercializar velas aromáticas decorativas con un modelo de negocio y una presentación de los productos similar al que desarrolla Colombia es Bella. (Ver anexo C)

4.2. Síntesis del análisis de competitividad

Al evaluar el nivel de competitividad de Colombia es Bella comparado con los principales competidores que se han enunciado anteriormente (The Britt Shop, Iluminata) y teniendo en cuenta a Artesanías de Colombia como empresa estatal dedicada a preservar el valor cultural y social que se expresa a través de las artesanías, se evidencia que Colombia es Bella conserva la distancia respecto a su competencia en el segmento de clientes objetivo, en la propuesta de valor ajustada a las necesidades de sus clientes y en las actividades claves que desarrolla en la operación.

En síntesis, con una escala de calificación de 1 a 10 las empresas incluidas en el análisis comparativo obtuvieron las siguientes calificaciones: Artesanías de Colombia 9.28, Colombia es Bella 7.18, The Britt Shop 6.32 e Iluminata 6.09 (empresa que no participa en el sector de artesanías). Dado el resultado de Artesanías de Colombia se considera un referente en diferentes aspectos mas no un competidor directo, pues la estructura y finalidad principal del negocio no es lograr más rentabilidad, si no preservar la historia y legado artesanal colombiano.

A continuación, se desarrollará el análisis competitivo entre las empresas mencionadas, determinando los aspectos en los cuales Colombia es Bella es más competitiva, los factores neutros y los aspectos en los que no es competitiva.

4.2.1. Factores competitivos de Colombia es Bella:

1. **Clientes o segmentos:** Colombia es Bella atiende un segmento de clientes en el cual solo tiene como competidor directo a Artesanías de Colombia en la ciudad de Bogotá, a pesar de que esta organización no tiene como fin lograr un valor de rentabilidad, pero se dedica a comercializar productos de alta calidad, auténticos, que ayudan a conservar el legado histórico colombiano y sus técnicas ancestrales.
2. **Actividades claves:** existen dos actividades principales en Colombia es bella que son grandes diferenciadores. inicialmente la compra directa de productos al artesano permite conocer sus técnicas, talleres e historias, para luego poder transmitir cada una de estas a los clientes a través de los puntos de venta.

4.2.2. Factores competitivos neutros:

1. **Fuentes de ingresos:** actualmente Colombia es Bella solo vende sus productos a través de los puntos físicos al igual que sus competidores, y se observan oportunidades de desarrollo en otros canales como el institucional y el portal web.

2. **Propuesta de valor:** Se observa que hay una adaptación de los servicios y procesos que se realizan en Colombia es Bella para sus clientes; sin embargo, los resultados de los últimos dos años muestran una disminución en la calidad del servicio prestado y se abre una oportunidad para ajustar la gestión administrativa y financiera.
3. **Socios estratégicos:** En este aspecto sobresale la relación con los artesanos proveedores (comunidades indígenas, campesinos, desplazados, entre otros), terreno en el cual Colombia es Bella ha perdido poder de impacto con muchos de ellos debido a la entrada de nuevos competidores con mayor capital de trabajo y que son más agresivos en sus compras. la oportunidad se abre a implementar acciones que desarrollen esas relaciones y se fomentan estrategias de comercialización más ágiles para ambas partes y se desarrollen nuevos canales de venta como el institucional y el portal web.

4.2.3. Factores no competitivos de Colombia es Bella:

1. **Relación con los clientes:** Respecto a este aspecto se evidencian dos puntos principales, el primero es que la empresa solo tiene presencia en Bogotá, por tal motivo es importante consolidar su presencia en la ciudad participando en ferias y eventos que fortalezcan la marca y además se debe apalancar en medios digitales que generen recordación y amplíen su público de impacto; y segundo es indispensable recuperar las actividades y capacitaciones sobre la atención personalizada al cliente en los puntos de venta para que la transmisión de la historia, técnicas y materiales sea efectiva y percibida como valor por los clientes.
2. **Estructura de costos:** La rotación del inventario actualmente supera los seis meses y en otros artículos alcanza el año, estos productos deberían tener una rotación máxima de 3 meses para garantizar un buen flujo del proceso y evitar que todo el capital de trabajo se congele por mucho tiempo; por tal motivo se desarrolla como oportunidad una reestructuración administrativa que genere acciones con los productos de baja rotación y direcciona la negociación con los artesanos implementando estrategias de comercialización donde no implique consumir todo el capital de trabajo y respetando las tendencias del mercado.
3. **Canales de distribución:** Colombia es Bella tiene como oportunidad recuperar el reconocimiento en sus puntos de venta como una empresa que brinda una experiencia

para quienes los visitan, por sus productos, presentación y manera de promover el legado histórico y cultural colombiano. adicionalmente debe lograr estructurar la página web como medio para fortalecer la marca.

4. **Recursos claves:** En este aspecto la mayor oportunidad para Colombia es Bella, es retomar la presentación de sus puntos de venta como espacios de exposición artesanal diferente y exclusiva, garantizando la presentación de sus productos en empaques ajustados a sus clientes que den presencia y valor.

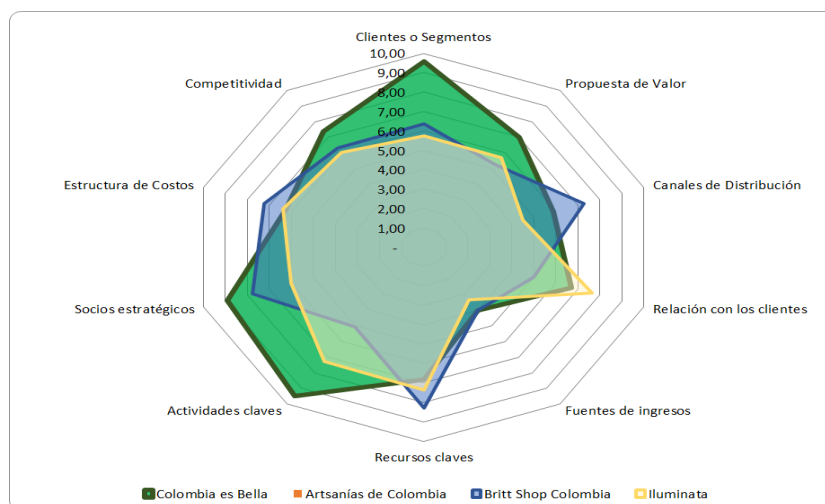


Ilustración 2 - Síntesis del perfil de competitividad de Colombia es Bella sin Artesanías de Colombia incluida.

Fuente: Elaboración propia.

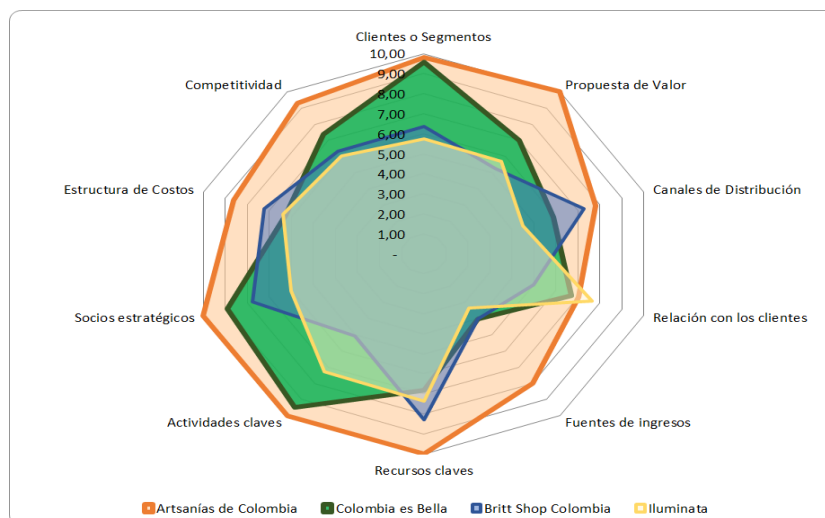


Ilustración 3 - Síntesis del perfil de competitividad de Colombia es Bella con Artesanías de Colombia incluida.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Perfil de competitividad

Una vez desarrollado el análisis de competitividad se determinaron los aspectos evaluados como fortalezas (puntaje mayor a 1) y debilidades (menor a 1) de Colombia es Bella según el puntaje de fortaleza relativa alcanzado respecto a los otros competidores seleccionados para la comparación en una escala de 0 - 2 y con puntaje de importancia de cada aspecto mayor a 8 (Ver ilustración 7. Perfil de competitividad de Colombia es Bella). En este caso, como en el de síntesis de competitividad Artesanías de Colombia no se tiene en cuenta debido a su misión como empresa estatal.

Como fortalezas claves de Colombia es Bella se han seleccionado 10 puntos que comparten su idea central y se consolidaron para realizar el análisis DOFA; los aspectos seleccionados como fortalezas fueron y que cumplieron con la calificación fueron:

- Diversidad de productos.
- entregar con la compra certificado de origen.
- Segmento de mercado de turistas y coleccionistas locales y extranjeros.
- Productos auténticos de alta calidad.
- Compra directa a artesanos y comunidades.
- Relaciones sólidas con los proveedores (artesanos, indígenas y comunidades) – comercializador.
- Certificados de alta calidad de productos.
- Transmitir al cliente las historias detrás de cada artesanía.
- Know-how del sector y arte colombiano.

Como ideas consolidadas se generaron seis fortalezas generales de los diez aspectos seleccionados, las cuales serán ampliadas más adelante. **Primero**, la actividad de conocer los talleres, técnicas y materiales que componen las artesanías, **segundo** el garantizar la venta de productos de alta calidad con certificado o sello de marca; **tercero**, ajustar sus productos a los deseos del segmento de mercado atendido (turistas coleccionistas locales e internacionales). **cuarto**, realizar compras directas con los artesanos que permite acercarse a ellos y generar relaciones de largo plazo. **quinto**, ofrecer productos referentes de diversas regiones del país y, por **último**, como uno de los factores de mayor relevancia y diferenciación contra la competencia; el transmitir y entregar con cada compra la historia de procedencia de la artesanía, las técnicas usadas y su productor. (Ver ilustración 7. Perfil de competitividad de Colombia es Bella)

Los aspectos de debilidad encontrados en el análisis de competitividad fueron 7, teniendo en cuenta el concepto de la organización sobre los que podrían generar impacto en el desarrollo de la estrategia.

El canal de ventas institucionales que no se ha consolidado y se presenta como una gran oportunidad para generar nuevos ingresos, la creación de la página web y redes sociales como canales de ventas y mercadeo se evidenciaron como una necesidad para la organización de prioridad alta debido a que reiterativamente se observó una tendencia del mercado y de la dirección de Colombia es Bella a desarrollar este canal.² Las estrategias administrativas y de rotación de los productos en inventario ha sido muy deficiente y consume gran parte del capital de trabajo, la administración del capital de trabajo ha afectado el poder de ejecución de Colombia es Bella y afectado los resultados generales.

Los aspectos de debilidades al igual que las fortalezas se consolidaron en cuatro ideas generales según su impacto. Como mayor debilidad se definió la estructura actual administrativa enfocada en la rotación del inventario, después la oportunidad de desarrollar el canal institucional, al igual que desarrollar el canal de ventas web y redes sociales que permitan fortalecer la imagen de la marca y ampliar la cobertura de clientes nacionales o extranjeros, por último, se estableció

² En este punto se califican 4 de los aspectos encontrados, el número 15, 21, 38 y 12 que se ilustran en el gráfico de perfil de competitividad. (Ver ilustración 7. Perfil de competitividad de Colombia es Bella)

que hay una brecha en la administración del capital de trabajo en general para lo cual se deben desarrollar estrategias rápidas que generen impacto y permitan inversión en los otros desarrollos propuestos.

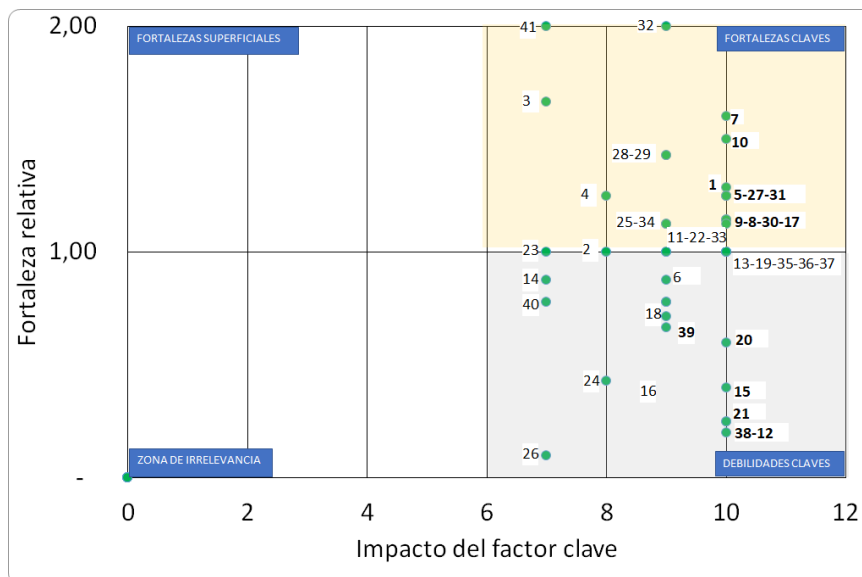


Ilustración 4 - Perfil de competitividad de Colombia es Bella.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Matriz EFI

La matriz EFI es la que nos permite evaluar los factores internos de la empresa y permite junto a otras herramientas formular estrategias adecuadas para Colombia es Bella, si se revisa con detalle la herramienta, se determina que tiene mucho por mejorar para lograr el posicionamiento que tenía previamente en el sector. Sin embargo, no se debe desconocer que actualmente es una organización débil internamente.

La principal fortaleza de Colombia es Bella es el Know-How que tiene del sector, de cada una de las artesanías y de las relaciones con los artesanos, lo que le permite ser un canal de comunicación entre la historia, las costumbres, las técnicas entre el artesano y el cliente, pero no debe desconocer que esa fortaleza y que practicó por mucho tiempo es ahora parte de las situaciones que debe mejorar.

También se encontró que no todas las personas que trabajan en Colombia es Bella cumplen con unas características mínimas del perfil deseado, al igual que en el manejo de los inventarios, los cuales a pesar de contar con una herramienta que permita su control no se está realizando de

modo adecuado, sobre todo si no se puede actualmente evaluar oportunamente la rotación de este, provocando incluso inventarios obsoletos cuyos valores se ven reflejados en los estados financieros de la empresa.

5. Iniciativas DOFA

Con el conocimiento que se tiene del sector que nos aporta las amenazas y las oportunidades y la empresa internamente lo que nos proporciona las fortalezas y debilidades: todos descritos previamente, se definen las iniciativas estratégicas que debe alcanzar Colombia es Bella en los dos siguientes años con el firme propósito de hacer crecer la marca en el sector.

La matriz DOFA (Thompon, 2001) permitirá a Colombia es Bella tener enfoques claros de los aspectos positivos y de los aspectos negativos para trabajar arduamente en los negativos sin descuidar los positivos, por tal motivo el análisis se realizó sobre las interacciones que se presentaron al cruzar las cuatro variables.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 CONOCIMIENTO DE LOS TALLERES, TÉCNICAS Y MATERIALES DE LAS ARTESANÍAS	D1 PROCESOS INTERNOS Y ABASTECIMIENTO (INVENTARIO)
F2 VENTA DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD CON CERTIFICACIÓN	D2 CANAL DE VENTAS INSTITUCIONALES
F3 SEGMENTO DE MERCADO (TURISTAS Y COLECCIONISTAS LOCALES Y EXTRANJEROS)	D3 CANAL DE VENTAS Y MERCADEO WEB
F4 COMPRA DIRECTA A ARTESANOS INDÍGENAS Y CAMPESINOS	D4 CAPITAL DE TRABAJO
F5 DIVERSIDAD DE PRODUCTOS SELECCIONADOS (únicos) DE DIFERENTES REGIONES DEL PAÍS	
F6 TRANSMISIÓN DE HISTORIAS, DE PROCEDENCIA, TÉCNICAS Y PRODUCTOR.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 INCREMENTO DEL TURISMO EXTRANJERO	A1 DATOS DESACTUALIZADOS DE ESTADÍSTICAS PARA EL SECTOR ARTESANAL
O2 CONTRIBUCIÓN A MANTENER 350.000 EMPLEOS DE LA INDUSTRIA COLOMBIANA (15% NACIONAL)	A2 ESCASEZ E INESTABILIDAD DEL EMPLEO GENERADO POR EL SECTOR ARTESANAL
O3 DESARROLLO PÁGINA WEB QUE PERMITA VENTA DE PRODUCTOS ARTESANALES	A3 PRODUCTOS SUSTITUTOS
O4 PROTECCIÓN DE LA INDUSTRIA SOBRE PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS	A4 NO HAY LEGISLACIÓN DE PROTECCIÓN A LA LABOR DEL ARTESANO

Tabla 4 - Matriz DOFA

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia DA (Debilidades Vs Amenazas), se debe minimizar tanto las debilidades como las amenazas

D3: Transmitir historias de procedencia de artesanías y técnicas usadas

D4: Canal de ventas y Mercado WEB

A2: Escasez e inestabilidad del empleo generado por el sector artesanal

D3D4A2: Establecer las ventas institucionales y las ventas por página web como nuevos canales de ventas de productos artesanales; para mejorar los ingresos de la empresa y así colaborar con el mantenimiento de empleos en la industria

Estrategia DO (Debilidades Vs Oportunidades), se debe minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades

D1: El inventario ocupa una importante cuota de la estructura de costos

D2: Potencializar canal de ventas institucionales

O1: Incremento del turismo extranjero a Colombia

O3: Desarrollo de página WEB que permita la venta de productos artesanales

D3: Transmitir historias de procedencia de artesanías y técnicas usadas en su elaboración.

D4: Canal de ventas y mercadeo WEB

D5: Poco capital de trabajo

O3: Desarrollo de página WEB que permita la venta de productos artesanales.

D1D2O1O3: Fortalecer la marca de Colombia es Bella a través del espacio físico y nuevos canales de ventas por el medio de los cuales se seguirán contando (oral o por videos) historias reales y legados ancestrales de cada una de las artesanías, que permitan entregar un servicio diferenciador y así llegar a ser una de las cinco empresas de mayor reconocimiento en la distribución y comercialización de artesanías colombianas, permitiendo también aumentar la rotación del inventario.

D3D4D5O3: Usar redes sociales, influenciadores y otros medios para transmitir las historias de artesanías con el fin de fortalecer la marca de Colombia es Bella sin afectar el capital de trabajo

Estrategia FA (Fortaleza Vs Amenazas), se contemplan las fortalezas que tiene la empresa para hacer frente a las amenazas del entorno

F4: Compra directa a artesanos e indígenas	F4A1: Validar el número de proveedores y/o artesanías basándose ferias del sector, visitando en diferentes municipios a diferentes artesanos o por referencias que nos suministren otros proveedores y que puedan o no estar en las estadísticas del sector.
A1: Datos desactualizados de estadísticas para el sector artesanal	
F3: Segmento de mercado que incluye turistas nacionales y extranjeros y a los mismos coleccionistas	F3A3: Ofrecer a los clientes y futuros clientes diferentes alternativas de servicio al momento de la compra, ya sea en espacio físico o por medio de las redes y que debe incluir diseños exclusivos de Colombia es Bella.
A3: Productos sustitutos que se encuentran en el mercado	
F4: Compra directa a artesanos y campesinos	F4F5A2: Comprar directamente a artesanos para diversificar los productos ofrecidos, colaborando así a mantener el empleo del sector.
F5: Diversidad de productos ofrecidos de diferentes regiones del país y que incluye algunos diseños únicos y exclusivos para Colombia es Bella	
A2: Escasez e inestabilidad del empleo generado por el sector empresarial	

Estrategia FO (Fortaleza Vs Oportunidades), se contemplan las fortalezas y oportunidades que brinda el mercado y se deben maximizar. Este es el escenario ideal para seguir creciendo.

F1: Conocer los talleres, técnicas y materiales de las artesanías.	F1O3: Ofrecer a los clientes atención personalizada y clara transmisión de las historias que existen detrás de cada artesanía que permita conservar la diferenciación en el servicio y agregue valor al producto.
O3: Desarrollar la página WEB que permita la venta de productos artesanales	
F2: Vender productos de alta calidad con certificación.	F2F5O1: Ofrecer productos ajustados a las tendencias de consumo de los turistas locales y extranjeros con sus correspondientes certificados de información que contiene la zona donde se fabricó la artesanía, materiales y técnica utilizada.
F5: Diversidad de productos seleccionados	
O1: Incremento del turismo extranjero	
F2: Venta de productos de alta calidad con certificación	F2O4: Transmitir la historia de las artesanías colombianas a través de otros medios (prensa libre, redes sociales, eventos públicos, PROCOLOMBIA, página Web, entre otras), que lleguen de forma directa y diferenciada a los nuevos turistas permitiendo así conservar el trabajo artesanal, las técnicas y legados de la cultura colombiana.
O4: Protección de la industria (sector artesanal) sobre productos industrializados	
F3: Segmento de mercado que incluye turistas nacionales y extranjeros y a los mismos coleccionistas	F3O1: Fortalecer la imagen de Colombia es Bella compartiendo las historias de procedencia, técnicas y otros aspectos de la cultura colombiana, por medio del uso de la página web, redes sociales y otros medios como factor diferenciador para atraer nuevos turistas que están viajando por el país.
O1: Incremento del turismo extranjero	
F4: Compra directa a artesanos y campesinos	F4O2: Generar relaciones fuertes con los artesanos que permitan desarrollar nuevas estrategias de comercialización más ágiles y validar cómo mejorar las actuales.
O2: Contribución a mantener 350.000 empleos de la industria colombiana (15% a nivel nacional)	
F5: Diversidad de productos seleccionados	F5O3: Comercializar por medio de e-commerce un catálogo abierto de productos artesanales del país.
O3: Desarrollo de la página WEB que permita la venta de productos artesanales	

6. Estrategia

La estrategia que se deberá trabajar para Colombia es Bella será la que Michael Porter (Porter, 1980), define como estrategia de enfoque, la cual permite enfocarse en un sólo segmento y no en todo el mercado, por lo tanto, deberán concentrar todas su energía y esfuerzo en satisfacer a esos clientes objetivos³. Los factores que se deben tener en cuenta para esta estrategia son: conservar la buena calidad en las artesanías, innovar en la forma de exposición de los productos y garantizar que la experiencia del cliente sea memorable en cualquier contacto que se tenga con los clientes. Estos factores y el segmento en el cual participa Colombia es Bella debe ser claro a todo nivel en la empresa.

6.1 Balanced Scorecard

Se presenta el Balanced Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés), metodología de los profesores Kaplan y Norton que permite enlazar estrategias y objetivos a partir de las siguientes cuatro áreas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Gente y Tecnología. (Kaplan & Norton, 2002)

Según las definiciones de los factores del BSC, se determinaron los siguientes objetivos estratégicos para el periodo 2018 - 2022 de Colombia es Bella:

6.1.1. Perspectiva financiera:

Lograr ganancias que permitan la continuidad y permanencia de Colombia es Bella en el mercado y lograr un crecimiento constante de la empresa. Para esto se planean los siguientes indicadores:

- Aumentar las ventas en el periodo de 2018 - 2022 en un 35%, distribuido en los tres canales proyectados.
- Reducir el costo del inventario en un 20%.

-
- ³ Turistas locales y extranjeros entre 30 y 65 años que buscan en la artesanía un símbolo para conservar la historia cultural del país y la belleza que representan.
 - Coleccionistas de artículos únicos que guardan una historia detrás de cada detalle hecho a mano.
 - Ventas Institucionales los cuales corresponden a clientes que buscan dar presentes o recordatorios a sus propios clientes y que pretenden se lleven una artesanía típica o alguna con diseños exclusivos.

- Reducir los costos de operación con los proveedores en un 5%

6.1.2. Perspectiva de clientes:

Atraer nuevos clientes para Colombia es Bella y fidelizar los actuales con los que se cuenta.

6.1.3. Perspectiva de Procesos:

Organizar los procesos internos de la empresa comprendidos en la cadena de abastecimiento que incluye compra, negociación, contratación y aprovisionamiento, dando relevancia al control de los inventarios como uno de los aspectos que más impacta el capital de trabajo de la organización.

6.1.4. Perspectiva de Gente y Tecnología:

Constituir y formular políticas de Recursos humanos que soporten las principales actividades internas y externas. Enfocados en fortalecer la calidez del personal, proactividad y profundidad del conocimiento de cada artesanía.

7. Implementación de la Estrategia Balanced Scorecard

Una vez que se plantea la estrategia que seguirá Colombia es Bella a partir de los factores del Balanced Scorecard, se presenta el plan táctico como guía a la administración de la empresa para proporcionar un marco de acción, una estructura y un lenguaje que determine las acciones a seguir en pro de alcanzar el objetivo planteado en la visión de la compañía, que como se menciona anteriormente es ser una de las cinco empresas referentes del sector de comercialización de artesanías y ser admirada por contribuir a la conservación de la historia cultural y social de Colombia. Esta información debe ser conocida por cada uno de los colaboradores de la empresa, permitiendo así una integración de la información y de los resultados entre los diversos niveles de la organización. (Ver Anexo D Mapa estratégico)

Para Colombia es Bella se han determinado las siguientes acciones claves con el fin de llevar a cabo la implementación de la estrategia:

7.1.1. Gente y Tecnología:

Esta perspectiva es sumamente importante para el sostenimiento de Colombia es Bella en el futuro, se debe trabajar mucho con el recurso humano de tal forma que sea este quien apalanque el cumplimiento de la estrategia propuesta y en desarrollar herramientas que permitan acceder a la información con mayor agilidad. Es por eso por lo que se considera que las acciones a realizar deberían ser:

- Capacitar a los empleados en los siguientes temas: Servicio al cliente, sistemas tributarios, manejo de sistema de facturación, técnicas de ventas, manejo de información en página Web y redes sociales, apoyados en cursos proporcionados y certificados por las entidades estatales como el SENA, Cámara de comercio, MinTIC, la DIAN, entre otras.
- La empresa debe realizar inducción y entrenamiento constante y profundo sobre cada una de las artesanías, historia, técnicas y lugar donde se elaboran las mismas.
- Se debe realizar un análisis de los perfiles profesionales que requiere Colombia es Bella y contratar los necesarios que se ajusten a los mismos, por lo tanto, es necesario establecer un proceso de contratación que siga estos lineamientos.

- Es importante que se mida el clima organizacional a través de encuestas y que se establezca un programa de incentivos para los próximos siete años. Estas dos últimas acciones claves deben ser acompañadas por un profesional en psicología
- Exhibir los valores corporativos de Colombia es bella en todos los puntos de contacto con los clientes (físico, on-line y corporativos).
- Crear un programa de incentivos que motive al personal comercial a alcanzar los objetivos definidos en cada canal de ventas para los próximos años. Como alternativa se propone para el 2019 si se cumplen las metas financieras definidas y que se encuentran descritas previamente, se realice una distribución del 50% de la utilidad adicional después del pago de impuestos generada en el año.
- Utilizar herramientas tecnológicas que permitan a los clientes vivir una experiencia memorable en las tiendas físicas y a través de la página web o redes sociales.

7.1.2. Procesos Internos:

Colombia es Bella se debe enfocar en satisfacer la experiencia del cliente en cada uno de los canales definidos para los siguientes años; para lograr esto es necesario documentar todos los procesos de la empresa, establecer los estándares necesarios que permitan gestionar administrativamente la organización y exponer la historia de la artesanía, su procedencia, técnicas y materiales.

- Establecer políticas claras de abastecimiento en los procesos de compra, negociación, contratación y aprovisionamiento, determinando la rotación de cada uno de los productos y definiendo el plan de salida del inventario con bajo movimiento. Este proceso debe estar definido a mas tardar al mes de marzo de 2019, cuando los inventarios han disminuido por las compras que realizan los clientes en la semana Santa o semana mayor.
- Desarrollar alianzas colaborativas con los artesanos y comunidades para exhibir nuevos productos en los puntos de venta y canales digitales sin realizar compra de nuevo inventario; deben de estar lista la primera alianza para el mes de febrero de 2019, mes anterior a la semana santa.

- Revisar la gestión administrativa y legal de la empresa y evaluar el cambio de una sociedad Ltda a una SAS, situación que no debe sobrepasar el mes de mayo del año 2019.
- Hacer encuestas de satisfacción a los clientes, tanto los que realizan compras en los espacios físicos como los de compras online. Para que sirvan como punto de referencia, con el fin de conocer tendencias y gustos de los clientes actuales y potenciales.
- Generar información relevante durante los meses de febrero, marzo y mayo de cada artesanía para ser entregada a los clientes en los diferentes canales de venta actuales y futuros, que incluya la historia de la artesanía, su procedencia, técnicas y materiales. Se priorizarán las historias de los elementos que vayan a la página web, actividad que se realizará en los meses de diciembre 2018 a enero de 2019 inicialmente.

7.1.3. Clientes:

Este factor tiene gran importancia para lograr los objetivos definidos en el plan estratégico, pues hoy Colombia es Bella no tiene estrategias corporativas que garanticen de forma constante una experiencia de compra memorable que permita fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos. Las actividades propuestas para desarrollar esta estrategia deberían ser:

- Garantizar una experiencia memorable en los canales de venta con una atención personalizada, amable, entusiasta y medios interactivos sobre cada artesanía.
- Desarrollo de canales digitales (página web y redes sociales) y el canal institucional con apoyo de asesorías externas.
- Cumplir con la promesa de entrega del producto adquirido por el cliente según el canal por el que se haya realizado la compra.

7.1.4. Financiera:

El enfoque de las acciones planteadas en este factor está direccionado a satisfacer a los clientes a través de los canales desarrollados que permitan maximizar las ventas de la empresa y garantizar la continuidad de esta. Esto implica desarrollar acciones que aumenten el nivel de liquidez actual, las utilidades esperadas y garanticen el cumplimiento del plan estratégico.

Las actividades que se deben realizar para cumplir esta perspectiva serían:

- Realizar un presupuesto anual y seguimiento periódico a los planes financieros y estratégicos.
- Determinar el ciclo de vida de los inventarios, clasificando estratégicamente la obsolescencia de los productos de acuerdo con su vencimiento en el mercado (características, tendencias, entre otras). Su clasificación para cada uno de los productos será en vida continua y discontinua.
- Aumentar la capacidad financiera del negocio buscando recursos del sector financiero o externo; soportado en los movimientos anuales que se generan en las cuentas y no en los saldos que mes a mes se ven reflejados en los extractos.
- Realizar ejercicios de liquidez de la empresa bajo varios escenarios, preferiblemente por las estaciones de ventas y determinar así el flujo real de la empresa y así programar el pago de las obligaciones y cuentas por pagar.
- Una alternativa que se debe plantear es buscar un inversionista de riesgo.

7.2 Indicadores Estratégicos

A continuación, se presentan los principales indicadores que se derivaron de los objetivos planteados anteriormente que permitirán medir la gestión administrativa realizada cada año y periódicamente evaluar el cumplimiento de los objetivos para alcanzar las metas planteadas en la visión de la organización.

Área	Descripción Objetivos	Indicador	Objetivos			
			2019	2020	2021	2022
Gente y Tecnología	Capacitar a los empleados en temas como Servicio al cliente, sistemas tributarios, manejo de sistema de facturación, técnicas de ventas, manejo de información en página Web y redes sociales	% Cobertura/asistencia	85%/100%	88%/100%	90%/100%	90%/100%
	Realizar un estudio de los perfiles que comerciales, atención al cliente y administrativo que requiere Colombia es Bella.	Año 1: Servicio al cliente - Comerciales Año: Administrativos	100%	100%		
	Medir el Clima Organizacional a través de encuestas internas.	Resultado general	85%	89%	93%	97%
Procesos - Cliente	Encuesta de satisfacción a clientes sobre su experiencia de compra en los tres canales de venta.	Satisfacción Almacenes	83%	85%	88%	88%
		Satisfacción Medios E.	70%	75%	80%	83%
		Satisfacción Institucionales	80%	83%	86%	88%
Financiero	Incrementar ventas en un 50% Mix: Almacenes---73% Medios E.---- 5% Institucional--23%	Ventas x almacenes	1.070.757	1.188.540	1.307.394	1.451.208
		Ventas x Medios E.	72.000	80.640	90.317	101.155
		Ventas x Institucional	330.000	369.600	413.952	463.626
		Total	1.472.757	1.638.780	1.811.663	2.015.989
		% Crecimiento	53%	11%	11%	11%
	Reducir Inventario en 20%	% Disminución	5%	5%	5%	5%
Reducir costos de operación con proveedores en 5%	% Disminución	2%	1%	1%	1%	

Tabla 5 - Indicadores de gestión estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

8. El proyecto

El proyecto para Colombia es Bella requiere una inversión de ochenta millones de pesos (\$80.000.000 COP); los cuales entre los grandes rubros a trabajar son establecer el proceso de operación de la empresa atendiendo tres canales de venta y específicamente en los espacios físicos la ubicación correcta de cada artesanía con su respectiva descripción e iluminación entre otras; otro rubro importante contar con videos, fotos que permitan desarrollar las ventas online y sean también insumo para el canal institucional; se organizará administrativamente la empresa y se capacitará al personal en diferentes temas para el desarrollo del plan estratégico

PLAN TACTICO (Acciones Clave)	INVERSION - COP
Establecer el proceso de operación del negocio y exhibición en los almacenes luego de efectuar la compra	25.000.000
Videos con artesanos, (elaboración de la artesanía)	25.000.000
Implementar la página WEB y uso de Redes Sociales	10.000.000
Organización legal de la empresa pasando de Ltda A SAS	7.000.000
Elaboración de Brochure para clientes institucionales	7.000.000
Realizar un plan de mercadeo para clientes en espacios físicos y clientes institucionales	3.000.000
Herramienta de 3d Virtual en cualquier espacio de Colombia es Bella	3.000.000
Capacitación en técnicas en ventas	1.300.000
Capacitación en Artesanías - Know How de la empresa	800.000
Establecer el proceso de negociación con los proveedores	800.000
Capacitación en manejo de sistemas de facturación	550.000
Capacitación en Servicio al cliente	400.000
Capacitación en temas tributarios	400.000
Análisis de los perfiles que requiera Colombia es Bella	400.000
Establecer proceso de contratación del personal requerido en Colombia es Bella	400.000
Medir clima organizacional	400.000
Establecer políticas claras de control de inventarios y su correcto aprovisionamiento	400.000
Establecer proceso de pagos general para los proveedores	400.000
Aumentar las posibilidades de pago de los clientes (OnLine, físico e institucionales)	400.000
Capacitación en redes sociales	350.000

Tabla 6 - Plan táctico (Acciones claves) Colombia es Bella.

Fuente: Elaboración propia.

La idea inicial que se tiene es el aumento del capital por el valor que requiere el proyecto, así logramos que la participación de los dueños actuales y los nuevos sea mayor que el valor que por préstamos se tiene actualmente.

Al realizar los análisis hasta el año 2022 se encuentra que el panorama para Colombia es Bella será:

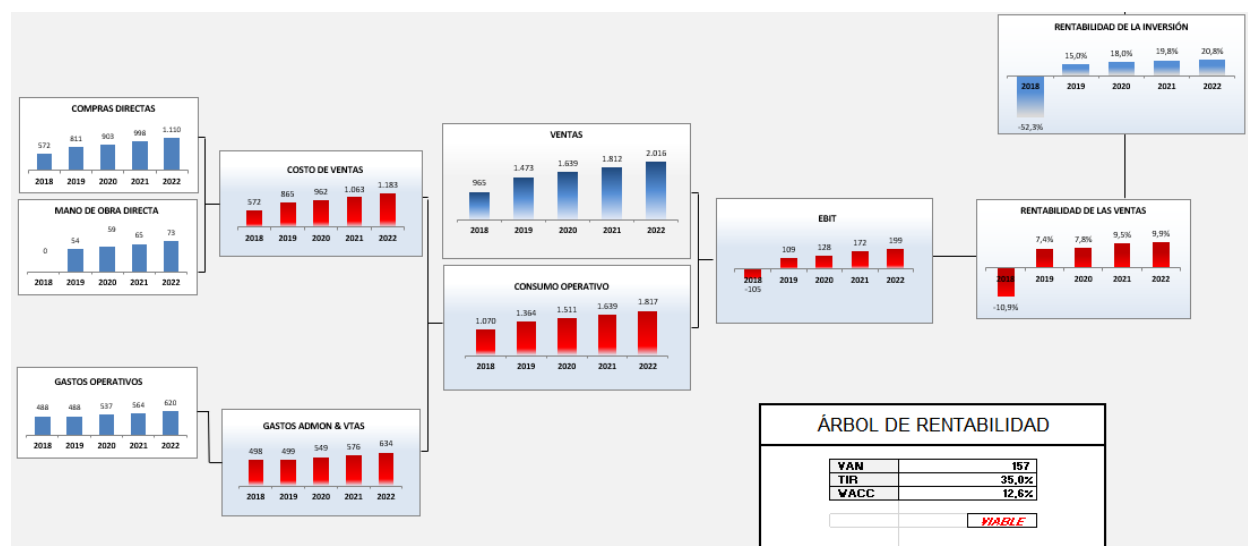


Ilustración 5 - Árbol de rentabilidad Colombia es Bella 2018 - 2022.

Fuente: Elaboración propia.

El panorama se da principalmente por las ventas que se espera que se obtenga, donde las ventas online tengan un promedio mensual de seis millones de pesos (\$6.000.000 COP) y en ventas institucionales cincuenta y cinco millones (\$55.000.000 COP) por bimensuales, por lo que las ventas se presentarían así para lograr el incremento del 35% en las mismas.

Colombia es Bella Ltda ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS POR ALMACENES	1.074.297.000	964.646.055	1.070.757.121	1.188.540.404	1.307.394.445	1.451.207.834
INGRESOS POR PAGINA WEB			72.000.000	80.640.000	90.316.800	101.154.816
INGRESOS INSTITUCIONALES			330.000.000	369.600.000	413.952.000	463.626.240
VENTAS NETAS	1.074.297.000	964.646.055	1.472.757.121	1.638.780.404	1.811.663.245	2.015.988.890
COSTO DE VENTA DIRECTA	576.157.231	571.659.190	811.194.622	902.640.247	997.864.115	1.110.406.680
COSTOS INDIRECTOS			53.537.856	59.427.020	65.369.722	72.560.392
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	498.139.769	392.986.865	608.024.643	676.713.137	748.429.407	833.021.818

Tabla 7 - Estado de resultados Colombia es Bella.

Fuente Elaboración propia.

En los costos indirectos se incluyen las comisiones que se deberán pagar a los comerciales de la empresa.

El estado de resultados sería:

Estado de Resultados en Millones de Pesos					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	965	1.473	1.639	1.812	2.016
<i>Crecimiento en Ingresos</i>	<i>0,0%</i>	<i>52,7%</i>	<i>11,3%</i>	<i>10,5%</i>	<i>11,3%</i>
Costo de Ventas	571,7	864,7	962,1	1.063,2	1.183,0
Utilidad bruta	393	608	677	748	833
<i>Margen Bruto</i>	<i>40,7%</i>	<i>41,3%</i>	<i>41,3%</i>	<i>41,3%</i>	<i>41,3%</i>
Gastos de Administración y ventas	488	488	537	564	620
Utilidad Operativa	(95)	120	140	184	213
<i>Margen Operativo</i>	<i>-9,9%</i>	<i>8,1%</i>	<i>8,5%</i>	<i>10,2%</i>	<i>10,6%</i>
Otros Gastos	10,1	10,6	11,7	12,3	13,5
Utilidad preoperativa	(105)	109	128	172	199
<i>Margen Operativo Consolidado Antes de Impuestos</i>	<i>-10,9%</i>	<i>7,4%</i>	<i>7,8%</i>	<i>9,5%</i>	<i>9,9%</i>
Impuestos	10,6	52,3	60,3	76,8	88,0
Utilidad Neta	(116)	57	68	95	111
<i>Margen Neto</i>	<i>-12,0%</i>	<i>3,9%</i>	<i>4,1%</i>	<i>5,3%</i>	<i>5,5%</i>
EBITDA	(105)	109	128	172	199
<i>EBITDA Margin</i>	<i>-10,9%</i>	<i>7,4%</i>	<i>7,8%</i>	<i>9,5%</i>	<i>9,9%</i>
EBIT	(105)	109	128	172	199
<i>EBITDA Margin</i>	<i>-10,9%</i>	<i>7,4%</i>	<i>7,8%</i>	<i>9,5%</i>	<i>9,9%</i>

Tabla 8 - Estado de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Al presentar este estado, el flujo de caja se estará comportando:

Flujo de Caja en Millones de pesos					
Inversión Inicial en el Proyecto	\$ 87.000.000				
Tasa de descuento promedio anual	10%				
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Totales	965	1.473	1.639	1.812	2.016
Costo de Ventas	572	865	962	1.063	1.183
Utilidad bruta	393	608	677	748	833
Gastos Totales	498	499	549	576	634
EBITDA	(105)	109	128	172	199
(-) Depreciación y Amortizaciones	-	-	-	-	-
EBIT	(105)	109	128	172	199
Impuestos	11	52	60	77	88
Ajustes	45	16	18	20	22
NOPAT	(71)	73	86	115	133
FLUJO DE CAJA LIBRE	(87)	(71)	86	115	133
Valor Presente del Flujo de Caja Libre	(71)	66	71	87	91
VAN	157	TIR	35,0%	WACC	12,6%
					VIABLE

Tabla 9 - Flujo de caja.

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta a continuación algunos indicadores que avalan la información presentada

KPI's Colombia es Bella					
	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS TOTALES	965	1.473	1.639	1.812	2.016
EBIT	(105)	109	128	172	199
EBITDA	(105)	109	128	172	199
Crecimiento en Ventas	0,0%	52,7%	11,3%	10,5%	11,3%
Crecimiento Operativo	-	-225,7%	16,6%	32,1%	15,3%
Crecimiento Neto	-	-149,0%	18,9%	41,0%	16,6%
Gross Margin	40,7%	41,3%	41,3%	41,3%	41,3%
Operating Margin	-9,9%	8,1%	8,5%	10,2%	10,6%
Margen neto	-12,0%	3,9%	4,1%	5,3%	5,5%
EBITDA Margin	-10,9%	7,4%	7,8%	9,5%	9,9%
Retorno sobre el Capital (ROE)	-85,7%	16,4%	19,2%	21,5%	23,0%
Retorno sobre activos netos (RONA)	-57,5%	14,8%	17,5%	21,1%	22,6%
Razón Corriente	1,45	2,72	2,51	3,19	3,25
Prueba ácida	0,3	0,7	0,7	0,7	0,8
Rotación de Cartera (días)	17	19	20	21	22
Rotación de Inventarios (días)	117	127	110	125	122
Rotación de Efectivo (días)	0	14	10	0	0
Ventas / Activos fijos brutos	16,3	13,9	13,4	12,4	12,0

Tabla 10 - KPI's Colombia es Bella.

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

Colombia es Bella tiene todas las características de una empresa familiar de primera generación, donde todas las decisiones son tomadas por el gerente que también es uno de los dueños; a través de este trabajo y en conversaciones con el gerente se evidenció que el sector al cual pertenece la empresa es una gran fuente de oportunidades y es decisión los dueños pasar a ser una de las grandes comercializadoras del sector.

Tienen una ventaja principal y es el compromiso de dos de sus principales socios en sacar adelante la empresa, lo que hasta el momento ha funcionado porque es el principal factor por el cual la empresa aún sigue en el mercado

El trabajo que se presenta pretende que la gerencia de Colombia es Bella contemple nuevas oportunidades para trabajar en la empresa y mantenerla no sólo en el mercado, sino en el crecimiento de esta, deben de romper paradigmas y dejar de ser conservadora y al mismo tiempo incursionar en el modelo Online que es la necesidad sentida más fuerte que tiene la empresa.

Debe trabajar fuertemente en varios frentes, pero debe inmediatamente realizar la estandarización de procesos, documentarlos y en la capacitación de los empleados que trabajan en la empresa y estos serían los primeros pasos para continuar con el crecimiento de la empresa.

10. Recomendaciones

El presente plan estratégico es la herramienta que le permitirá a las directivas de Colombia es Bella tener un norte claro que le sirva de brújula para encauzar todas las actividades de esta; esperamos que los directivos se lo apropien y dejen de tomar decisiones instintivamente que, si bien han servido en varias ocasiones, se evidenció que otras no fueron así. Se sugiere que se siga con orden y rigor el plan propuesto, para cumplir con las diferentes metas propuestas.

Colombia es bella debe trabajar mucho en sus colaboradores, darles a conocer este plan estratégico permitiendo su interiorización y realizar inversiones en las diversas capacitaciones que se evidenciaron son fundamentales para la correcta ejecución de sus labores diarias.

Existen grandes oportunidades para Colombia es Bella en términos externos como internos y los directivos son conscientes que se deben implementar nuevas estrategias en los canales de venta y mercadeo de la marca que garanticen la continuidad del negocio en los próximos años.









Cabe anotar que también deben trabajar en un análisis minucioso y cuidadoso sobre los cargos y perfiles que realmente necesita la empresa, y una vez terminado este, contratar a las personas que se ajusten a los mismos.

Bibliografía

- ¿Qué ganará Colombia con la paz? | El PNUD en Colombia. (2014). Obtenido de 10-jun-2014:
<http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles/2014/06/10/-qu-ganar-colombia-con-la-paz-.html>
- ARTESANIAS DE COLOMBIA. (s.f.). *Bienvenidas las Mesas Regionales de Trabajo - Artesanías de Colombia*. Obtenido de
http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/Noticia/bienvenidas-las-mesas-regionales-de-trabajo_10947
- Artesanias de Colombia. (s.f.). *Caracterización - Artesanías de Colombia*. Obtenido de
http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C_sector/caracterizacion_81
- ARTESANIAS DE COLOMBIA. (s.f.). *Programas técnico laborales - Artesanías de Colombia*.
- ARTESANIAS DE COLOMBIA. (2018). *INFORME DE GESTIÓN 2017*.
- Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). *La Economía Naranja*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Colombia, A. d. (3 de Junio de 2010). *Artesanias de Colombia*. Obtenido de Artesanias de Colombia:
<http://artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidoId=81>
- David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Dinero. (26 de 10 de 2010). *Dinero*. Obtenido de Dinero: www.dinero.com
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.

- Política de Turismo y Artesanías.* (2011). Obtenido de 08/08/2011:
http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/194/politica_de_turismo_y_artesani
 as
- Por: ProColombia. (s.f.). *En el 2014, compradores de 70 países han adquirido artesanías colombianas.* Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/compradores-paises-adquieren-artesantias-colombianas-dic-18-14-1not>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Thechniques for Analyzin Industries and Competitors.* *Free Press*, 35-40.
- PROCOLOMBIA. (2018). *Informe de turismo extranjero en Colombia.* Bogota:
 PROCOLOMBIA.
- Rodrigo Sepúlveda – EL TIEMPO. (2012). *Britt Shop arrancó en firme con tres tiendas en Bogotá | Finanzas | Economía | Portafolio.* Obtenido de NOVIEMBRE 27 DE 2012 :
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/britt-shop-arranco-firme-tres-tiendas-bogota-110294>
- SANDRA STROUSS. (2006). *PRESENTACION artesanias-de-colombia.* Obtenido de OCTUBRE 2006: <https://es.slideshare.net/AnaLuciaRuizLuna/86574136-artesantiasdecolombia>
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018.*
- Thompon, S. a. (2001). *Administración Estratégica.* Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Trade Centre UNCTAD, I. (s.f.). *International Symposium on Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification; International Symposium on Crafts and the International Market: Trade and Customs Codification; final report; 1997.*
- UNESCO. (2006). *Artesanía y diseño | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.*

Anexos

<p>8. Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Artesano Indígena Colombiano ✓ Artesano Campesino Colombiano ✓ Desplazados – Artesanos ✓ Artistas ✓ Comunidades artesanas ✓ Proveedores Generales ✓ Proveedores de servicio electrónico ✓ Socios 	<p>7. Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra a artesanos y campesinos ✓ Conocer sus talleres, sus técnicas y sus materiales ✓ Aprender historias de vida ✓ Transmitir como valor agregado del producto la historia del artesano y las técnicas a los clientes 	<p>1. Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercio justo y colaborativo (artesanos . consumidor) ✓ Diversidad productos únicos de diferentes regiones en Colombia. ✓ Know-how del sector, sus productos, materiales, historia y calidad. ✓ Productos auténticos y alta calidad. (certificados de Autenticidad) ✓ Certificado de origen, técnica y materiales ✓ Guía y atención personalizada en puntos de venta. ✓ Venta de productos a través de comercio electrónico (a Construir) 	<p>4. Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada en punto de venta para: ✓ transmitir historia en Artesanías ✓ Transmitir conocimiento de las técnicas artesanales. ✓ Ubicación geográfica y origen de la artesanía ✓ Historia sobre el artesano ✓ Envío vía email de información requerida <p>3. Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Punto de venta locales 1. Centro Comercial El Retiro Shopping center 2. Centro Comercial Gran Estación 3. Almacén y Bodega sector Corferias 4. Vitrinas en hoteles del Valle ✓ Negocios Institucionales 	<p>2. Segmento de Clientes</p> <p>Turistas, Coleccionistas y Locales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmento de población adulta con poder adquisitivo medio y alto. ✓ Prefieren variedad en artesanías ✓ Experiencia en punto de venta ✓ Productos auténticos y de alta calidad. ✓ Coleccionistas que tienen conocimiento sobre los productos y categoría ✓ Empresas 
<p>9. Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados de puntos de venta ✓ Plataforma de E-commerce ✓ Ferias y eventos ✓ Inventario ✓ Arriendo Locales 		<p>5. Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta en locales existentes (Efectivo, Tarjetas de Crédito, Tarjetas Débito) ✓ Negocios Institucionales (Transferencias electrónicas) 		

Factores del entorno que representan	Importancia	Ponderación importancia	Mi efectividad	Mi efectividad Ponderada
OPORTUNIDADES				
Las artesanías contribuyen con el 15% del empleo de la industria colombiana, el sector vincula 350.000 personas dedicadas a oficios artesanales. Cada artesano genera 1,2 puestos de trabajo	10	0,04	9	0,38
Programa de formación Técnico Laboral realizado por Artesanías de Colombia donde se desarrollan conocimientos, destrezas, habilidades y valores en cada artesano a través de proyectos reales.	10	0,04	7	0,29
Incremento del Turismo Extranjero por la percepción de un país mas seguro gracias a la desmovilización y desarme de la guerrilla de las FARC; este desarme también permite fortalecer y conectar mercados internos, aumento en la inversión extranjera y aumento del consumo, beneficiando así a las poblaciones vulnerables del país que viven de la venta de artesanías	9	0,04	9	0,34
Ley de la economía Naranja que desde el ministerio de Cultural ha logrado mantener 199.000 empleos en la industria creativa debido a que genera riqueza y empleos que requieren "principalmente de la creatividad y la imaginación de las personas que allí trabajan". Accediendo a nuevas fuentes de financiación con créditos blandos en Bancoldex y el Fondo Nacional de Garantías	9	0,04	6	0,23
La artesanía Colombia es un producto valorado muy bien por los mercados externos, lo que ha permitido un incremento de las exportaciones, con número cercados a los 19 millones de dólares para el año 2010, 194.000 dólares hacia Brasil, 425.000 dólares para Estados Unidos y mas de un millón de dólares a Japón para el año 2015, de acuerdo	9	0,04	4	0,15
La participación cada año de los artesanos colombianos en el Reconocimiento a la Excelencia Artesanal de la Unesco, gracias a la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Cooperación con la Unesco del Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Cultura, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC y Artesanías de Colombia. Donde Colombia en diferentes años ha logrado este galardón	9	0,04	7	0,26
En una sociedad que es global e industrial como la que vivimos actualmente, las artesanías transmiten calidez, emociones, son objetos únicos y son estos los motivos que diseñadores del mundo las escogen para que cuenten una historia a través de la moda, las decoraciones y los diseños. En Colombia es un claro ejemplo las artesanías de Nariño en Tamo	9	0,04	10	0,38
En el mercado de artesanías, siempre se contaba con competidores nacionales como por ejemplo The Market. Sin embargo ingresó Britt Shop Colombia; ubicando sus locales en los aeropuertos de Colombia. Britt Shop es parte de Britt Café, organización costarricense de manufactura y producción de café y chocolate. En sus tiendas, Britt ofrece sus productos de café y chocolate así como artesanías y objetos comprados a artesanos locales.	9	0,04	7	0,26
Los resultados del sector han sido positivos. Mientras en 2010 las ventas del sumaron \$13.172 millones, en 2014 superaron los \$17.000 millones y en 2017 alcanzaron \$25.400 millones.	8	0,03	8	0,27
SIART (Sistema de información para la artesanía) es el referente en las artesanías como medio digital al igual de que las redes sociales Facebook, Twitter, Youtube lo que ha permitido la integración entre artesanos, comerciantes y clientes	8	0,03	4	0,13
CENDAR - Centro de Investigación y Documentación para la artesanía, la biblioteca digital de Artesanías de Colombia especializada con el desarrollo del sector artesanal del país. Con un total de 1.514.149 consultas realizadas en el año 2017	8	0,03	5	0,17
Una buena parte de la materia prima de las artesanías son los insumos naturales mayormente origen vegetal y son recursos percederos, el consumo de esos recursos fuera regulado que a medida que se utilicen se realicen resiembras. Conciencia ecológica	8	0,03	6	0,20
Protección de las artesanías a través de diversas herramientas como son: Registro de Diseño Industrial (SIC), Aula de Propiedad Intelectual (API) - Registro Marcarío, Programa Sello de Calidad hecho a mano realizado por Incontec y el programa Colombo-Suizo de propiedad intelectual Colipro para la denominación de origen	8	0,03	10	0,34
La artesanía Colombiana es vulnerable frente a la globalización mundial, y a la firma de TLC como ocurrió con el sombrero vueltiao	8	0,03	7	0,24
Las artesanías pueden sustituirse fácilmente por otras de latinoamérica debido a orígenes ancestrales comunes.	8	0,03	7	0,24
Artesanías de Colombia es una entidad de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; por lo que se encuentra siempre en el plan estratégico del gobierno y se le asigna un presupuesto anual	8	0,03	7	0,24
The Brittshop y empresas que comercializan artesanías en centros comerciales	8	0,03	7	0,24
En la política de "Todos Un Nuevo País" y en el informe de feb 2018, se entregaron los resultados para Promover el desarrollo local a través de la actividad artesanal (campesinos, artesanos, población vulnerable y desplazada, grupos étnicos, producto artesanal para vitrina y ventas institucionales, entre otros)	7	0,03	8	0,24
Mesas departamentales que tienen como objetivo descentralizar el trabajo del ministerio a través de Artesanías de Colombia y que permite tambien concretar alianzas y recursos de cofinanciación de proyectos en las regiones al mismo tiempo que permite recopilar información de actores locales sobre las necesidades y oportunidades del sector artesanal	7	0,03	7	0,21
Plataformas online, que permiten comprar y vender productos hechos a manos con un tráfico interno y desde el exterior que logran incrementar ventas a los artesanos y comercializadores	9	0,04	3	0,11
Las negociaciones se realizan con los artesanos o a través de asociaciones; el precio no es determinado por los proveedores. Sólo para algunos elementos exclusivos ellos determinan el precio como por ejemplo con un sombrero 25 vueltas que son enviados a hacer a traves de solicitudes puntuales	6	0,03	8	0,20
0	-	-	-	-
Factores del entorno que representan				
AMENAZAS				
El campesino o artesano puede buscar otros medios de subsistencia para no depender sólo de la artesanía, disminuyendo así la oferta de los productos (cultivos ilícitos)	10	0,04	8	0,34
En el manejo del IVA, los comerciantes son responsables del IVA, pero los productores no, por consiguiente hay un desequilibrio tributario para los comerciantes	9	0,04	1	0,04
Al no generar ingresos suficientes hay un impacto en 350.000 personas, produciendo un alto impacto en las comunidades que dependen fuertemente de las artesanías como son los departamentos de Nariño (14,34%), Sucre (10,06%), Córdoba (9,34%), Boyacá (8,43%), Cesar (6,95%), Atlántico (6,52%) y Tolima (5,15%)	9	0,04	8	0,30
Escasez de mano de obra con un 21,33%, Inestabilidad con un 10,89%, el 56,11% del sector desarrolla su actividad en pequeñas unidades productivas o de forma individual, el 17% de los artesanos no cuentan con una educación formal (primaria o secundaria). Lo que le da una estabilidad muy baja al sector	8	0,03	8	0,27
Llegada de productos sustitutos e industrializados que hacen que los productos sean idénticos, con manejos de costos y precios de ventas, perdiendo la percepción de la artesanía como producto único.	8	0,03	2	0,07
No hay una ley en firme que proteja a los artesanos y sus actividades; sólo existe un proyecto de ley 042 de la cámara de representantes del Congreso de la República de 2013.	8	0,03	8	0,27
Se está trabajando con datos del año 1998, muy lejano de la actualidad del país (se debe esperar el censo de 2018). La información es muy antigua... no se ha actualizado sobre la información de los artesanos en Colombia	7	0,03	1	0,03
Nuevos canales de venta, aumento de competencia e independización de proveedores mayor acceso a la información para que el artesano queira sítarse al comercializador	7	0,03	5	0,15
Si no hay regulación sobre recursos ambientales, existirán falta de estos recursos por los efectos de la sobreproducción, erosiones e inundaciones entre otros	7	0,03	5	0,15
0	-	-	-	-
TOTAL	238	1,00	183,00	6,33

Anexo B - Análisis del entorno, Matriz EFE.

Fuente: Elaboración propia

CATEGORÍA	FACTORES INTERNOS CLAVES	Importancia o relev. del factor (0-10)	FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE				Fortaleza Relativa
			Colombia es Bella	Artesanías de Colombia	Britt Shop Colombia	Iluminata	
1	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio						
	TURISTAS, COLECCIONISTAS Y LOCALES	10	9	10	7	1	0,90
	SEGMENTO DE POBLACION CON PODER DQUISITIVO ALTO	8	9	9	9	8	1,00
	CONSUMIDOR QUE PREFIERE OFERTA AMPLIA DE PRODUCTOS	7	10	10	6	4	1,00
	BUSCAN EXPERIENCIA EN EL PUNTO DE VENTA	8	10	10	5	8	1,00
PRODUCTOS AUTENTICOS DE ALTA CALIDAD	10	10	10	5	8	1,00	
2	Propuesta de Valor						
	COMERCIO JUSTO Y COLABORATIVO (artesanos - consumidores)	9	7	10	8	4	0,70
	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS SELECCIONADOS (unicos) DE DIFERENTES REGION	10	8	10	4	5	0,80
	KNOW- HOW DEL SECTOR, EL ARTE COLOMBIANO, PRODUCTORES, MATERIALES	10	9	10	4	8	0,90
	CERTIFICADO DE ALTA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	10	8	10	5	7	0,80
	CERTIFICADO DE ORIGEN, TECNICA Y MATERIALES	10	9	10	6	6	0,90
	GUIA ATENCION PERSONALIZADA EN PUNTOS DE VENTA	9	7	10	5	9	0,70
COMERCIO ELECTRONICO	10	1	10	5	1	0,10	
3	Canales de Distribución						
	LOCALES EN CENTROS COMERCIALES Y/O AEROPUERTOS	10	9	9	9	9	1,00
	VITRINAS EN HOTELES	7	7	3	8	3	0,88
E-COMMERCE - PAGINA WEB	10	2	10	5	1	0,20	
4	Relación con los clientes						
	ATENCION PERSONALIZADA EN PUNTO DE VENTA	9	7	3	5	9	0,78
	TRANSMITIR HISTORIAS DE LA PROCEDENCIA DE LAS ARTESANIAS Y LAS TECNIC	10	8	8	5	7	1,00
DISTRIBUCION DE PRODUCTOS GEOGRAFICAMENTE	9	5	10	5	7	0,50	
5	Fuentes de ingresos						
	VENTA EN LOCALES	10	8	10	3	8	0,80
	VENTAS INSTITUCIONALES	10	3	10	5	1	0,30
VENTAS EN WEB	10	1	4	4	1	0,25	
6	Recursos claves						
	EMPLEADOS (personal de almacenes, administrador, un auxiliar contable, un	9	10	10	10	10	1,00
	INFRAESTRUCTURA (almacenes, bodega y vitrinas)	7	10	10	10	10	1,00
	CAPITAL DE TRABAJO	8	3	10	7	7	0,30
	KNOW - HOW (intangibles)	9	9	10	5	8	0,90
SITIO WEB	7	1	10	10	1	0,10	
7	Actividades claves						
	COMPRA DIRECTA A ARTESANOS Y CAMPESINOS	10	10	10	8	8	1,00
	CONOCER LOS TALLERES, TECNICAS Y MATERIALES DE LAS ARTESANIAS	9	10	10	4	7	1,00
	CONOCER LAS HISTORIAS DETRÁS DE LAS ARTESANIAS Y LOS ARTESANOS	9	10	10	4	7	1,00
TRANSMITIR LAS HISTORIAS DE LAS ARTESANIAS COMO DIFERENCIADOR	10	8	10	4	7	0,80	
8	Socios estratégicos						
	ARTESANO INDIGENA Y CAMPESINO	10	10	10	8	2	1,00
	ARTESANOS DESPLAZADOS	9	6	10	3	2	0,60
	ARTISTAS	9	8	10	8	8	0,80
	COMUNIDADES ARTESANAS	9	9	10	7	8	0,90
PROVEEDORES GENERALES Y SERVICIOS	10	10	10	10	8	1,00	
SOCIOS	10	10	10	10	8	1,00	
9	Estructura de Costos						
	EMPLEADOS DE PUNTO S DE VENTA	10	10	10	10	10	1,00
	PLATAFORMA DE E-COMMERCE	10	1	4	4	1	0,25
	INVENTARIO	9	6	10	9	9	0,60
	ARRIENDO LOCALES	7	7	10	9	9	0,70
FERIAS Y EVENTOS	7	8	10	4	3	0,80	
TOTAL		374	7,39	9,28	6,32	6,03	0,76

Anexo C - Análisis interno con base en factores del Canvas.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo D - Mapa Estratégico Colombia es Bella.

Fuente: Elaboración propia.