



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Câmara de Comercio Especializada ARTISLA
Projecto CCE ARTISLA
Etapa 1: Acesso para Artesanos Dominicanos a nuevos
Mercados (nacional-R.D. e internacional-E.U.A.)

Katherine Joselia Almeida Ramos

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Inovação Social
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Alcides A. Monteiro
Co-orientador: Prof. Doutor José Carlos Sánchez

Covilhã, Junho de 2018

Dedicatoria

Esta dedicatoria está hecha para los que sueñan, que en el argot técnico llamamos Emprendedores. A Luis y Ferita, mis padres, porque siempre han puesto el cielo cerca al darme a Dios. A mis tres guerreros, KathyMaría, AmandaMaría y Emmanuel, que me esperan con Dios al cruzar el puente. A mis amadísimos Fonso, Migue, Amalia, Lema y Eduardito, recuerden que aprender no tiene fin, y compartir es más efectivo que comparar y que competir. Sean la mejor versión de ustedes mismos, para eso están aquí.

Sin que sea más que una cuestión de lugar (un párrafo arriba y otro abajo), este proyecto está dedicado a Dios, visto en el rostro de los que cada día se levantan a construir un mejor metro cuadrado con sus manos, su mente y su corazón: los artesanos. De ellos es la inspiración para dar-conectar-crecer. Del barro a la porcelana, de una idea a un producto, de un “no se puede” a un “lo hicimos”.

¡Soñar es gratis, así que a soñar en grande!

Agradecimientos

Gracias especiales al profesor José Carlos Sánchez García, por enseñarnos que el centro del emprendimiento es el Emprendedor, la persona; y convencernos de que es posible hacer realidad los proyectos. A la profesora Brizeida Hernandez, por retornos a alcanzar niveles de exigencias cada vez más altos para mejorarnos a nosotros mismos.

Al profesor Alcides Monteiro, por mostrarnos la dimensión trascendente del emprendimiento: el emprendimiento social, y enseñarnos que se puede hacerlo bien haciendo el bien. Profesor Samuel De Paiva, gracias, porque sus recomendaciones cambiaron totalmente el sentido de esta tesis, al ampliar la visión de lo que se puede hacer al mirar en varias direcciones.

Cada miembro del equipo del Máster, en especial Doing Global, Yanina y los profesores; a miembros del servicio público de mi querida media isla, República Dominicana, en especial del Ministerio de Industria y Comercio de la República Dominicana, por soñar y hacer.

Y mi eterno agradecimiento a quienes me dieron una palabra de ánimo, un recordatorio de la “tarea”; a los artesanos, porque su perseverancia en vivir de su trabajo soñado es una lección continua de coraje, fortaleza y optimismo.

Prefacio

Esta tesis surge por accidente. En el 2015, en un evento del Departamento de Estado en Washington, D.C., se mencionaron industrias que generan alto impacto social y billones de dólares en el mercado internacional, pero que todavía no se asumen en la mayor parte de los países en vías de desarrollo. En ellas las dos más relevantes fueron la agricultura y las artesanías. Siendo los sectores uno (1) y dos (2) respectivamente, en generación de empleos. Aprender que como sector económico, los artesanos generan la segunda mayor cantidad de trabajos a nivel internacional fue un shock, pero saber que representan una industria de más de US\$34 billones anuales levantó la bandera de alarma; ¿por qué entonces nuestros artesanos son tan pobres? ¿Cómo puede agregarse valor al trabajo del artesano y sus productos? ¿Qué se puede hacer y desde dónde, sector público o privado?

Eso despertó el interés el sector artesanal y buscar cómo se puede traducir en movilidad socioeconómica que transforme la calidad de vida de los artesanos. En ese momento llegó la primera tarea de la Maestría en Desarrollo Emprendedor e Innovación de la Universidad de Salamanca, con el Profesor Dr. José Carlos Sánchez, pidiendo una ficha con el tema para la tesis, la cual debía ser un tema que fuera útil como proyecto para el programa de Máster en Empreendedorismo e Inovação Social de la Universidad de Beira Interior, más adelante. Es ahí donde inicia este proyecto.

El principal objetivo de esta cámara de comercio especializada para artesanos, es el desarrollo de los artesanos, y sus comunidades directas, a través del fortalecimiento de sus talleres y emprendimientos, construyendo capacidades, aprovechando oportunidades en nuevos mercados, tanto nuevos segmentos del mercado nacional como internacional, en los nichos en que existe una fuerte comunidad dominicana habituada al consumo de productos y servicios nostálgicos, por los que están dispuestos a pagar primas en el precio. Esta primera etapa se concentra en la comunidad dominicana en New York, E.U.A., por ser el hogar de la mayor comunidad dominicana en el exterior.

Con este trabajo aunamos esfuerzos con los artesanos y otros sectores para que su desarrollo económico se traduzca no solo en mejores condiciones de vida en sus comunidades, sino en un modelo sostenible y replicable a otros sectores vulnerables de la economía.

Resumen

Los artesanos pertenecen al segundo sector en generación de empleos, tras la agricultura. Generan miles de millones de dólares en el mercado internacional, y sin embargo, sus condiciones de vida, sostenibilidad de sus proyectos y empoderamiento económico no reflejan esta importancia ni su aporte económico y social, tampoco las condiciones de vida y el estado de sus micro y pequeñas empresas; negocios (micro y pequeños en su mayoría) con un limitado crecimiento e impacto socioeconómico, desmotivando tanto la innovación como la participación de nuevos emprendedores en el sector. Este proyecto busca:

- Ordenar los miembros del sector artesanal, sea artesano o centro de producción artesanal en un perfil empresarial sistematizado, identificando principales productos, insumos, necesidades y nichos de mercado.
- Fortalecer capacidades emprendedoras y empresariales.
- Facilitar acceso a recursos; proporcionar servicios (logísticos, profesionales) que les permitan enfocarse en la actividad productiva, expandir su participación en nuevos mercados, nacionales e internacionales.

Las cámaras de comercio son las asociaciones profesionales de más credibilidad en República Dominicana. Su vocación de defensa de intereses comunes, promoción de oportunidades y establecimiento de redes y contactos benefician efectivamente a sectores de micro, pequeñas y medianas empresas.

Esta primera etapa del proyecto se concentra en artesanos de tres sectores: Monte Llano, Bonao y San Cristóbal, con confirmado interés en ser miembros y expandirse hacia nuevos mercados, ejecución esperada en plazo máximo de veinte y cuatro (24) meses.

Palabras claves

Cámara de comercio, artesanos, impacto social, capacidades, emprendimiento, micro-pequeña y mediana empresas, servicios, industria creativa.

Abstract

Artisans belong to the second sector generator of jobs, after agriculture. The market size is billions of dollars in the international field, and yet, their living conditions, sustainability of their projects and economic empowerment do not reflect this importance; nor their economic and social contribution; nor the living conditions and the state of their micro and small businesses; enterprises (micro and small most of them) with limited growth and socioeconomic impact, demotivating both innovation and the participation of new entrepreneurs in the sector. This project looks to:

- Organize members of the artisan sector, whether artisan or artisan production center in a systematized business profile, identifying main products, supplies, needs and market niches.
- Strengthen entrepreneurial and business skills.
- Provide access to resources; and services (logistics, professionals) that allow them to focus on the productive activity, expand their participation in new markets, national and international.

The Chambers of Commerce are the most credible professional associations in the Dominican Republic. Their vocation to defend common interests, promote opportunities and establish networks and contacts effectively, benefit micro, small and medium-sized companies.

This first stage of the project focuses on artisans from three sectors: Monte Llano, Bonao and San Cristobal, with confirmed interest in starting to be members and expand into new markets, execution expected in a maximum period of twenty-four (24) months.

Keywords

Chamber of commerce, artisans, social impact, capabilities, entrepreneurship, micro-small and medium enterprises, services, creative industry.

Resumo

Os artesãos pertencem ao segundo setor gerador de empregos, depois da agricultura. O tamanho do mercado é de bilhões de dólares no campo internacional e, no entanto, as suas condições de vida, a sustentabilidade dos seus projetos e o empoderamento económico não refletem essa importância, nem a sua contribuição económica e social, nem as condições de vida e o estado de suas micro e pequenas empresas; empresas (micro e pequenas na maioria delas) com crescimento e impacto socioeconómico limitados, desmotivando tanto a inovação quanto a participação de novos empreendedores no setor. Este projeto visa:

- Organizar os membros do setor artesanal, sejam eles artesãos ou centro de produção artesanal, num perfil empresarial sistematizado, identificando os principais produtos, insumos, necessidades e nichos de mercado.
- Fortalecer as capacidades empreendedoras e de negócios.
- Facilitar o acesso a recursos; proporcionar serviços (logísticos, profissionais) que lhes permitem focar-se na atividade produtiva, ampliar a sua participação em novos mercados, nacionais e internacionais.

As Câmaras de Comércio são as associações profissionais com maior credibilidade na República Dominicana. A sua vocação para defender interesses comuns, promover oportunidades e estabelecer redes e contatos de forma eficaz, beneficiam efetivamente as micro, pequenas e médias empresas.

Esta primeira etapa do projeto concentra-se em artesãos de três setores: Monte Llano, Bonao e San Cristobal, com interesse já confirmado em serem membros e expandirem-se para novos mercados, provendo a execução do projeto num período máximo de 24 (vinte e quatro) meses.

Palavras-Chave

Câmara de comércio, artesãos, impacto social, capacidades, empreendedorismo, micro-pequenas e médias empresas, serviços, indústria criativa.

Índice

1	Introducción	1
1	Parte- Presentación, descripción del Proyecto Cámara de Comercio Especializada	1
1.1	Antecedentes y justificación del Proyecto	1
1.2	Descripción del Proyecto	4
1.3	Características generales	5
2	Parte- Estudio y Análisis del entorno del Proyecto	6
2.1	Contexto socioeconómico	6
2.1.1	Contexto Hispano de Estados Unidos	6
2.1.2	Contexto Nacional de República Dominicana	9
2.2	Contexto Institucional	13
2.3	Contexto social / político	14
2.4	Análisis DAFO	15
2.5	Delimitación de Prioridades	19
3	Parte- Finalidades y Objetivos del Proyecto	20
3.1	Finalidades	20
3.2	Objetivos Generales	22
3.3	Objetivos Específicos	22
4	Parte- Plan Estratégico del Proyecto	24
4.1	Territorio de referencia	24
4.2	Destinatarios finales	26
4.3	Identificación y ordenación temporal de las principales actividades	28
4.3.1	Calendario de actividades	28
4.4	Recursos y organización	29
4.4.1	Análisis de Stakeholders	29
4.4.2	Recursos humanos	31
4.4.3	Recursos financieros: financiación inicial y presupuestos	34
4.5	Análisis y gestión del riesgo	37

4.6 Definición del plan de evaluación y revisión del proyecto	38
5 Parte-Lecciones aprendidas / status del proyecto	40
5.1 Lecciones aprendidas	40
5.2 Situación Actual	41
5.3 Y ahora, ¿qué sigue?	42
6 Parte- Conclusiones	43
Bibliografía	46
Anexos Presupuesto General	49
Indicaciones Generales	49
Plan de Inversión	51
Plan de Financiación	52
Plan de Costos	53
Plan de Ventas	54
Plan de Recursos Humanos	55
Plan de Explotación	56
Plan de Amortización	56
Estado de Resultados	57
Plan de Tesorería	58
Gráficos de Tesorería	59

Lista de Gráficos

- Gráfico 1 - Hispanic Roots (Raíces Hispanas)
- Gráfico 2 - Hispanic Owned Businesses in the United States (Negocios de propietarios hispanos en Estados Unidos)
- Gráfico 3 - New York City Hispanic Population (Población Hispana de New York City)
- Gráfico 4 - Ease of Doing Business in Dominican Republic (Facilidad para hacer negocios en República Dominicana)
- Gráfico 5 - Rankings on Doing Business topics-Dominican Republic (Calificación de temas para hacer negocios en República Dominicana)
- Gráfico 6 - Distance to Frontier (DTF) on Doing Business topics-Dominican Republic (Distancia de frontera (DTF) de temas para hacer negocios en República Dominicana)
- Gráfico 7 - Relación Análisis CAME/FODA
- Gráfico 8 - Cuadro con Matriz FODA
- Gráfico 9 - Modelo de ecosistema de innovación basado en Mondragon Ecosystem Model
- Gráfico 10 - Ecosistema para organizaciones con Propósitos de Innovación Social
- Gráfico 11 - Estructura Organizacional de ARTISLA

Lista de Tablas

Tabla 1	-Calendario de Priorización de Actividades
Tabla 2	-Potencial de los Stakeholders basado en el Modelo de Savage
Tabla 3	-Gastos de Personal (2018)
Tabla 4	-Tarifas de Servicios (2018)
Tabla 5	-Estado de Resultados (2018-2022)
Tabla 6	-Matriz de Evaluación de Riesgos
Tabla 7	-Matriz de Evaluación del Proyecto, con indicadores, niveles de resultados y medios de comprobación

Lista de Acrónimos

CARICOM	Caribbean Community
CAME	Corregir, afrontar, mantener, explotar
CCE	Cámara de Comercio Especializada
DAFO/FODA	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
DR-CAFTA	Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement
DTF	Distance to frontier (Distancia de Frontera)
E.U.A.	Estados Unidos de América
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
LAC	Latino América y el Caribe
MIC	Ministerio de Industria y Comercio y MIPYMEs
MIPYMEs	Micro, Pequeña y Mediana Empresas
N.Y.	New York, Estados Unidos de América
ONGs	Organización(es) No Gubernamental(es)
PIB	Producto Interno Bruto
PYMEs	Pequeña y Mediana Empresas
R.D.	República Dominicana
US\$	Dólares de Estados Unidos de América

Parte 1

Presentación y descripción del proyecto

Introducción

Los proyectos de alto impacto social en los países en vías de desarrollo, o de economías emergentes, homologando los términos, suelen ser politizados con frecuencia, ya que tocan una amplia parte de la población, que generalmente es la que ejerce el voto, o la que facilita la legitimación en las comunidades. El caso de los artesanos dominicanos, no ha sido muy diferente. Las asociaciones, federaciones y cooperativas, tradicionalmente, se han concentrado en armonizar el sector para demandas sociales e inventario político, más que para el desarrollo del mismo. Este proyecto busca empoderar el sector artesanal y las comunidades directamente impactadas por los artesanos y centros de producción artesanal, de forma que puedan fortalecerse, hacer sus actividades productivas económicamente sostenibles y generar un mayor y a la vez más positivo impacto en sus ecosistemas socioeconómicos.

1.1 Antecedentes y Justificación del Proyecto

La industria creativa, o la Economía Naranja, se refiere al “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”, según La Economía Naranja, de Felipe Buitrago e Iván Duque¹. En este sentido, la Economía Naranja se compone de la Economía Cultural y las Industrias Creativas, entre ambos lados del espectro se encuentran una gama amplia de industrias, áreas y actividades de soporte a la creatividad.

Las actividades del sector económico se agrupan en las siguientes tres partes:

1. Artes y Patrimonio:

- Artes visuales <pintura, escultura, instalaciones y video arte, arte en movimiento, fotografía, alta costura>;
- Artes escénicas y espectáculos <teatro, orquesta, opera, conciertos, circos, improvisaciones, pasarela de modas>;

¹Buitrago, Felipe y Duque Iván (2013), *La Economía Naranja*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo, con una de las clasificaciones más completas de la industria creativa moderna.

- Turismo y patrimonio cultural material e inmaterial <**artesanías**, antigüedades, laudería, productos típicos, gastronomía, museo, galerías, archivos, bibliotecas, arquitectura, restauración, parques naturales y ecoturismos, monumentos y patrimonios arqueológicos, tradiciones, festivales y carnavales>;
 - Educación artística y cultural.
2. **Industrias Culturales Convencionales:** actividades que proporcionan bienes/servicios basados en contenido creativo o artístico, siendo reproducidas o difundidas masivamente, vinculadas directamente a la cultura.
- Editorial <libros, periódicos, revistas, industria gráfica, edición, literatura>;
 - Audiovisual <cine, televisión, video>;
 - Fonográfica <radio, música>.
3. **Creaciones Funcionales, Nuevos Medios & Software:** actividades que sin ser exclusivas de la cultura, definen su relación con el consumidor en función de un valor simbólico y no de uso.
- Diseño <interiores, artes gráficas e ilustración, joyería, juguetes, productos industriales-diseño>;
 - Software de contenidos <videojuegos, contenidos interactivos audiovisuales, medios de soporte para contenidos digitales>;
 - Agencias de información; Publicidad; Moda masiva o Pret-a-porter.

En lenguaje más simple, John Howkins² dice que la economía creativa abarca los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenten en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas; artesanías, cine, diseño; editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, televisión, radio y videojuegos.

Este sector en su conjunto, para el año 2005, representó el 6.1% de la economía global, pero todavía hoy muchos países no la reconocen como un sector económico sostenible.

En números, el SECTOR ARTESANAL ES:

2do. Empleador a nivel mundial, después de la agricultura

1. **4to.** Sector Económico a nivel mundial;
2. **95%** Son Micro - Pequeñas o Medianas- Empresas y Emprendedores;
3. **\$34** billones US\$/anuales es el volumen de la Industria Artesanal a nivel mundial;

² Howkins, John (2007), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Londres, Allen Lane The Penguin Press. Evidencia la necesidad de ver la industria creativa a la luz de la era digital y con la visión de reinventarse, innovar y reciclar creativamente.

4. **+65%** de las actividades artesanales suceden en países en vías de desarrollo y economías emergentes;
5. **+50%** de Artesanos son mujeres y pequeños productores informales, y tienen potencial de liderazgo en sus familias y comunidades, datos del *Impact Report 2014, The Aspen Institute Alliance for Artisan Enterprise*.

Estados Unidos, el Mercado de Consumidores Hispánicos constituye el grupo demográfico de más rápido crecimiento; del 2000 al 2010 creció 43%; para los próximos cinco (5) años será el segmento de población responsable de más del 50% del crecimiento poblacional estadounidense.

Basado en el consumo de bienes y servicios, el mercado hispano en Estados Unidos consume 14% más en el cuidado personal, bienes de la casa, entretenimiento y vestimenta (ropa-zapatos-accesorios) que el resto de la población americana. Las artesanías, tanto los productos del hogar, como decorativos y funcionales, en especial las de características basadas en la identidad, o nostálgicas, son productos apreciados y consumidos por la población hispana, por lo que los Artesanos cuentan con un mercado para sus productos y un público consumidor desde sus países de origen, hasta sus regiones.

El grupo de población hispana reacciona con mayor índice de lealtad a productos y servicios específicos para ellos, como los productos adaptados al gusto hispano o a las costumbres hispanas. Prefieren servicios / productos / relaciones de consumo en español.

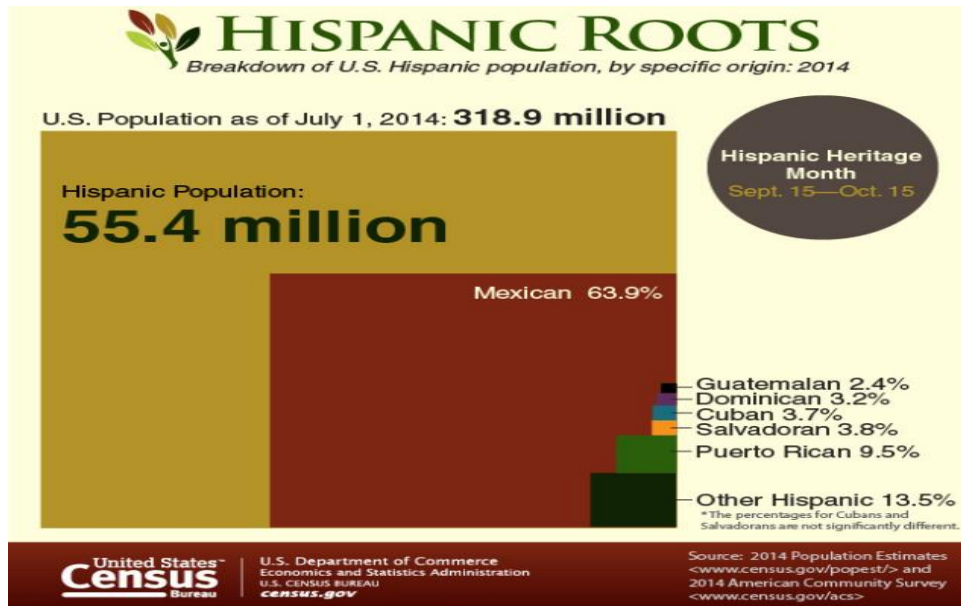
Más de tres cuartos (¾) de los hispanos prefiere el uso de español en la casa, aun los nacidos en Estados Unidos. Para un total de 40 millones de residentes que hablan como lengua primaria el español en Estados Unidos, constituyendo el 13.3% de los residentes en Estados Unidos.

Población Hispánica en Estados Unidos, al censo del 2010: 48,348,000. Listado por países de origen:

1. México	31,674,000
2. Puerto Rico	4,412,000
3. El Salvador	1,736,000
4. Cubanos	1,677,000
5. <i>Dominicanos</i>	1,360,000*
6. Guatemala	1,077,000
7. Colombia	917,000
8. Honduras	625,000
9. Ecuador	611,000
10. Perú	557,000

**Población de la población del país seleccionado para la Etapa 1 del Proyecto*

Gráfico¹: Población Hispana en Estados Unidos (2014)



Fuente: United States Census Bureau, <https://www.census.gov/newsroom/facts-for-features/2015/cb15-ff18.html>

1.2 Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en una Cámara de Comercio Especializada en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -MIPYMEs, y Emprendedores, específicamente para el área de la industria creativa, en cuya primera etapa se contempla exclusivamente el subsector de Artesanías, e industrias relacionadas. Para fines de este proyecto, el nombre de la Cámara de Comercio Especializada - CCE- es ARTISLA.

En principio, el proyecto fue concebido para los artesanos de Latinoamérica, interesados en acceder al mercado hispano en Estados Unidos. Sin embargo, a lo largo de la elaboración del proyecto, y enfocados en su materialización, se fueron concibiendo ideas más concretas para la primera etapa, como una demografía específica en cuanto a los artesanos, y una zona limitada en cuanto al mercado.

A continuación describimos los límites del alcance del proyecto en esta etapa inicial (E1), en los aspectos descritos anteriormente:

- 1- Seleccionamos los artesanos dominicanos, en República Dominicana, como grupo o sector de directo impacto, para el proyecto en su primera fase, específicamente de las zonas de Monte Llano, en Puerto Plata, Bonao y San Cristóbal.

La comunidad dominicana constituye el 3.2% de la población latina en Estados Unidos, representando una población equivalente al 18.09% de la población de República Dominicana, país de origen o ascendencia para este grupo inicial. En total son 1.9 millones de personas en Estados Unidos, como potenciales compradores o consumidores de los productos artesanales.

- 2- El enfoque geográfico seleccionado, como área del mercado destino nacional, nos concentraremos en el territorio nacional, donde los artesanos de la E1 no llegan actualmente. Como área del mercado destino internacional, es el estado de New York, zona donde se concentra la mayor población de dominicanos en el país, quienes mantienen un vínculo económico y emocional con sus comunidades, fuentes de los principales artesanos y artistas creativos a promover para la internacionalización, mediante la Cámara de Comercio Especializada ARTISLA.

Los artesanos constituyen, en casi la totalidad de los países, un grupo económico y social muy vulnerable.

El tipo de industria creativa en las que operan suelen tener los grupos poblacionales de mayor riesgo: mujeres cabezas de familia; personas de la tercera edad; poca o ninguna escolaridad; bajo conocimiento tecnológico; infraestructura pobre; conocimiento empírico pero no estandarizado para fines de economía de escala y producción en masa; ninguno o muy poco acceso a financiamiento; conocimiento, técnica, diseños, propiedad intelectual no protegidas.

1.3 Características Generales

La Cámara de Comercio Especializada ARTISLA -CCE ARTISLA, se propone un efectivo acompañamiento en el desarrollo de habilidades de negociación y búsqueda de recursos locales e internacionales, para el desarrollo de los artesanos, sus empresas y emprendimientos.

CCE ARTISLA como cámara de comercio, tiene por objetivo el ordenamiento efectivo entre los pequeños artesanos locales, tanto miembros como no miembros de las asociaciones de artesanos de poblaciones vulnerables, en especial de zonas rurales de República Dominicana, así como nuevos emprendedores en el área de la artesanía, con el fin de que puedan acceder al mercado nacional e internacional, específicamente en este caso el mercado nostálgico.

El mercado nostálgico es sin dudas un mercado de sólido y sostenible crecimiento para los productos étnicos o de identidad cultural. Las marcas han confirmado una y otra vez la importancia de conectar las emociones a las estrategias de mercadeo. Incluso grandes nombres como Coca Cola, Kentucky Fried Chicken, Nintendo, Lego, entre muchas otras, han atraído a nuevas generaciones como los “milenials” a través de campañas evocando el ayer y las emociones que llegan tan atrás como generaciones anteriores a los milenials que tratan de influir.

Parte 2

Estudio y Análisis del entorno

Introducción

Los artesanos dominicanos, y de la región latinoamericana, tienen características bastante similares, en cuanto al entorno en el que se encuentran. Nos referimos a los artesanos rurales principalmente, y de centros de producción pequeños. Un muy reducido número de artesanos de República Dominicana, han cruzado la barrera de la pobreza y expandido sus talleres a condiciones sostenibles que les permitan escalar hacia el mercado internacional. Estos artesanos no se contemplan como parte de la población meta de la Etapa 1 de este proyecto, pues ya tienen sus estructuras de comercialización bastante maduras, y no necesitan de forma inmediata los servicios iniciales de la CCE-ARTISLA.

2.1 Contexto socioeconómico

El contexto socioeconómico analizado en este proyecto se divide en dos partes: la comunidad hispana residente en Estados Unidos, considerados mercado potencial y objetivo (en diferentes etapas del proyecto); y el mercado nacional de la República Dominicana, ya que los artesanos tienen muchos nichos del mercado nacional por alcanzar.

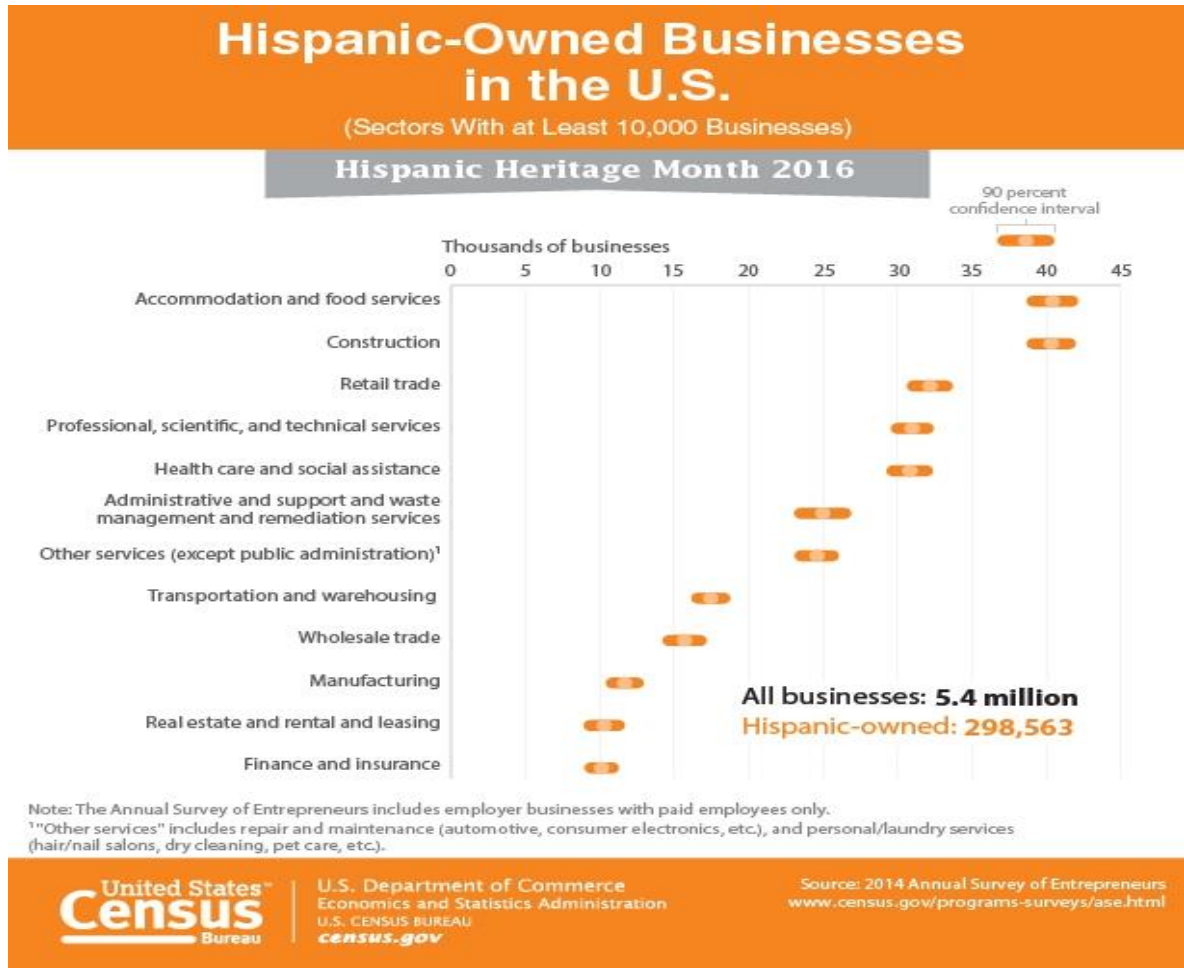
2.1.1 Contexto Hispano de Estados Unidos

La población hispana, tiene un patrón de emprendimiento alto en Estados Unidos, podemos ver que su participación en negocios, como propietarios es alta, con relación al resto de la población. El gráfico², muestra los resultados del último censo de Estados Unidos respecto a los negocios emprendidos por hispanos en ese país.

Se observa que el sector de la industria creativa sigue siendo no diferenciado, aun cuando el mercado es multimillonario.

Estados Unidos tiene un estimado de 312,738 negocios propiedad de hispanos en Estados Unidos, (cifra de 2015), a una tasa de crecimiento del 4.7% versus 2014.

Gráfico²: Negocios Propiedad de Hispanos en Estados Unidos (2014)

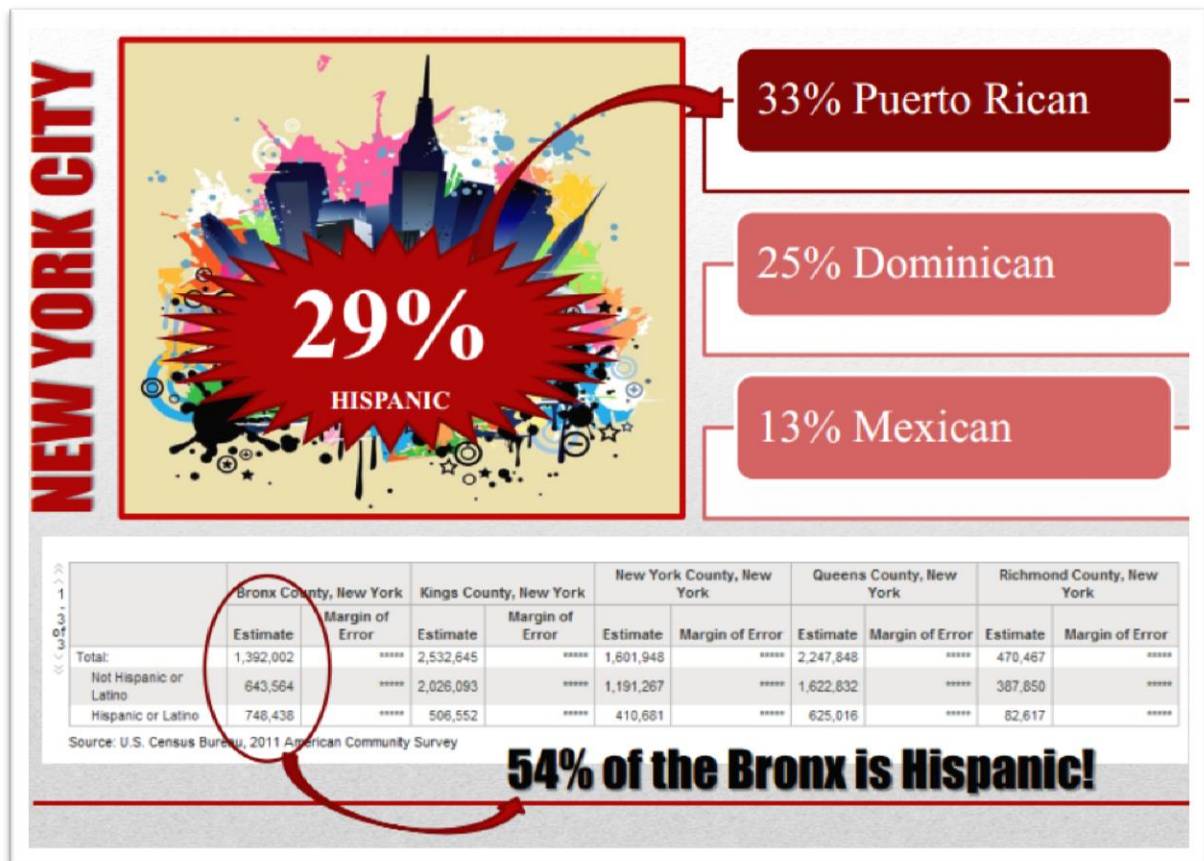


Fuente: United States Census Bureau, https://www.census.gov/library/visualizations/2016/comm/cb16-ff16_hispanic.html

Tan solo ETSY (www.etsy.com), el mercado por internet de artesanías más importante en Estados Unidos, pero uno de ellos solamente, fuera de Amazon, Ebay y otros gigantes del detalle, en el 2016 vendió \$2.84 billones de dólares, 69.6% en el mercado local de E.U.A., únicamente, generando ingresos por \$365 millones de dólares. ETSY comercializa para 1.7 millones de MIPYMEs y emprendedores activos, y 28.6 millones de compradores. El 87% de los vendedores son mujeres. Datos de *Etsy Annual Report (2016)*, en <https://investors.etsy.com/~media/Files/E/Etsy-IR/annual-report-proxy-materials/etsy-ar2016.pdf>

Los negocios de mujeres en estas casi 313 mil empresas, movieron en 2015 unos \$61,2 millones de dólares, y las de hombres unos \$264.2 billones. Es decir, en cualquiera de los dos casos, que las cifras de los emprendedores hispanos en E.U.A. es atractiva para entrar, competir, suplir o incluso ser marginal como productos/servicios secundarios, para los artesanos hispanos. (<https://factfinder.census.gov/bkml/table/1.0/en/ASE/2015/00CSA01>)

Gráfico³: Población hispanas de New York City (2011)



Fuente: Hispanic Research <http://www.hispanicresearch.com/index.php/hispanic-market-data/hispanic-market-profile-and-demographics/112-a-closer-look-at-the-largest-hispanic-city-new-york>

La población de Puerto Rico aunque es estadounidense, realmente se incluye en las estadísticas como población hispana por dos razones:

1. La situación política de Puerto Rico no le considera estado miembro de la federación (no incorporado), sino estado libre y asociado;
2. El idioma principal del país es español, en primer lugar, y luego el inglés. Sin embargo, esta ambigüedad en la identidad no se corresponde a nivel jurisdiccional e impositivo: los puertorriqueños son ciudadanos estadounidenses de hecho y derecho; y sus impuestos, negocios y beneficios comerciales son los mismos que los ciudadanos nacidos en cualquier otro estado, lo que es una diferencia significativa para el tema de su denominación en este proyecto.

Para este proyecto, Puerto Rico será considerado parte de Estados Unidos de habla hispana, pero no comunidad étnica hispana.

2.1.2 Contexto Nacional de República Dominicana

República Dominicana promulgó en el 2016 la Ley de Emprendimiento 688-16, cuyo reglamento está pendiente de aprobación a marzo del 2018. Esta ley resalta el Emprendimiento como actividad económica y productiva, distinguiéndola de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya consideradas como empresas en curso. Aunque el marco regulatorio se ha establecido, es todavía un proceso en desarrollo, y las implicaciones en las ejecuciones transversales entre los distintos actores estatales se encuentran en pleno proceso de evolución, especialmente en los emprendimientos sociales, donde situamos al sector de artesanos de R. D., y este proyecto en específico.

Si bien esta legislación pone un punto de partida en el Emprendimiento, la misma no distingue los tipos de emprendimiento ni hace referencia al emprendimiento social, lo que en un país en vías de desarrollo, con áreas de alta vulnerabilidad y condiciones de pobreza retadoras, es una debilidad, ya que el Emprendimiento Social es una herramienta productiva enfocada en beneficios sociales, directamente relacionada con la búsqueda de soluciones sostenibles a problemas de alto impacto social.

Usando ese contexto, el marco general actual se caracteriza por:

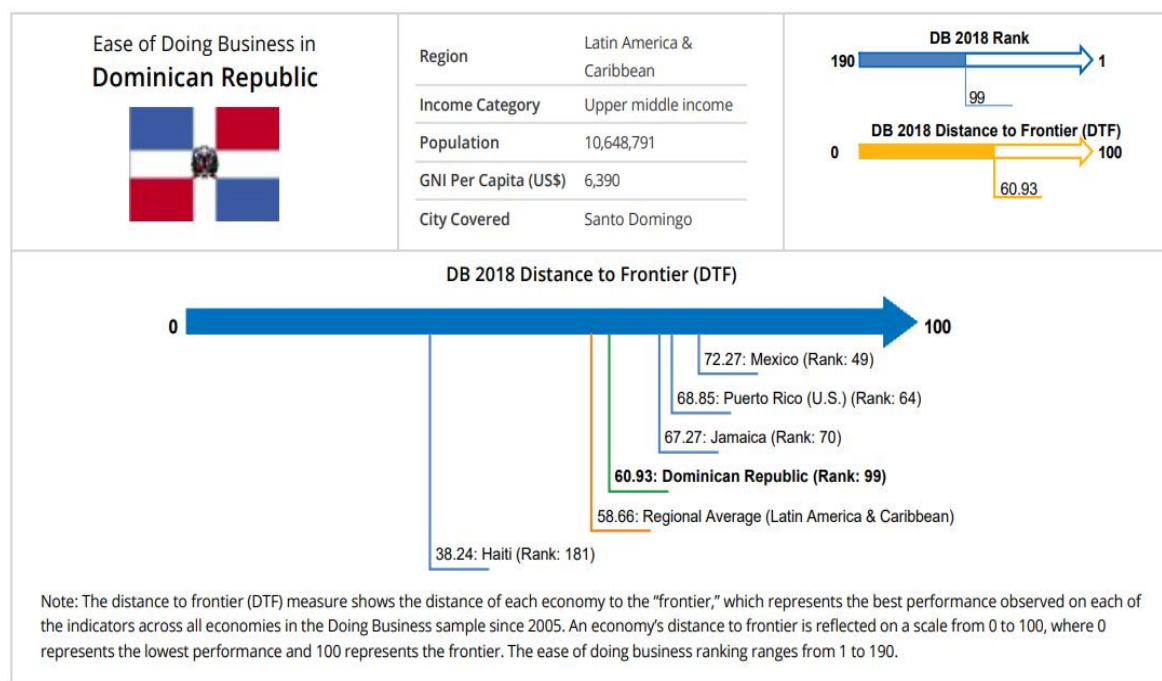
- 2016: Un marco regulatorio muy reciente: LEY DE EMPRENDURISMO, propuesta en Noviembre del 2011, y aprobada el 22 de junio de 2016 (5 años después).
- 2014: Red Nacional de Emprendimiento. Se establece una estrategia articulada de forma colaborativa entre el Sector Público -Ministerio de Industria- Comercio & otros ministerios; sector privado; sector académico-educativo; cooperación internacional gubernamental; y cooperación internacional multilateral.
- 2014: Fondo-Micro publica el Informe MICRO-PEQUEÑAS-MEDIANAS EMPRESAS EN LA REPUBLICA DOMINICANA, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), reflejando la realidad más cercana a los proyectos de emprendimiento activos hasta 2013, considerados dentro del bloque Micro-Empresas³.
- 2013: Reto Emprendedor, iniciativa lanzada con el Proyecto Nacional de Apoyo a Iniciativas Emprendedoras, en el cual se establecieron consultorías y facilitó la entrega de capital semilla no reembolsable en distintas provincias del país.

³ Ortiz Marina, y otros (2013), *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la Republica Dominicana, República Dominicana, FONDOMICRO.*

- 2013: Ley 88-13, estableciendo el Día Nacional de los/las Emprendedores/as, instando a instituciones públicas a la realización de iniciativas de apoyo al Emprendimiento a nivel nacional.

Según el informe de Doing Business del 2018 (enero), del Banco Mundial, que evalúa las condiciones de 190 países/economías nacionales, y establece el ranking del clima de negocios y el índice de “facilidad” para realizar actividades productivas y comerciales, haciendo una comparación entre los mismos, en un ratio del 1 al 100, (Distance To Frontier o Distancia De Frontera - DTF- es 1-100, 100 óptimo), la mejor economía/país para el clima de negocios es Nueva Zelanda, #1, desplazando a Singapur, #2, para el 2018.

Gráfico4: Facilidad para hacer Negocios en República Dominicana (2018)



Fuente: *Doing Business Report 2018*, World Bank, <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/WBG/DoingBusiness/documents/profiles/country/DOM.pdf>

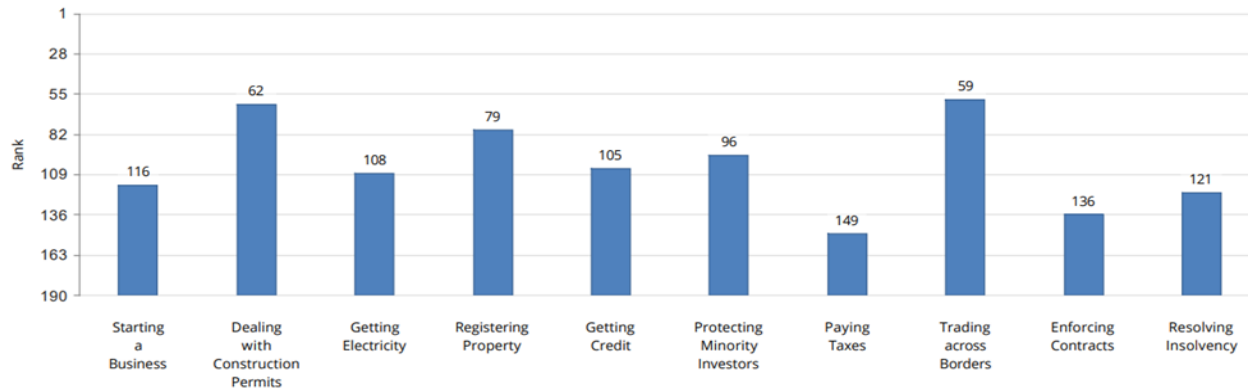
República Dominicana tiene la posición #99, (#13, medida en relación a la Región de Latinoamérica y el Caribe - LAC (32 países).

República Dominicana en la región está en el 12^{vo}. lugar, debajo de Dominica (98/190) encima de Trinidad y Tobago (102/190); liderando la región México #49, Perú #58 y Colombia #59.

A continuación, los diez (10) principales factores/indicadores evaluados en el informe Doing Global 2018, detallados a continuación con la calificación para Republica Dominicana:

Gráfico⁵: Calificación de los 10 principales factores para hacer Negocios en República Dominicana (2018)

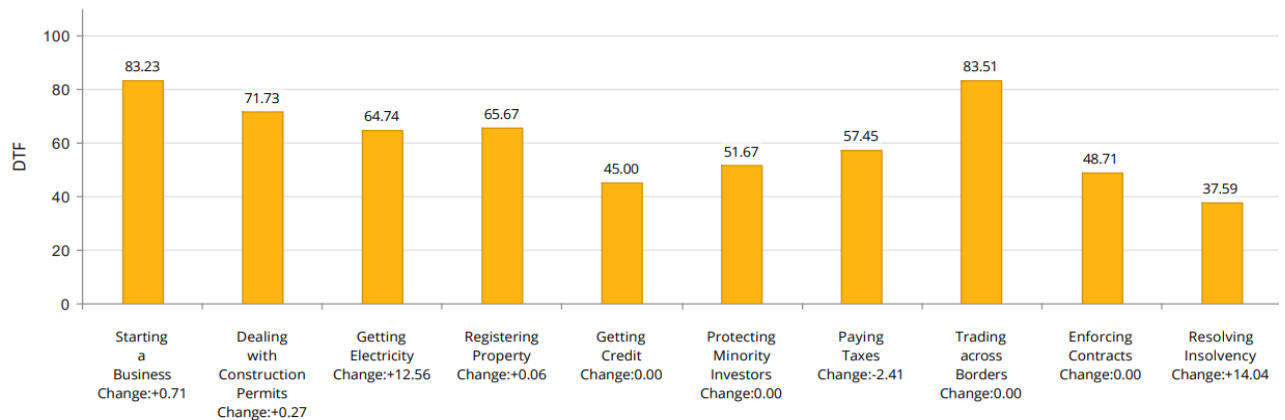
Rankings on Doing Business topics - Dominican Republic



Fuente: Fuente: Doing Business Report 2018, World Bank, <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~/media/WBG/DoingBusiness/documents/profiles/country/DOM.pdf>

Gráfico⁶: Distancia de Frontera de los factores para hacer Negocios en República Dominicana (2018)

Distance to Frontier (DTF) on Doing Business topics - Dominican Republic



Fuente: Fuente: Doing Business Report 2018, World Bank, [http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/WBG/DoingBusiness/documents/profiles/country/DOM.pdf](http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~/media/WBG/DoingBusiness/documents/profiles/country/DOM.pdf)

INDICADORES 2018

- | | |
|---|------|
| 1. Inicio de Negocios | #116 |
| 2. Aprobación de Permisos de Construcción | #62 |
| 3. Acceso a Electricidad | #108 |
| 4. Registro de Propiedad | #79 |
| 5. Acceso al Crédito | #105 |
| 6. Protección a Inversionistas Minoritarios | #96 |
| 7. Pago de Impuestos | #149 |
| 8. Negocios transfronterizos | #59 |
| 9. Cumplimiento de Contratos | #136 |
| 10. Proceso de Quiebra | #121 |

Algunas precisiones de importancia para este proyecto:

-Acceso a Electricidad es uno de los factores críticos para el país, no solo para el clima de negocios. Con un ranking de #108/190, la vulnerabilidad es alta, en especial para los emprendimientos rurales, donde un taller pequeño, por ejemplo, tiene el reto de producir para vender en el mercado local, tiene que contemplar en sus costos tener un generador de electricidad de emergencia para producir.

-Acceso al Crédito #105/#190, es también un gran reto para los artesanos, aunque el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES ha realizado un gran avance con programas de micro financiamiento a través de bancos estatales como Banca Solidaria y Banco de Reservas, donde las garantías son flexibles o no prendarias y los intereses competitivos para emprendimientos y startups.

-Negocios Transfronterizos, en lugar #59 muestran la oportunidad de comercialización, no solo de los bienes terminados, sino también de materias primas y materiales relacionados con la producción y logística. República Dominicana es considerada el HUB del Caribe. Sus socios comerciales principales son Estados Unidos & Haití, con ambos se maneja bajo regímenes especiales. Con Estados Unidos, por ejemplo, RD mantiene acuerdo de libre comercio (DR-CAFTA). Con la República de Haití, el régimen de comercio tiene tratamientos arancelarios preferenciales y una zona comercial especializada a lo largo de las provincias fronterizas. Con el resto de los países de la Región del Caribe, las relaciones comerciales son importantes, pero al ser miembro parcial de CARICOM, las ventajas tributarias en la mayoría de los rubros y partidas arancelarias, es de gran atractivo a la hora de evaluar el clima comercial.

Con relación al Emprendimiento, Doing Global es un informe más amplio, y mide factores de forma general para la facilidad de hacer negocios (clima de negocios) del país con relación a otros. Pero el GEM, Global Entrepreneurship Monitor, más específico para la actividad emprendedora, no está disponible para R. D. con datos actualizados, siendo el último para el país, el de 2007. Otros datos confiables a nivel local, y más actualizados, son del reporte Observatorio PYMES.DO.

Abajo los detalles del sector de Artesanías en República Dominicana y del Emprendimiento, datos incluidos como parte de las Microempresas.

- 10,000 artesanos de oficio, con cerca de 32,000 personas directamente vinculadas a esta actividad productiva;
- Más de 40,000 familias reciben ingresos básicos; directa o indirectamente del sector, concentrados en las regiones de mayor actividad turística y minera;

- No existen en R. D. culturas vivas, cuyas raíces actuales lleguen hasta sus ancestros en lo concerniente a oficios artesanales, a diferencia con Colombia, Perú, México, Guatemala, Panamá, Estados Unidos, entre otros países, donde coexisten etnias que mantienen su tradición artesanal íntegra;
- 772 mil empresas en la categoría microempresas & emprendimientos; (791 mil empresas universo de MIPYMES fijas / establecidas)
- Sector MIPYMES emplea 2.2 millones de personas;
- 51.3 % de Microempresas lideradas por Mujeres
- 38.6% del PIB aportado por las MIPYMES.
- Alta tasa de empresariedad / emprendimiento en microempresarios dominicanos: 48.4% emprende por opción personal; 35.9% emprende para aumentar sus ingresos; 12% emprende porque no tiene otra alternativa de empleo y solo 3.5% por compromiso familiar. Esto es un indicador importante de la idiosincrasia emprendedora de R.D.

2.2 Contexto institucional

Apoyados en programas sociales gubernamentales como los del Gabinete Social de la Presidencia, los de Solidaridad de la Vicepresidencia, la oficina de la Primera Dama, Ministerio de Industria y Comercio y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Ministerio de Cultura, Dirección de Compras Gubernamentales, entre otras instancias del gobierno, los Emprendedores Sociales no han sido todavía reconocidos como actores diferenciados del emprendimiento en general, lo que ha dificultado la creación de herramientas financieras, de soporte y fomento especializadas. En este sentido, los Emprendedores Sociales, y sus emprendimientos, tienen reto (debilidad) y oportunidad simultáneamente.

-Reto, porque tienen necesidades y condiciones distintas a las de un Emprendimiento Económico. República Dominicana -RD, tiene especialmente en las organizaciones sin fines de lucro (ONGs), y en proyectos comunitarios la mayor concentración de Emprendimientos Sociales, lo que no estimula a los Emprendedores Sociales, pues no pueden o no conocen una figura aceptada de lucro o beneficio económico a través del emprendimiento. Esto es también un factor limitante, pues a la hora de soporte y sostenibilidad, las ONGs no cuentan con un marco regulatorio moderno y adecuado en R.D. que permita actividades económicas sostenibles y continuas, salvo en el caso de las entidades educativas.

-Oportunidades, porque sectores como el micro financiamiento, la construcción, la educación especial, proyectos de mejora de viviendas o viviendas económicas, tecnología o servicios tecnológicos, son áreas de gran necesidad en el país y que pueden generar oportunidades

económicas con el impacto social requerido para mejorar las condiciones de vida en un nicho o segmento importante de la población.

Algo que se ha buscado hacer en proyectos comunitarios, es estimular el emprendimiento social a través de proyectos cortos. Lo que genera experiencia y seguridad en los emprendedores sociales potenciales, puede ser reproducido.

Los artesanos, pertenecen al sector industrial cuya estrategia es transversal a varios ministerios y entidades gubernamentales, los dos principales: Ministerio de Cultura y Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMEs.

A pesar de la importancia de ambos ministerios, esta realidad es una de las debilidades reales del sector, ya que la política impone objetivos particulares a cada ministerio y las estrategias y ejecutorias no se coordinan entre ambos, quedando el sector entre dos posiciones y en condiciones de desarrollo dependientes del plan de cada ministerio, y no de un plan conjunto elaborado entre ambos con esfuerzos y recursos unificados.

Las Alianzas Estratégicas, tanto Público-Privadas, como entre entidades especializadas por sector o intereses, han sido otras de las herramientas de las que el Sector Artesanal ha podido disponer para su fortalecimiento. Se pueden distinguir en estas alianzas tres tipos:

- 1- Gubernamentales: Ministros y Viceministros de Comercio, MIPYMEs, Emprendimiento y Artesanías; Directores de proyectos; Alcaldías y gobiernos locales, destacando los de la Provincia de San Cristóbal, en el sur del país, y los de Samaná, en el noreste; Ministerio de Cultura, en el departamento de Ferias Artesanales⁴.
- 2- Sociedad Civil: asociaciones de artesanos, 53 son las registradas al 2018, en todo el territorio nacional; entidades de apoyo y fomento a Emprendedores; clústeres de producciones de artesanías; asociaciones comunitarias donde hay artesanos;
- 3- Sector Privado: Entidades nacionales e internacionales de artesanos; empresas de servicios críticos del sector, como materia prima, embalaje, courier y logística de manejo, de financiamiento y micro-financiamiento.

2.3 Contexto social/político del Proyecto

Los artesanos de República Dominicana se caracterizan por la baja escolaridad, y una deficiente educación técnica o superior, siendo esto uno de los factores que dificultan el desarrollo sostenible del sector.

⁴ Plan Estratégico para el Desarrollo del Sector Artesanal de la República Dominicana, 2015-2018. https://pymes.do/static/media/attachments/Caribbean_Export_-_Plan_Estrategico_Final_X.pdf

Las habilidades de emprendimiento y técnicas de empresarialidad, así como las herramientas de asociatividad y cooperativismo enfocadas en los emprendimientos y PYMEs de artesanos desde el 2017 han sido recursos cada vez más presentes en las ejecutorias de los planes tanto del Ministerio de Cultura como de Industria y Comercio & MIPYMEs.

Estas acciones buscan reducir la brecha competitiva en cuanto específicamente a la estimulación y preparación adecuada de los individuos en lo concerniente al espíritu empresarial, y las habilidades requeridas para emprender con más probabilidad de éxito.

Esta realidad reciente, sin embargo, no obedece a un esfuerzo coordinado de fomento y estrategias de desarrollo, debido a la cantidad de entidades gubernamentales que están involucradas de manera poco articulada. Lo que en el escenario político del país significa muchos “capitanes y pocos marinos”, es decir, que cada área quiere destacarse como paladín del sector artesanal, pero no articulado con otras áreas que puedan restarle protagonismo.

Es bueno destacar, que a pesar de la debilidad que aporta esta desarticulación, el Gobierno Central, a través de la Presidencia de la República, ha destinado recursos específicos para el sector artesanal, desde el año 2016. Estos recursos han sido concentrados en dos áreas concretas:

- Creación y desarrollo de cooperativas productivas de artesanos
- Realización y participación en ferias internacionales

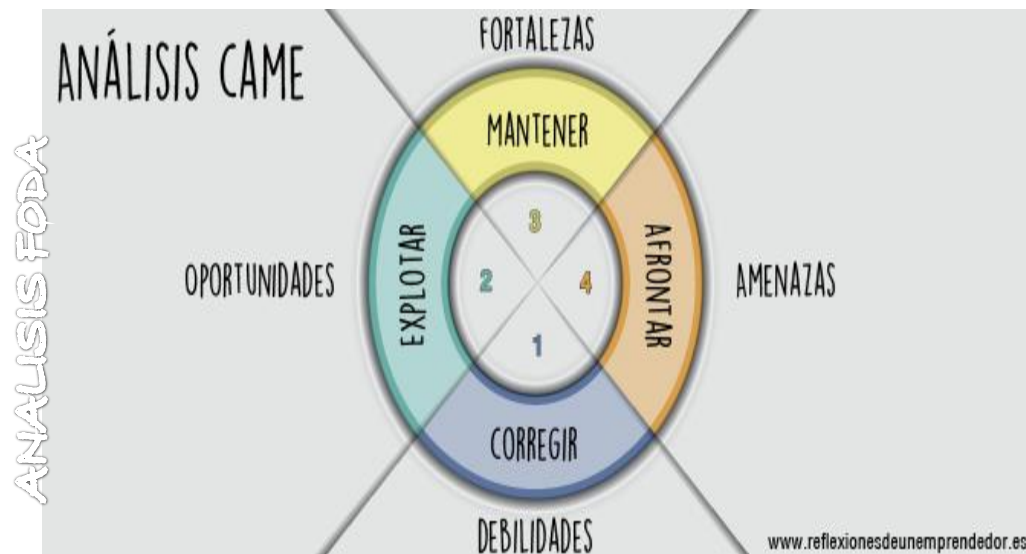
El contexto general de los artesanos está lleno de actividades y el clima es favorable para las iniciativas de apoyo al mismo, tanto en el área de creación de capacidades, como de comercialización y acceso a mercados, dando a este proyecto de Emprendimiento Social, concentrado en las poblaciones vulnerables, como jóvenes, mujeres cabeza de familia y de zonas vulnerables ecológicamente, condiciones propicias para su ejecución oportuna.

2.4 Análisis DAFO. Contexto social/político del Proyecto

El análisis DAFO (Debilidad, Amenaza, Fortaleza, Oportunidad) o el CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) son herramientas que necesarias para una correcta evaluación y ejecución del proyecto. Se correlacionan entre sí de manera que una le aporta utilidad a la otra. El gráfico siguiente permite ver la correlación entre ambos.

El análisis FODA se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que el proyecto enfrenta al momento de evaluar su factibilidad y en el futuro de no tomarse las acciones correspondientes.

Gráfico⁷: Factores de intersección entre Análisis CAME y Análisis FODA



Fuente: <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/emprendimiento-estrategico-del-dafo-al-analisis-came/>

-Fortalezas: son los recursos disponibles, incluyen relaciones, recursos, talentos, capacidades, experiencias, que contribuyen al logro de los objetivos. Son parte de la base del plan de acción, constituyen un elemento que minimiza el impacto de las amenazas y debilidades a las que el proyecto se enfrenta.

En cuanto a las habilidades de negociación o búsqueda de recursos, capacitación o facilidades logísticas, el conocimiento es limitado en los artesanos, con respecto al mercado nacional, y nuevos nichos en el nivel local y casi nulo a nivel de mercados internacionales, como el caso de Estados Unidos, a lo que sumamos la barrera del idioma entre el artesano y las fuentes de recursos, así como de compradores locales e internacionales.

Para el mercado nacional e internacional, se puede afirmar que la artesanía, como sector, tiene sus raíces en la identidad cultural. Y el hecho de que en su mayoría son productos, elaborados por micro, pequeña y mediana empresas locales, con más de una generación en el rubro, crea una relación emocional con los productos que fideliza y arraiga el consumo en quienes están en otro país.

-Oportunidades: son competencias, capacidades, recursos que facilitarían el logro de los objetivos, los superarían o aportarían al proyecto coyunturas favorables para su ejecución efectiva. Las oportunidades consideran todas las situación favorables pueden producirse.

-Debilidades: limitaciones, bloqueos, miedos u otros impedimentos que no facilitan el proyecto o el logro de sus objetivos; su análisis permite planificar o adaptar las acciones correctoras en el plan de acción.

Al mismo tiempo, estas MIPYMEs enfrentan la realidad de que sus productos, sus marcas, pueden estar siendo exportadas y colocados sus productos en el exterior, sin su conocimiento ni protección de derechos adecuados.

Como desconocen esta realidad, su cadena de precios no refleja ningún cambio y la protección de sus marcas está en riesgo; al no tener la información, o la guía para protegerse; no mercadear las ventajas de sus productos o su condición de únicos, pierden oportunidades de negocios que podrían significar la diferencia en sus ingresos y sobretodo en su calidad de vida.

Otro aspecto relevante es el acceso a recursos, tanto financieros, para capital de trabajo, infraestructura o adecuación de proceso, como para construcción de capacidades, las cuales son imprescindible para garantizar la sostenibilidad de las empresas y emprendimientos, en especial para las MIPYMEs.

-Amenazas: limitaciones, bloqueos, miedos u otros impedimentos pero a futuro. Todavía no son realidades pero están en el escenario probable. Su análisis contribuye a tomar acciones para evitar que se produzcan.

Las imitaciones de sus productos hechos en China, en su mayoría, y etiquetados como mercancía hecha en la República Dominicana, son cada vez realidades que impactan negativamente los diferentes rubros en los que los artesanos trabajan.

La matriz anexa detalla las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el sector artesanal de la República Dominicana, de las regiones seleccionadas para la etapa 1 consideradas en este proyecto:

- Monte Llano
- Bonaó
- San Cristóbal

Gráfico⁸: Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Sector Artesanal Dominicano



Fuente: elaboración propia, Matriz de Análisis FODA

2.5 Delimitación de Prioridades

La Cámara de Comercio Especializada ARTISLA tiene prioridades en la etapa 1 de varios tipos, que detallaremos a continuación:

Geográficas:

- Trabajar con los artesanos y/o centros de producción artesanal de tres regiones de la República Dominicana, Monte Llano, Bonao y San Cristóbal.

Formativas:

- Fortalecimiento de capacidades empresariales de los artesanos con potencial de exportación en el corto y medio plazo (12-24 meses).
- Aumento de la capacidad productiva para suplir consistentemente el mercado.

Estratégicas:

- Ordenamiento de los artesanos en un sentido lógico que facilite el apoyo logístico, la capacitación y la comercialización en función de tipos de artesanía, materiales, entre otras características.
- Tecnificación de los artesanos mediante dispositivos que faciliten la formación educativa, la actualización de catálogos de piezas y la comunicación entre los miembros de la CCE ARTISLA.
- Establecimiento de alianzas público-privadas para la CCE ARTISLA ofrecer servicios, capacitación, recursos y tecnología de fácil acceso a los artesanos miembros; y a sectores artesanales más vulnerables para que puedan fortalecerse.

De Comercialización⁵:

- Búsqueda de recursos financieros en el mercado internacional y programas de apoyo para educación y sectores vulnerables para la creación de la plataforma y las herramientas tecnológicas de bajo costo;
- Colaboración en el acceso a materia prima, equipos e insumos para la producción de los artesanos;
- Proyectar los productos y artesanos en la comunidad dominicana en el exterior;
- Facilitar el registro y protección de los productos en el mercado meta. Colaborar/guiar en el proceso.

⁵ Friedman, Lauren (2016), "Why Nostalgia Marketing Works So Well With Millennials, and How Your Brand Can Benefit", en Forbes (02/08/2016)

Parte 3

Finalidades y Objetivos del Proyecto

Introducción

CCE-ARTISLA tiene el propósito de generar el empoderamiento del sector artesanal de condiciones más vulnerables, a través del uso oportuno y estratégico de las redes de contactos, la construcción de capacidades, innovación en los procesos tanto de producción como logísticos, fomentando una gestión de los proyectos económicamente sostenibles, y generando impacto social positivo en las comunidades directamente vinculadas con la actividad artesanal.

3.1 Finalidades de la Cámara de Comercio Especializada ARTISLA

Como Cámara de Comercio, su función principal es organizar a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como los proyectos de emprendimiento en el área de la industria creativa de la artesanía de la República Dominicana, para desarrollarse de forma inclusiva y poder obtener resultados económicos y de impacto social que permitan sostenibilidad, desarrollo, innovación y acceso a nuevos mercados.

La Cámara de Comercio Especializada ARTISLA pretende garantizar la representatividad colectiva e institucional que promueva el desarrollo del sector, a través de posibilitar las mejoras en los niveles productivos, la construcción y fortalecimiento de capacidades del artesano, así como proporcionar herramientas de negociación, accesos a créditos blandos y microcréditos, comercialización, desarrollo de habilidades de emprendimiento y liderazgo, empoderamiento de la comunidad y sectores involucrados en la mejora de la calidad de vida por vía del crecimiento económico de sus empresas y proyectos.

CCE ARTISLA se enfoca en el subsector de Artesanías por las peculiaridades del mismo. El arraigo en las comunidades de estos profesionales de una rama de la cultura y su fusión con la identidad de sus localidades, traducidas en productos que caracterizan no sólo sus conocimientos técnicos, sino que reflejan una herencia de cultura emprendedora, creativa y social con raíces en generaciones anteriores y en elementos que incorporan innovaciones a través del tiempo, pero que no logran con facilidad exponerse y materializar su verdadero valor de mercado, el impacto social que representan y el potencial desarrollo que contienen.

Al proveer una herramienta como la Cámara de comercio, que aglutine recursos y facilite el acceso a los mismos, los artesanos y sus pequeños talleres, pasan de ser una actividad familiar a una empresa familiar o un proyecto emprendedor en el que se involucra la comunidad más cercana, transformando en mejores condiciones de vida cada paso.

En el centro de la Cámara de Comercio ARTISLA está el Emprendedor, el Artesano, es decir, **la Persona**. A partir de él/ella, su proyecto, su comunidad directa de impacto, se entretajan los recursos y acciones que le permitan el desarrollo sostenible que genere condiciones de vida mejores, impacto positivo en la comunidad y compromiso social. Ilustramos esta interacción, con el modelo de ecosistema de innovación social siguiente (Mondragon Ecosystem).

Gráfico⁹: Modelo de ecosistema de Innovación Social basado en Mondragon Ecosystem Model



Fuente: elaboración propia, basada en Heales, Charlotte y otros (2017), *Humanity at Work Mondragon, a social innovation ecosystem case study*, The Young Foundation.

3.2 Objetivos Generales

- 3.2.1 Generar una asociatividad sostenible en el sector de artesanías para:
 - a) Acceso al mercado internacional; capacitación en habilidades empresariales, desarrollo de actitudes y valores emprendedores y de compromiso social en sus comunidades;
 - b) Asistencia a los artesanos en las negociaciones enfocadas en internacionalización de productos, logística, acceso a recursos financieros y programas de cooperación pública y privada.
- 3.2.2 Capacitación a través de plataformas tecnológicas sencillas, así como acompañamiento en el proceso de entrenamiento para el uso de las mismas.
- 3.2.3 Vinculación de la comunidad, elementos y entidades culturales, sub-gobiernos, municipios y entidades locales, en el apoyo, encadenamiento productivo y fomento del sector artesanal local, en fases de emprendimiento, startups o en proceso de internacionalización, y de los emprendedores y artesanos más vulnerables para nivelar las capacidades, facilitando el fortalecimiento y mejora en la comercialización de los productos del sector artesanal de la comunidad.

3.3 Objetivos Específicos

- 3.3.1 Clasificación ordenada de los artesanos en un catálogo profesional y una ficha técnica del producto, con detalles en los perfiles e historias biográficas de su talento, antecedentes e impactos deseados a través de sus productos, a fin de proveer servicios por áreas de interés, características comunes y necesidades específicas.
- 3.3.2 Contribuir con capacitación al desarrollo en los artesanos las habilidades - cualidades de la personalidad emprendedora, de manera que sus proyectos y pequeñas empresas tengan más oportunidades de ser sostenibles, inclusivas y económicamente empoderadas, en especial al expandirse a mercados más competitivos y experimentados que su entorno tradicional.
- 3.3.3 Fortalecer y expandir la raíz social de los emprendimientos del sector artesanal para escalar su impacto y mejorar la calidad de vida de la comunidad más vulnerable directa e indirectamente involucradas, integrando en acciones concretas a otros stakeholders como el gobierno local y entidades de la sociedad civil vinculadas a la comunidad de los artesanos, las oficinas regionales de los Ministerios de Cultura e Industria y Comercio, a cargo del fomento a las PYMES,

aprovechando el valor intrínseco del artesano y su medio productivo en la identidad de las comunidades.

La artesanía es un sector de emprendimiento social y estrechar las relaciones de impacto es el propósito de esta Cámara de Comercio a través del proceso productivo, la comercialización y la construcción de capacidades en los artesanos y sus centros-talleres de trabajo, y poder asociar en una organización profesional recursos de diferentes fuentes que fomenten el desarrollo de los emprendimientos sociales locales en el sector de la Industria Creativa de la Artesanía⁶.

⁶ *Reynolds, Sophie, y otros (2017), Social innovation policy in Europe: Where next?, Unión Europea, Project Social Innovation Community (SIC)*

Parte 4

Plan Estratégico Del Proyecto

Introducción

En general, un plan estratégico es un mapa de ruta con las estaciones de reabastecimiento y alto para mantenimiento preventivo y correctivo previamente marcados. Como todo mapa, es un instructivo que guía, pero no evita los imprevistos y no puede incluir en su diseño los incidentes que de manera impredecible pueden suceder. También permite hacer descubrimientos no previstos en el camino que resultan veces enriquecedores y extraordinariamente positivos. Es una ruta bastante eficaz para llegar al objetivo, siempre que la actitud frente a los imprevistos y desvíos no programados, sirvan para aprender, corregir y motivar al logro de los objetivos.

Para la Cámara de Comercio Especializada, este Plan Estratégico contempla: marco y territorio de referencia; destinatarios finales; ordenamiento de actividades principales; calendario de actividades; recursos y organización; análisis y gestión del riesgo y la definición del plan de evaluación y revisión del proyecto⁷.

4.1 Territorio de Referencia

El territorio fue delimitado en la primera fase del proyecto, a los artesanos de la República Dominicana. Dentro del territorio nacional, nos enfocamos en la región norte del país, áreas de Monte Llano y Bonaó; y en la región sur, la zona de San Cristóbal. Estas áreas se seleccionaron como etapa inicial debido a las siguientes condiciones particulares:

1. La tradición artesanal está enraizada en la comunidad y ha mantenido una identidad característica en los productos / materiales / técnicas utilizadas, haciendo de los artesanos representantes apreciados y respetados en la comunidad, con un liderazgo vigente en los jóvenes principalmente;
2. Están ávidos de capacitación para mejorar sus pequeñas empresas y su producción;
3. Tienen identificados los artesanos de las comunidades donde se encuentran;
4. Sus productos son afectados por las imitaciones importadas cuyo precio de venta al mercado es hasta un 60% menor al de las piezas originales, ya que los materiales son imitados y réplicas de sus creaciones, no protegidas ni registradas

⁷ U.S. Chamber of Commerce (2017), *Your Chamber of Commerce, A guide to Starting and Growing a Chamber of Commerce*, PDF consultado en 12/02/2017

5. Su impacto en la comunidad es directo, y cualquier mejora en sus desempeño económico, fortalecimiento empresarial y desarrollo de nuevas vías y modalidades comerciales se refleja en los grupos de interés social de la comunidad, que se apoyan o vinculan a su actividad productiva; así como también en las mejoras a las condiciones de vida de la comunidad en general. Proyectos como aceras y restauración de parques y zonas de recreo han sido provocados y sostenidos por estos artesanos. Tienen propuestas acciones concretas con las escuelas de educación básica y media como proyectos compartidos para recuperación ambiental, uso de reciclaje creativo en las producciones artesanales y aprovechamiento de espacios públicos y eventos comunitarios como foros de concientización acerca del compromiso social.
6. Existe demanda de su tipo de productos - historias de producción artesanal en comunidades económicamente vulnerables en el mercado internacional.
7. Interesados en aprovechar el mercado nacional en sectores específicos como productos destinados al sector turístico interno y a los consumidores de interés en productos ecológicamente responsables.

Algunas de estas regiones, poseen centros de producción y/o capacitación artesanal (como el caso del Centro Escuela Artesanal Comunitario Monte Llano) en el que maestros artesanos trabajan con jóvenes de la comunidad en técnicas de producción de artesanías en varios rubros: joyería, artículos de uso en el hogar; fusión de materiales autóctonos; especialización en desarrollo de productos a partir de materiales y técnicas no tradicionales, así como la inclusión de grupos en condiciones vulnerables.

Sin embargo, al entrevistar a los directores y maestros artesanos de los centros, sus principales preocupaciones fueron las dificultades para comercializar sus productos, la competencia de mercancía artesanal importada y falsificada, proveniente principalmente de China; la falta de apoyo del gobierno en financiamiento blando para equipos y materiales; la competencia con centros de producción artesanal subsidiados por el gobierno.

La delimitación de estas áreas de trabajo, en una primera etapa de la Cámara de Comercio ARTISLA permitirá la ejecución del proyecto y una vinculación con las comunidades interesadas directamente.

Al comenzar con artesanos que ya tienen alguna experiencia y valoración positiva del trabajo colaborativo y la capacitación para fortalecer sus proyectos, se hace más fácil la ejecución de las tareas y los resultados se muestran con mayor credibilidad en otras regiones que requieren más trabajo previo. Son un testimonio tangible de los beneficios de ser miembros de la cámara de comercio que presentamos en esta propuesta.

4.2 Destinatarios Finales

ARTISLA va dirigida a artesanos. En primera etapa, artesanos que están un poco más organizados en sus centros de producción, de manera que puedan escalar a niveles de comercialización de mercados más complejos y de mayor respuesta económica, como los mercados de turismo (interno e internacional) y los mercados nostálgicos en el exterior del país. Iniciamos con este tipo de artesanos porque la dependencia económica de sus proyectos de producción artesanal es casi absoluta, no realizan otra actividad productiva o es marginal, sin embargo, no generan recursos suficientes ni han logrado niveles de eficiencia que les permitan ser rentables y sostenibles. En República Dominicana, decimos “a punto de caramelo”, que si se pasan un periodo más, se queman.

Este tipo de artesanos requieren una intervención más inmediata, porque ya están en proceso de riesgo, y el aprovechamiento de recursos y sectores de financiamiento con mayor oferta para desarrollar o expandir el proyecto, incluso re-direccionarlo, que para iniciar o aportar capital semilla.

Además, al iniciar con artesanos que ya trabajan en modalidades de centros de producción, los artesanos en condiciones más vulnerables pueden apoyarse en ellos, e incluso aliarse para aprovechar las experiencias y recursos ya disponibles.

Tras esta etapa inicial, que entendemos debe ser de doce a veinticuatro (12-24) meses de duración, la inclusión de artesanos en condiciones más vulnerables, con más requerimiento de capacitación y con menos estructura para la producción, se hará de la mano de los maestros artesanos más cercanos a ellos.

Cámara de Comercio Especializada ARTISLA es inclusiva, NO puede excluir artesanos o artistas por su condición de desarrollo o por su dimensión en el sector. Sin embargo, pretender trabajar con todos al mismo tiempo, ni es realista, ni posible con los recursos disponibles, sobretodo, cuando es un sector de interés social, primero que económico, lo que limita el atractivo para inversionistas de capital agresivos. El trabajo en este proyecto es un trabajo social y económico.

El tiempo y contacto humanos con la realidad de los artesanos es imprescindible para garantizar el éxito de la Cámara de Comercio, medido en función de su utilidad para los sectores de artesanía. No es un club de membresía, sino un centro de recursos a la disposición del artesano. Para eso, el artesano quien es el experto en su oficio, debe tener clara la visión del proyecto que desarrolla, estar abierto a prepararse y aprovechar las oportunidades y recursos existentes.

Tras el establecimiento de un grupo de artesanos ya encaminados a poder sostenibilizar sus propuestas, ellos son el modelo a replicar para quienes están en una etapa más básica. Para estos

artesanos, el servicio principal de la cámara se enfocara en capacitación y aprovechamiento de negociaciones en la cadena de suministro. Poder facilitarles acceso a precios y proveedores en mejores condiciones que las que ellos en sí mismo pueden tener, si ya las tuviesen.

Gráfico¹⁰: Ecosistema para organizaciones con Propósito de Innovación Social



Fuente: *Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers (2014)*, TEPSIE Research Project

En la guía para realizadores de políticas, *Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers (2014)*, se muestra la intersección entre los diferentes sectores que interactúan en los proyectos cuyo propósito es la innovación social, parte de la investigación de TEPSIE Research Project.

Como se puede observar, se muestra como el compromiso entre las partes de la ciudadanía que se desenvuelven en los distintos ámbitos en la sociedad, tienen que ser parte de las políticas creadas, para garantizar el éxito de las mismas. Pero este mutuo compromiso, tiene que estar estratégicamente diseñado, de forma que la innovación social se traduzca no solo económica y socialmente, sino de forma sostenible e inclusiva, sobre todo con los jóvenes⁸.

⁸ OECD/ECLAC/CAF (2016), *Latin American Economic Outlook 2017: Youth, Skills and Entrepreneurship*, Paris, OECD Publishing

4.3 Identificación y ordenación temporal de actividades

Las actividades identificadas para el 2018, considerado el periodo uno (1) del plan estratégico, se concentran en crear las bases solidas de las operaciones: constitución y procesos de legalización, negociaciones y contratos con el talento humano, las asociaciones comunitarias y los proveedores de recursos, así como las adquisiciones de equipos y acuerdos interinstitucionales.

Tabla¹: Calendario de las Principales Actividades para el año 2018

CALENDARIO DE PRINCIPALES ACTIVIDADES AÑO 2018 (AÑO 1)										
Tiempos	Descripción Actividades									
MES 1	S1	Constitución / asuntos legales Cámara de Comercio	Contacto y selección de los artesanos a participar y los enlaces comunitarios	Contacto y establecimiento de memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración con asociaciones comunitarias	Revisión y evaluación de ejecución de los procesos de forma semanal mediante checklist o lista de revisión					
	S2									
	S3									
	S4									
MES 2	S1	Evaluación y Preselección de Recursos Humanos. Negociaciones de contratos de servicios, de no competencia y protección de propiedad intelectual.								
	S2									
	S3									
	S4									
MES 3	S1									
	S2									
	S3									
	S4									
MES 4	S1									
	S2									
	S3									
	S4									
MES 5	S1	Conclusión de contrataciones y propuestas de Recursos Humanos								
	S2									
	S3									
	S4									
MES 6	S1									
	S2									
	S3									
	S4									
MES 7	S1				Acercamiento a instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. Negociaciones de acuerdos de colaboración, contratos por plazos y acciones concretas. Remisión de propuestas a organizaciones no gubernamentales para subsidios no reembolsables.					
	S2									
	S3									
	S4									
MES 8	S1									
	S2									
	S3									
	S4									
MES 9	S1					Remisión de solicitudes y negociación de condiciones de cierre para Recursos Financieros, bajo la modalidad de préstamos tipo Capital Semilla				
	S2									
	S3									
	S4									
MES 10	S1									
	S2									
	S3									
	S4									
MES 11	S1	Adquisición de equipos y materiales para operaciones. Alquiler de servicios de oficina virtual.								
	S2									
	S3									
	S4									
MES 12	S1					Inicio de operaciones y Publicidad en redes sociales.				
	S2									
	S3									
	S4									

Fuente: elaboración propia

4.4 Recursos y Organización

En esta sección se presentan las partes interesadas que interactúan en el proyecto, los recursos requeridos y las relaciones de mutuo impacto. Ciertamente, se puede decir que las relaciones entre los diferentes stakeholders o grupos de interés, representan para el proyecto un intangible, que si bien es un recurso socialmente más complejo de lo aparente, es también una fuente de herramientas y conexiones que sirven para aprovechar ventajas competitivas y crear o aumentar valor a corto, medio y largo plazos.

4.4.1 Análisis de Stakeholders (Grupos de Interés o Partes Interesadas)

Los grupos de interés o stakeholders, son parte importante en los proyectos de emprendimiento, especialmente en los emprendimientos sociales, y su consideración desde la ideación y planeación estratégica implica una visión más amplia que la considerada tradicionalmente en el modelo tradicional de la responsabilidad social.

El universo de impacto e interés generado por esta cámara, va más allá del directorio, los miembros del sector artesanal, y los miembros de la cadena de suministro. Incluye la comunidad en la que los artesanos y sus centros de producción trabajan; los relacionados indirectos del sector artesanal; los consumidores; los sectores económicos de bienes y servicios relacionados y las entidades públicas y privadas vinculadas al sector artesanal directamente, y miembros de la sociedad que son de interés para sector y el proyecto, así como al suministro de servicios y bienes vinculados.

Asimismo, es importante establecer cuál es el compromiso o engagement por grupo de interés, de forma que las relaciones afecten de manera positiva el logro de los objetivos.

Para este proyecto se ha considerado el Modelo de Savage como herramienta de análisis de los grupos de interés o stakeholders por la utilidad para clasificarlos según su potencial de cooperación o amenaza para esta Cámara de Comercio.

El Modelo de Savage, uno de los modelos utilizados para la identificación de stakeholders o partes interesadas, representa en una matriz de doble entrada, donde estos se califican de acuerdo a sus intereses en colaborar, controlar, apoyar o amenazar el proyecto en el proceso de su ejecución⁹.

A continuación se presenta la identificación de acuerdo a este modelo para el proyecto CCE-ARTISLA.

⁹ Acuña, Andrea (2012), *“La gestión de los Stakeholders, Análisis de los diferentes modelos”*, Trelew, Grupo de Investigación RSE, Universidad Nacional del Sur.

Tabla²: Matriz de Análisis de los Stakeholders, basada en el Modelo de Savage

POTENCIAL DE STAKEHOLDERS PARA AMENAZAR LA CAMARA DE COMERCIO ARTISLA		
	ALTO	BAJO
POTENCIAL DE STAKEHOLDERS PARA COOPERAR CON LA CAMARA DE COMERCIO ARTISLA	ALTO <u>Estrategia Colaborar: Grupo Mixto de Interés</u> -Artesanos -Directorio de la Cámara -Sector Gobierno (Min. Industria & Comercio dedicado a las PYMES y Emprendedores) -Asociaciones regionales de artesanos -Sector financiero especializado en microcréditos / capital de trabajo PYMES / capital semilla -Sector financiero multilateral / internacional de enfoque en Proyectos de Desarrollo -Grupos comunitarios de mujeres, condiciones de discapacidad y jóvenes -Educación especializada (programas de capacitación en el habilidades de empresariales, comercio, asociatividad, calidad en la producción, herramientas de ecommerce) -Asociación internacionales de artesanos	<u>Estrategia Implicar: Grupo de Interés de Apoyo</u> -Comunidad de entorno directo de los artesanos -Proveedores / Cadena de suministro de los Artesanos -Sector político de la zona (síndicos / otros municipales) -Proyectos sociales del gobierno que subsidian grupos económicamente vulnerables en la comunidad a través de producción masiva artesanal -Sector privado de desarrollo económico-comercial regional & exportador -Clústeres / Cooperativas de producción en la comunidad de los artesanos -Generadores de opinión publica sensibilizada -Medios de comunicación regionales & nacionales -Sector Gobierno (exportador)
	BAJO <u>Estrategia de Defensa: Grupos de Interés de No Apoyo</u> -Cámaras de Comercio - -Asociaciones Nacionales -Sector de grandes artesanos	<u>Estrategia Controlar: Grupos de Interés Marginal</u> -Asociaciones regionales existentes -Importadores de “artesanías chinas” -Sector Gobierno (fiscal & cultural)

Fuente: elaboración propia, basada en Savage, G, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, (1991), *The Executive*, vol. 5, No. 2, pp. 61-75.

4.4.2 Recursos Humanos: Agentes responsables de la ejecución de tareas

El talento humano y la gestión del talento son el activo más valioso de cualquier organización. En este proyecto, es imprescindible que los integrantes del equipo a cargo de su ejecución entiendan que es un emprendimiento social, y que ciertamente esa visión tiene que permear cada una de las decisiones estratégicas y los servicios tácticos que se realizan.

1. **Junta General de Socios**, conformada por un miembro del sector empresarial, uno de organizaciones de la sociedad civil, y la dirección de ARTISLA. Sin embargo, la Junta entrará en vigencia para la aprobación de los planes estratégicos y se reunirá al menos cada trimestre para verificar el proceso de implementación y el estatus de nuevos proyectos. Será elegible por 3 años, y reelegibles por un periodo consecutivo únicamente.
2. **Director de ARTISLA**, la postulante de esta tesis sería la promotora principal de los proyectos. Funciones principales: coordinar las operaciones de la Cámara en temas de proyectos por área, acuerdos interinstitucionales, relaciones público-privadas, ejecución de proyectos especiales con equipos temporales, ejemplo: logística de embalaje para artesanos, esto conlleva evaluación de ofertas públicas (correo postal estatal, transporte estatal de mercancías, etc.; acuerdos públicos-privados con couriers; productores de empaques y negociaciones por lotes; estandarización de los productos de artesanos, incluso almacenamiento temporal)
3. **Gerente de Proyectos Tecnológicos**, a cargo de habilitar la plataforma de servicios de la cámara de comercio. Plataforma virtual para membresía / capacitación / comercialización / logística / cadena de suministro.
4. **Consultor Proyectos Especiales**, Su función es específica y temporal es por los proyectos de interés; por ejemplo, para el área de protección de la propiedad intelectual y el establecimiento de mentoría a los artesanos y artistas, el consultor trabajara el alcance de la cámara, los procesos a implementar, y la redirección de casos a los organismos/instituciones/profesionales correspondientes. En casos de otros procesos, este cargo estará ocupado por el consultor especializado en el tema.
5. **Representantes (3)**, uno por cada una de las Asociaciones de artesanos locales de República Dominicana que inicialmente participarán en la Cámara de Comercio: centro de artesanos de Monte Llano en la provincia de Puerto Plata; Artesanos del Barro de Bonao; Unión de Artesanos de San Cristóbal, -Etapa 1^{ra}. Del Proyecto. Los

representantes tendrán en terreno un líder artesano y un líder de la asociación comunitaria más importante en su zona. Estos identifican las prioridades de sus grupos de artesanos y con ellos se trabajara la priorización y conquista o adecuación de sus metas:

- i. **Líderes Artesanos:** facilitarán el involucramiento de los artesanos por cada asociación, de acuerdo a los programas / procesos propuestos.
- ii. **Asociación Comunitaria:** Este stakeholder indirecto de los artesanos estará conectando las oportunidades de impacto social positivo y las necesidades principales de la comunidad con los proyectos productivos de desarrollo de los artesanos y fortaleciendo el vínculo del sector de interés productivo con los demás sectores vulnerables de la comunidad.

Luego se extendería a los artesanos de cada zona en condiciones más vulnerables, y a las asociaciones y cooperativas de artesanos, en la Etapa 2da.; en una Etapa 3ra., se abriría a los artesanos en general interesados en iniciar, desarrollar o expandir sus proyectos productivos y a comunidades que se impliquen en proyectos de desarrollo a través de la actividad artesanal o artística.

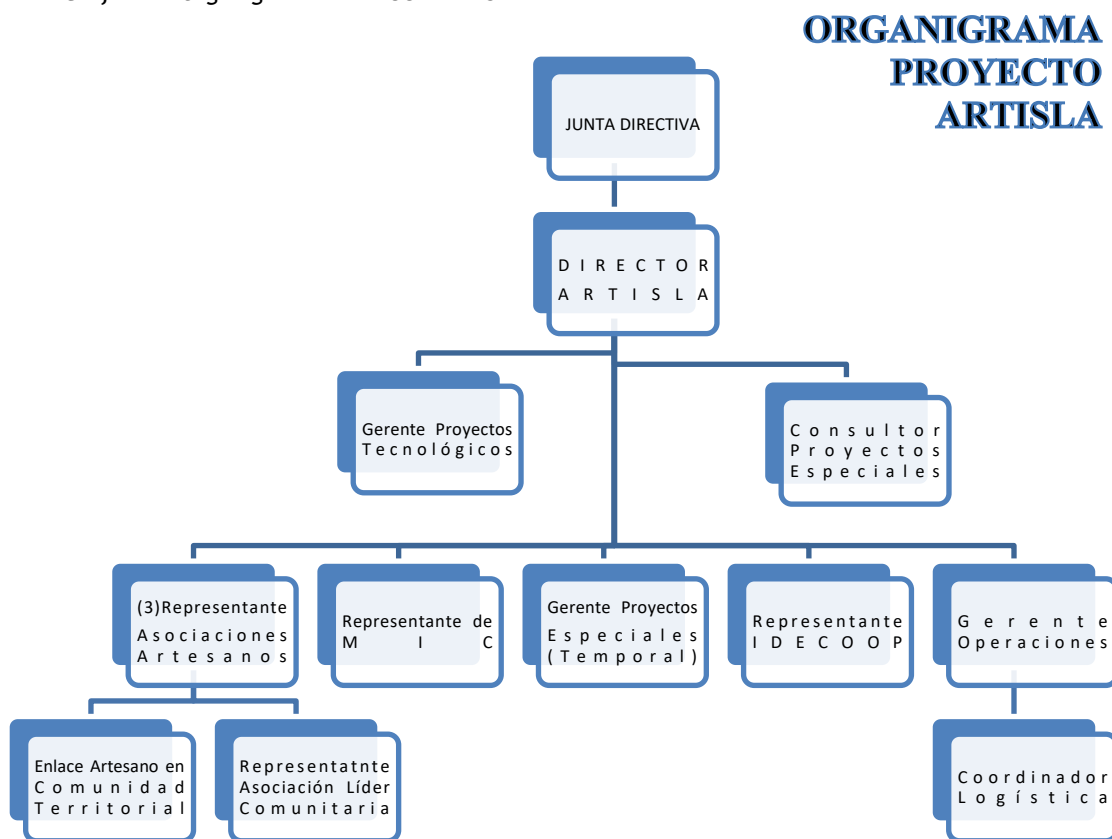
Estas funciones no serán incluidas en este proyecto por ser etapas posteriores; a partir del 6^{to}. periodo, la estructura que se adoptará será de capítulos o chapters, a fin de brindar el servicio más efectivo por zonas y características de los grupos artesanales. Los servicios y negociaciones estratégicos, se ejecutaran de manera central con las adecuaciones y priorizaciones objetivas y oportunas por los nuevos capítulos.

6. **Representante del Ministerio de Industria y Comercio y MIPYMEs (MIC)**, específicamente del Viceministerio de Fomento a las PYMES / Dirección de Desarrollo de las Artesanías, quien será enlace con los programas de gobierno y de cooperación internacional por vía estatal para el sector artesanal. Facilitar la aplicación adecuada para aprovechamiento de estos recursos, aprovechando el enfoque en MIPYMEs¹⁰.
7. **Representante del Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (República Dominicana)**, quien será enlace y capacitador para los grupos de artesanos que se estén organizando de acuerdo a intereses más específicos en unidades de asociación determinadas, ya sean cooperativa, clúster, federación.

¹⁰ Boletín del Ministerio de Industria y Comercio y MIPYMEs (2017), vol. 32, (Noviembre), pp. 42-44

8. **Gerente de Proyectos Especiales**, posición temporal, dedicada a la ejecución de proyectos especiales, como por ejemplo, proyectos de comercialización especializada; incursión en nuevos sectores artesanales; integración / aprovechamiento en la cadena de suministro; entre otros. Puede estar relacionado o no con los proyectos en desarrollo del Consultor de Proyectos Especiales.
9. **Gerente de Operaciones**, a cargo de las actividades de la cámara de comercio.
 - a. **Coordinador de logística**, ejecutará las funciones operativas de la cámara y el seguimiento con servicios externos (contabilidad/bancarios/entrenamientos/etc.)

Gráfico¹¹: Organigrama de la CCE ARTISLA



Fuente: elaboración propia con datos del proyecto

4.4.3 Recursos Financieros: Financiación Inicial y Presupuestos

Los recursos financieros sintetizan los requerimientos para el proyecto, expresados en valor monetario. En este caso se utilizan valores en dólares de Estados Unidos de América (US\$).

Este proyecto consta de un presupuesto proyectado para los primeros cinco (5) años, para cubrir las necesidades económico-financieras del mismo. Incluye un Plan de Inversiones, Financiamiento, Ventas, Recursos Humanos, Gastos de Explotación, Estado de Resultados y Flujo de Tesorería. Los supuestos que impactan el Plan Financiero se detallan al principio del Presupuesto, de forma que faciliten la comprensión del mismo.

Los supuestos generales que condicionan este proyecto son:

1. Financiamiento: se utilizara un préstamo en la modalidad de capital semilla, a través de las instituciones financieras de República Dominicana. Estas facilidades financieras otorgan un periodo de carencia para la amortización del capital de dos (2) años. El plazo total es de siete (7) años, pero no existe penalidad por prepago. El monto requerido se ha estimado en el total de gastos del primer año más las inversiones en equipo tecnológico, por valor de US\$35,300.00. Se recibirá un subsidio otorgado por dos (2) organizaciones que trabajan con proyectos comunitarios y que serán apoyo del proyecto en las comunidades de Monte Llano, Fundación Brugal, y San Cristóbal, Fundación Sur Futuro. Este subsidio en total se recibirá el primer año y su monto asciende a US\$5,000, los cuales no se repagarán.
2. Este tipo de proyectos está exento de impuestos sobre la renta, pero paga impuesto a la transferencia de bienes industrializados y servicios-ITBIS, cuya tasa es 18% del valor de las ventas o servicios, es equivalente al IVA de otros países. Sin embargo, por ser un proyecto que servirá de agencia prestadora de servicios del Ministerio de Industria y Comercio & PYMES, los primeros cinco (5) años se les exonerará el pago del ITBIS.
3. Durante el primer año se utilizará una oficina virtual, que provee servicios de secretaria, mensajería, internet, mobiliario de oficina y acceso a internet. La renta será US\$80.00/mes.
4. Los equipos de computación y de tecnología para el servicio tienen un periodo de amortización de 4 años, con un coeficiente el primer año de 0.5; el seguro de riesgos proporciona una póliza a un costo del 5% anual del valor de adquisición del equipo.
5. Para el flujo de tesorería se considera un mínimo en caja de US\$3,000.
6. El recurso humano entrará en dos etapas: durante el año 2018 completo una parte del equipo, y el último mes del periodo 2018 y el resto los periodos proyectados y los aumentos (%) a partir del A2, según las funciones de cada uno. Ver Tabla³, con las retribuciones financieras.

Tabla³: Datos indicativos para el Presupuesto, detalles para el Plan de Gastos de Personal

GASTOS DE PERSONAL (2018)	SUELDO A1	Nº MESES	% INCREMENTO A2-A5
Enlace Artesano en Comunidad territorial (3), trabajo de levantamiento. Remuneración por bloque concluido: US\$80.00	\$ 240.00	12	20%
Gerente Proyectos Especiales, 1 mes del primer año; y a partir del año 2 como freelancer-restricciones del contrato: cláusula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años.	\$ 700.00	1	10%
Gerente Proyectos Tecnológicos, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: cláusula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años, reconocimiento de propiedad intelectual a la cámara de comercio por los proyectos desarrollados para la misma	\$ 650.00	12	10%
Consultor Proyectos Especiales, 1 mes del primer año; y a partir del año 2, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: cláusula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años, reconocimiento de propiedad intelectual a la cámara de comercio por los proyectos desarrollados para la misma	\$ 550.00	1	10%
Gerente de Operaciones, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: cláusula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años.	\$ 650.00	1	10%
Coordinador Logística, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: cláusula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años.	\$ 450.00	12	15%
Director ARTISLA, el primer año no devengará salario, sino 35% de los ingresos por servicios a otros stakeholders/no miembros. Freelancer-restricciones del contrato: cláusula de no-competencia en el sector artesanal por periodo de 5 años. A partir del año 2 hasta el 5, ingresos serán de 35% más bono anual por objetivos de US\$500 por objetivos logrados, mínimo de cumplimiento para el cobro es de 2 objetivos.	\$ 848.75	12	0%
Los aumentos serán efectivos a partir del año 2, para quienes trabajaron el A1 completo, y a partir del A3 para el resto.			
	TOTAL \$ 4,088.75		

Fuente: elaboración propia, con datos indicativos del mercado laboral, categoría de freelancers o cuenta propia

7. Los ingresos de la CCE-ARTISLA se califican en dos grupos: los que provienen de servicios directos a los artesanos, y los que provienen de servicios contratados por instituciones para que la cámara sea sub-prestadora de servicios.
8. Los servicios a los artesanos serán de muy bajos precios por servicios, para garantizar la fácil participación de estos. Para la primera etapa se considera un universo de 35 artesanos provenientes de las regiones seleccionadas.
Aun cuando no se sacrifique accesibilidad a los servicios para artesanos, deben tener un valor para estos, de forma que sean considerados como inversión en su capacitación y desarrollo.
Se realizarán seis (6) eventos al año, esto eventos incluyen habilitación como PYMEs para los artesanos que estén trabajando informalmente; capacitación en impuestos y permisos requeridos de acuerdo al tipo de trabajo artesanal (medioambientales, cultura, etc.); operativos de registro en cooperativas y organizaciones prestadoras de micro préstamos; actualización impositiva; entre otros.
Los servicios especiales de logística prestados a los artesanos, se estiman en que serán usados durante la primera parte por unos quince (15) artesanos en total.

Tabla⁴: Detalle de los diferentes servicios y sus precios para el mercado

Tarifas de servicios: (se estima un grupo inicial de 35 artesanos)	TARIFAS DE SERVICIOS
Programas de capacitacion: US\$50.00 / usuarios estimados, 35 artesanos	50.00
Servicios especializados: US\$100.00 / usuarios estimados, 15 artesanos	125.00
Eventos/Servicios otros stakeholders: US\$1,100.00 por evento / 6 anuales	1,100.00
Acceso al sistema de servicios (Membresia es gratis): US\$10.00 / 35 artesanos	10.00
Otros gastos:	
Tramites de constitucion y legalizacion: US\$300.00	300.00
Website open source de templates pre-disenados: US\$250.00	250.00
Papeleria y gastables de oficina: US\$50.00 / mes	50.00
Espacio de oficina virtual: US\$80.00 / mes	80.00
Publicidad en redes: US\$50.00 / mes	50.00
Software / Mantenimiento: US\$150.00	150.00
Gastos de Operaciones (capacitaciones): US\$37.50/mes	37.50

Fuente: elaboración propia, datos indicativos basados en los precios del mercado

El presupuesto del proyecto, con todos los planes estimados, aparece en el Anexo 1. Se pueden observar los siguientes detalles:

- Financiamiento inicial: US\$35,300
- Se amortiza sin penalidad previo a vencimiento, a final del 2022
- El financiamiento total proviene del préstamo Capital Semilla, otorgado por el banco
- Los subsidios son recibidos al principio del periodo y no requieren repago
- El Estado de Resultados refleja un desempeño de las operaciones creciente y por encima del punto de equilibrio a partir del año 2021, tercero del proyecto.

Tabla⁵: Estado de Resultado para el periodo proyectado en el Presupuesto (2018-2022)

ESTADO DE RESULTADO					
DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL INGRESOS \$	36,800.00	46,873.00	60,453.65	79,142.57	105,858.09
COSTO DE VENTAS	450.00	562.50	703.13	843.75	1,012.50
UTILIDAD BRUTA	36,350.00	46,310.50	59,750.53	78,298.82	104,845.59
GASTOS DE PERSONAL	28,165.00	51,231.00	55,991.70	61,344.17	67,368.38
GASTOS OFICINA	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
GASTOS DE PUBLICIDAD	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
GASTOS MANTENIMEINTO SOFTWARE	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
PAPELERIA	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
INTERES SOBRE PRESTAMO	2,824.00	2,824.00	2,824.00	2,259.20	1,694.40
SEGUROS DE EQUIPOS DE COMPUTACION Y DISPOSITIVOS (5%)	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
AMORTIZACION DE EQUIPOS TECNOLOGICOS	1,250.00	416.67	416.67	416.67	-
TOTAL GASTOS	36,324.00	58,556.67	63,317.37	68,105.03	73,147.78
UTILIDAD O (PERDIDA) OPERATIVA-ANTES DE IMPUESTOS	26.00	(12,246.17)	(3,566.84)	10,193.79	31,697.81
IMPUESTO S/RENTA-TASA 0% POR SER EDUCATIVA SU PRINCIPAL ACTIVIDAD	-	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	26.00	(12,246.17)	(3,566.84)	10,193.79	31,697.81

Fuente: elaboración propia, detalle del Presupuesto

Los equipos de Computación y Tecnología, se consideran la única inversión en activos a realizar al inicio del proyecto. Si los artesanos estimados exceden la cantidad prevista en esta etapa, se puede considerar aumentar las cantidades de equipos tecnológicos, de enlaces de artesanos y de capacitaciones, pero esto no se ha considerado en el presupuesto.

En el contacto inicial con los artesanos, se confirmó que 9 de cada 10 artesanos utiliza las redes sociales, Facebook de preferencia; Instagram en una proporción de menos de 6; Twitter y otras redes, no las consideran relevantes. Esto facilita la decisión de inversión en publicidad a Facebook, durante esta primera etapa. Regional e informativa en las campañas.

Servicios Especializados se refieren a requerimientos específicos de los artesanos, en procesos/ servicios/productos concretas de sus operaciones, por ejemplo, manejo de la logística por un periodo determinado; evaluación de procesos y asesoría en adquisición de maquinarias o reingeniería de procesos; mercadeo de productos y estrategias de mercado.

Otros servicios a instituciones y stakeholders No Miembros, los cuales se refieren a prestaciones realizadas a requerimiento de otros grupos de interés no son artesanos, por ejemplo, la Dirección de Artesanías del Ministerio de Industria y Comercio quiere que la cámara de comercio ARTISLA realice un evento para los artesanos con un tema de interés, sea cultural, impositivo, regulatorio u otros, pero dirigidos a los artesanos. Estas acciones serán costeadas por la institución que las requiere o sus patrocinadores; proveedores de servicios/productos utilizados o de interés para los artesanos, ellos cubrirán los costos de que la cámara realice la logística y convocatoria.

4.5 Análisis y Gestión del Riesgo

Esta sección ha sido la más difícil, y sin duda de las más útiles por su importancia en el proyecto, porque es la que rompe la “ilusión” y el “sueño”. Es decir, pensar en lo que puede salir mal, analizarlo y prever acciones preventivas y/o correctivas según corresponda, en el tiempo oportuno y de la forma más efectiva.

Riesgo puede definirse como la “posibilidad de que ocurra un evento que afecte adversamente el logro de los objetivos”, según el informe del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, Inc., *Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, Inc. (2015), Metodología Evaluación de Riesgos Proyectos (2015), República Dominicana.*

El tipo de análisis usado es Prospectivo, identificando posibles escenarios de incertidumbre, utilizando una lista predeterminada de riesgos identificables considerando el análisis cualitativo que mida el impacto y la probabilidad de ocurrencia, presentadas en la matriz de evaluación de riesgos. A continuación, se presentan consolidados en una matriz los riesgos más relevantes, basados en los objetivos establecidos, a la vez se presentan acciones concretas.

Tabla 6: Matriz de Evaluación de Riesgos (MER) con acciones y periodo de ejecución.

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS										
OBJETIVOS	RIESGOS	EVALUACION DEL RIESGO						ACCIONES	EJECUCION	
		CALIFICACION								
		IMPACTO			PROBABILIDAD					
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Generar una asociatividad sostenible en el sector de artesanías	No Credibilidad por parte de los artesanos	x					x	Difusión de los servicios de la CCE-ARTISLA, en las comunidades, redes sociales usadas por los artesanos y presentaciones de los servicios en las comunidades y de la mano de las entidades aliadas y los enlaces	Previa puesta en marcha, Año 0 y a lo largo del Año 1.
2	Capacitación a través de plataformas tecnológicas sencillas; acompañamiento para el uso de las mismas.	Acompañamiento deficiente y no aplicación de las herramientas por parte de los artesanos	x			x			Iniciar el acompañamiento desde el proceso de contacto de los enlaces. En cada membresía, una cita de acompañamiento, previo a las capacitaciones. Mentorías posteriores a las diferentes capacitaciones	A1, iniciando las membresías de los artesanos. A lo largo de los periodos de operación
3	Vinculación de la comunidad, de elementos y entidades culturales, sub-gobiernos y otras instituciones públicas, estatales y otros.	Quedar vinculados por acuerdos o contratos a entidades y perder autonomía.	x				x		Mantener formales y definidas las relaciones interinstitucionales, de forma que sustituidos los encargados de trabajos y decisiones en estas instituciones, con la CCE-ARTISLA, puedan dar continuidad.	En los acuerdos, asegurar cláusulas estándares de autonomía de decisión y de operación
4	Clasificación ordenada de los artesanos con ficha técnica de los productos.	Exactitud de la información de los productos, materiales y detalles de la ficha técnica.		x		x			Establecimiento y discusión de la ficha técnica con los enlaces comunitarios que trabajaran con los artesanos en cada zona.	Análisis de las fichas con un representante artesano y con los enlaces comunitarios, cada seis meses.
5	Fortalecer y expandir la raíz social de los proyectos artesanales. Contribuir a aumentar su impacto.	Concentrar al artesano en la generación o aumento del ingreso como único objetivo	x					x	Trabajar con los artesanos y otras organizaciones comunitarias. Encontrar áreas comunes y transversales que beneficien a la comunidad.	Crear programas integrados entre artesanos y asociaciones comunitarias.

Fuente: elaboración propia

4.6 Definición del Plan de Evaluación y Revisión del Proyecto

“Tan importante como las metas son los indicadores en un proyecto¹¹”, según el texto *Cómo elaborar un proyecto, guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Y ciertamente el plan de evaluación del proyecto, los indicadores a medir y los resultados, son imprescindibles para la puesta en marcha, porque son las guías que informan sobre el progreso en la ejecución, o los ajustes necesarios para el logro de objetivos.

En esta matriz, de forma general, se presentan los principales indicadores, el nivel esperado de resultados y los medios de comprobación de estos resultados.

¹¹ Ander-Egg, Exequie y Aguilar, María (2005 [1989]) *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Buenos Aires, Editorial LUMEN / HVMANITAS.

Ver indicadores considerados en la etapa 1^{ra} :

Tabla 7: Matriz de Evaluación del Proyecto con indicadores, niveles de resultados y medios de comprobación

Indicadores	Niveles de resultados	Medios de comprobación
<p>Porcentaje de servicios requeridos (%):</p> <p>% Por zonas</p> <p>% Por enlace comunitario</p>	<p>De los servicios requeridos por los artesanos en cada zona:</p> <p>60% de las capacitaciones solicitadas por zonas y el 75% por enlace</p>	<p>Reportes de los enlaces comunitarios sobre las necesidades principales de capacitación en cada zona</p>
<p>Porcentaje (%) de asistentes a eventos especiales:</p> <p>% artesanos nuevos afiliados</p> <p>% PYMEs nuevas afiliadas</p> <p>% otros nuevos afiliados</p>	<p>Interesados indirectos en el sector.</p> <p>Se busca captar mínimo 30% de nuevas afiliaciones de los participantes en eventos</p>	<p>Evaluación de los nuevos ingresos posterior a cada evento (semana siguiente)</p>
<p>Porcentaje (%) de inscripciones (membresía) de artesanos del total de artesanos de las zonas asignadas a los enlaces comunitarios de artesanos</p>	<p>25% de los artesanos de cada zona registrados como miembros de la CCE-ARTISLA</p>	<p>Enlaces comunitarios han provisto un inventario inicial de artesanos en cada una de sus zonas. Para capacitaciones serán convocados artesanos y se promoverá la membresía</p>
<p>Porcentaje (%) participación / membresía por referidos de otros miembros o directas por las redes sociales (descuento en primera capacitación)</p>	<p>10% de los artesanos y nuevos miembros provenientes de referencias de otros. Se espera un 20% de registros por vía de las redes sociales</p>	<p>En la ficha de registro de nuevos miembros.</p> <p>Los registros por vía de las redes y (%) de uso del código de descuento</p>
<p>Porcentaje (%) de participación de miembros de la CCE-ARTISLA, y equipo de trabajo en eventos comunitarios</p>	<p>75% de los eventos comunitarios de las zonas de interés para la CCE-ARTISLA deben contar con la asistencia de stakeholders de la cámara</p>	<p>Contacto e intercambio para promoción entre estas entidades en la comunidad y la CCE-ARTISLA. Informe de contactos de relacionados con el evento o las entidades.</p>
<p>Resultados financieros:</p> <p>No financiamientos requeridos para la operación (capital de trabajo) a partir del año 4^{to} del proyecto</p>	<p>Reinversión anual en los requerimientos operativos y en el crecimiento orgánico de la CCE-ARTISLA, 15% de ahorro para colaboración en nuevos chapters a partir de etapa 2^{da}</p>	<p>Comprobación de resultados y cuenta separada para etapa 2^{da} del proyecto</p>

Fuente: elaboración propia

Parte 5

Lecciones aprendidas / Situación actual del proyecto / Ahora, ¿qué sigue?

Introducción

Este ha sido un viaje de descubrimientos, contactos, introspección y decisiones. El aprendizaje, los errores, prejuicios, correcciones y escalamiento de ideas para mejorar este proyecto, se superpusieron continuamente. En medio de los altibajos y retos cotidianos, pero igual que en otros emprendedores, la decisión de continuar prevaleció, y los artesanos contactados se convirtieron en mentores y retadores para un proyecto de mayor propósito.

5.1 Lecciones aprendidas

La primera lección que se hizo presente en el proceso de la elaboración de esta tesis fue que los artesanos **son** emprendedores. Cada pieza es de hecho un “proyecto” y al interactuar con ellos, se constata que los emprendedores son personas, que sus circunstancias pueden motivar, fortalecer o matar sus iniciativas.

La otra lección fue un aterrizaje forzoso a una realidad más valiosa. El Prof. Samuel De Paiva hizo esta pregunta: “¿por qué el foco en los artesanos con capacidad de exportación y por qué quedan los restantes al margen?”. Vale decir que en ese momento no había respuesta objetiva, pero esa dimensión del impacto del proyecto, de hacerlo más inclusivo y realmente convertir la CCE-ARTISLA en un agente de desarrollo donde más es necesario el uso de recursos y el acompañamiento, es principalmente una respuesta a esta inquietud.

Determinar objetivamente el impacto individual de cada artesano en su zona fue otro aprendizaje. Para quien no es artesano, generalmente conoce y valora el trabajo artesanal por el producto o la reputación del artesano. Pero la verdadera dimensión del trabajo es solo completa cuando se adentra en la historia de ese emprendedor y su proyecto. En su rol en la comunidad donde se encuentra. Las personas que ha ayudado; y lo que podría hacer si tuviera los recursos y la capacidad de usarlos.

Por otro lado, el rol importante de las instituciones y organismos estatales, y como generar su interés en beneficio de un sector vulnerable, ha sido un aprendizaje doloroso pero muy importante. Los gobiernos pueden hacer mucho, con relativamente pocos recursos, si se dimensionan en función del presupuesto del estado. Pero a menos que reciban un beneficio directo de eso, la atención a un sector como la artesanía, es menos atractivo para la atención política y presupuestaria que lograr la “inauguración de la remodelación de la reparación” del hospital construido y reparado previamente. Es decir, que hay que aprender a proyectar el impacto y las repercusiones políticas y sociales de los sectores vulnerables, sin que se dejen atrapar por la dependencia de las dádivas estatales que estancan en la pobreza. Y esto es a través del empoderamiento de los artesanos¹².

Subestimar es uno de los mayores riesgos para un proyecto: subestimar el sector y sus emprendedores; su capacidad de aprendizaje y su compromiso; el impacto social de las acciones pequeñas y continuas; y por último subestimar el potencial, son errores que limitan o impiden el desarrollo del emprendedor, y consecuentemente del sector. Esto no implica irse al extremo opuesto de sobreestimar su valor, lo cual es tan riesgoso como lo anterior para el proyecto.

El valor de la innovación social y su importancia en el desarrollo. Ciertamente, realizar proyectos con recursos existentes, pero de forma nueva, es un reto cuya primera batalla es la mente del emprendedor. Y luego su entorno. Pero, las ideas nuevas implican una dosis de valor y un poco de terquedad basada en la confianza en su potencial. Por eso, al contemplar la innovación como parte intrínseca del proyecto, promover la innovación y el pensamiento creativo en los artesanos para que vean sus proyectos con una perspectiva abierta a nuevas dimensiones y oportunidades.

5.2 Situación actual

Con los artesanos y centros de producción artesanal de las zonas delimitadas en el proyecto, ya se ha realizado el inicio del proceso de ficha técnica de los productos. Se ha instruido a los artesanos sobre la descripción técnica de sus productos y uso de los mismos, de forma que se pueda digitalizar esta información para su aplicación posterior en los servicios prestados por la CCE-ARTISLA.

Las ONGs nacionales, y organizaciones comunitarias de Monte Llano, Bonaó y San Cristóbal han mostrado interés en un acercamiento con los artesanos de la zona y con este proyecto.

¹² Aritzabal, Juan (2011), *Llenando Espacios, un libro sobre emprendedores sociales, Colombia, CESA*

Debido al componente político de las organizaciones mejor estructuradas, como las de San Cristóbal y Bonaó, el proceso ha tenido que ser más lento y detallado, de forma que se mantenga la integridad de la relación sin que la política partidaria y electoral afecte o domine la relación.

Con el Ministerio de Industria y Comercio y MIPYMES, se ha propuesto flexibilizar el acceso a internet para los artesanos y centros de producción artesanal. Para este proceso, se han realizado dos reuniones de trabajo con las proveedoras de servicios de internet de las zonas y se ha priorizado el sector de Monte Llano, que tiene ya una serie de jóvenes artesanos conectados pero con limitaciones en los niveles de acceso, por el costo. Para el último trimestre del año, se espera iniciar la prueba de conectividad. De funcionar correctamente, a partir de los treinta (30) días se extenderá a las otras zonas, para un total de 24 meses de flexibilización de la conectividad.

5.3 Ahora, ¿qué sigue?

Trabajar con los artesanos en la ficha técnica de sus productos, para establecer el ordenamiento de las características para estructurar las prioridades del servicio. Con el MIC se realizarán tres rondas iniciales de formalización de empresas PYMES, llevadas a las zonas mediante un dispositivo móvil coordinado.

Inicio de las capacitaciones de los artesanos de Monte Llano, Bonaó y San Cristóbal. Estas capacitaciones incluyen la identificación de la etapa de sus negocios, y el diagnóstico de necesidades; la elaboración de su plan de acción y respectivo calendario de ejecución.

Identificar los puntos coincidentes entre las comunidades y los artesanos, desde la perspectiva de sus proyectos productivos y los miembros de la comunidad enlaces de los artesanos (dando especial importancia a acciones multitasks o multi-enfoques, a las relaciones y el networking)¹³.

Evaluaciones logísticas de comercialización en los mercados locales donde los artesanos actualmente no participan. Igualmente, acercamiento con los gobiernos locales para la inclusión de los artesanos en las actividades abiertas al público.

Por último, traducir en acción esta motivación: “Hay que ver a Dios en todo el mundo”, de Catalina Labouré (1806 - 1876). Lo que se traduce en que todos los emprendedores del sector artesanal -grandes, pequeños, nuevos, experimentados, son parte valiosa y útil del proyecto. Todos tienen un potencial de desarrollo capaz de impactar positivamente el ecosistema en qué se encuentran. Y todos son capaces de aportar a la construcción de su mejor metro cuadrado.

¹³ Probst, Diane (2017), “*What does a hummingbird and a chamber have in common?*”, en Chamberology, publicado el 14/08/2017

Parte 6

Conclusiones

Cuando se plantean proyectos, la pregunta básica es ¿para qué? Si es por razones económicas, existen muchas alternativas para la generación de ingresos, principales o marginales; incluso la mayoría de las opciones serán más tradicionales y requerirán menos esfuerzos, y menos riesgos que un emprendimiento. Pero en el Emprendimiento Social, sucede a la inversa. El emprendimiento social, surge porque hay una realidad en la comunidad, una respuesta “incorrecta o incompleta” desde el punto de vista del bienestar común en un área, sector, o grupo; entonces, como chispa que provoca la ignición, el emprendedor social, se aferra a la pregunta ¿cómo solucionarlo, mejorarlo, cambiarlo, hacerlo bien, o eliminarlo?; y que a la vez sea sostenible y rentable.

Con esta perspectiva se ha realizado un análisis a uno de los sectores más enraizados en las comunidades vulnerables: los artesanos, quienes son parte fundamental de la identidad de cada región. Pero son también los grandes olvidados. Sus pequeños talleres se han anquilozado en el tiempo, cuando no han tenido que cerrar sus puertas, abiertas desde generaciones anteriores, por insostenibilidad. Y sin embargo, su perseverancia cuando no puede ser productiva económicamente, se convierte en actividad marginal, por la artesanía es parte de su ADN, de su persona, de su identidad, como lo es de las comunidades donde están, y del país.

Reconociendo la cantidad de empleos que genera esta área de la industria creativa, la segunda mayor cantidad de personas en actividad productiva, después de la agricultura; las dimensiones extraordinarias del mercado de este sector económico (US\$34BB); el impacto que genera en las comunidades; las características sociales del sector: mujeres (+60%) cabezas de familia, personas adultas de la tercera edad -generalmente los maestros artesanos; su flexibilidad y vocación para la inclusión de miembros con capacidades especiales o discapacidades en sus centros y actividades productivas; el vínculo con su comunidad, conocimiento y aprovechamiento de los materiales de la zona; su aporte cultural, pues viven y representan con su trabajo parte de la identidad de su enclaves; su importancia en la productividad económica de sus zonas; y su liderazgo y valoración. Sólo estos elementos son de forma independiente o combinadas con importancia suficiente para motivar un proyecto de emprendimiento social. Pero realmente, es el emprendedor, el artesano, quien provocó la pregunta. Conocí varios proyectos de artesanos, pero hasta llegar al Centro de Monte Llano no tenía claridad de lo que estos héroes anónimos por generaciones han hecho, a costa de su bienestar económico, familiar, social, pero en búsqueda

de preservar su herencia cultural, su dignidad y sus talentos. Exprimidos por el sistema de intermediación comercial, o por el sistema de beneficencia estatal, que no son más que modelos efectivos de replicar la pobreza, desarrollarla y enraizarla.

Este centro, en una de las localidades más pobres del norte de la República Dominicana, tiene años enseñando a los jóvenes de la comunidad a crear y producir piezas con radiolaria, un fósil de esa zona. Estos jóvenes, por más de veinte años, han sido salvados de las drogas, de la prostitución, de las pandillas de robos, o del subempleo a través del Maestro Felix Aramis Ciriaco. Un Maestro mayor, que puso su casa, la convirtió en un taller, reúne a los jóvenes, y produce para vender. Un emprendedor de la esperanza que ha cambiado el futuro de muchos jóvenes en los últimos veinte años. Los ha empujado a terminar la escuela, los ha contratado cuando necesita ampliar “la producción”, pero sobretodo, ha creído en ellos y les ha enseñado a creer en sí mismos. Otra “razón” es Juan Francisco, artesano de las telas y las miniaturas vestidas, empeñado en ser diseñador de moda autóctona, basada en la herencia taína de las Cuevas del Pomier, en San Cristóbal, al sur de la R. D. Un joven cuyos días tienen 30 horas laborables, 15 de trabajo para sostenerse, y 15 para motivar a los otros jóvenes de su pueblo quienes tienen talento artesanal, para que lo usen en piezas que reflejen el patrimonio nacional taíno que representa su zona. Un líder innato.

O como Omarito “barro”, de Bonaó, hacia el Noreste del país, que dejó la adicción a las drogas encerrándose en un almacén de barro. Comenzó a hacer figuritas y hornearlas. Salía a venderlas a la carretera. Cuidaba el sitio escondiéndose de las pandillas para no volver a caer. Y se convirtió en Omarito “barro”, quien hace los tarros de Bonaó. Pero van, se los compran a granel, y los revenden, dejando las ganancias en manos de quienes no saben como se siente el barro, o cuantas horas en el horno necesitan las piezas.

Estas razones, estos héroes, estos generadores de oportunidades, de impacto social positivo, son la razón para un proyecto de emprendimiento social capaz de catalizar el fortalecimiento, desarrollo y sostenibilidad de los mucho protagonistas de este sector.

La CCE ARTISLA tiene por objetivo proporcionar herramientas de capacitación y logística que promuevan el crecimiento empresarial de estos emprendedores y las MIPYMEs de Artesanías de sus zonas, contribuir a su participación en nuevos mercados, incluso en el proceso para la internacionalización de sus productos. Facilitarles el acceso a redes de contactos, capacitaciones y recursos, a los que de otro modo, sería muy difícil que puedan acceder.

El mercado internacional, plantea también una nueva fuente de ingresos en dólares, aumentando exponencialmente sus ingresos, principalmente por los niveles de precio en el mercado internacional, pero lograr aprovecharlo a través del desarrollo de cualidades emprendedoras,

habilidades de negocios y empresarialidad; e impacto social en sus comunidades, es una oportunidad de emprendimiento social, con resonancia en la calidad de vida de todo un sector.

Finalmente, este proyecto descansa en la innovación tecnológica asequible y aplicada al sector: conexión entre los artesanos y capacitación por vía de las redes sociales. Establecimiento de equipos de acompañamiento a través de los enlaces de artesanos; el uso de las plataformas tecnológicas sencillas y existentes actualmente, como Etsy, Ebay, redes sociales usadas para comercializar, entre otros. Este cambio en los servicios prestados al sector, está acompañado de una estrategia que incluye la colaboración público-privada, tanto con las autoridades como con ONGs, pero garantizando su autonomía e independencia, concentrándonos en que los artesanos de hoy, empresarios de mañana y líderes del futuro sean capaces de una relación productiva, sostenible y de impacto sin depender del estado, de subsidios o de intereses particulares, de forma que los nuevos artesano, los innovadores del mañana y las políticas públicas se intercepten en el fortalecimiento de este sector de la industria creativa.

Bibliografía

- 1.- A World Bank Group Flagship Report (2018), *Doing Business 2018 Reforming to Create Job, Economic Profile Dominican Republic*, Washington, D. C., World Bank Group, PDF consultado en 03/03/2018
<<http://www.doingbusiness.org/~ /media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Country/DO M.pdf>>
- 2.- Acuña, Andrea (2012), “La gestión de los Stakeholders, Análisis de los diferentes modelos”, Trelew, Grupo de Investigación RSE, Universidad Nacional del Sur.
- 3.- Alliance for Artisans Enterprises (2016), *Impact Report 2014*, The Aspen Institute, consultado en 03/04/2016
<<https://static1.squarespace.com/static/52669d1fe4b05199f0587707/t/563cac9ee4b0bfc7c1abdda/1446816926754/2014+AAE+Impact+Report+FINAL.pdf>>
- 4.- Ander-Egg, Exequiel y Aguilar, Maria (2005 [1989]), *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Buenos Aires, Editorial LUMEN / HVMANITAS.
- 5.- Aristizabal, Juan (2011), *Llenando Espacios, un libro sobre emprendedores sociales*, Colombia, CESA 2011.
- 6.- Buitrago, Felipe y Duque, Iván (2013), *La Economía Naranja*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.
- 7.- Boelman, Kwan, Lauritzen, Millard, Schon (2015). *Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers*, Bruselas, TEPSIE.
- 8.- Boletín del Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (2017), “Ocho casos de éxito” en Boletín MICM, vol. 32, (Noviembre), pp. 42-44.
- 9.- Etsy Annual Report (2016), Brooklyn, N. Y. PDF consultado el 02/01/2017, en
<<https://investors.etsy.com/~ /media/Files/E/Etsy-IR/annual-report-proxy-materials/etsy-ar2016.pdf>>
- 10.- Friedman, Lauren (2016), “Why Nostalgia Marketing Works So Well With Millennials, and How Your Brand Can Benefit”, en Forbes (02/08/2016) consultado en 03/11/2016

<<https://www.forbes.com/sites/laurenfriedman/2016/08/02/why-nostalgia-marketing-works-so-well-with-millennials-and-how-your-brand-can-benefit/#319610f83636>>

11.- Fuentes, Enrique (2016), “*Emprendimiento Estratégico: Del DAFO al análisis CAME*”. En *Coaching Project*, consultado en (10/06/2016) en <<http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/enriquece-y-mejora-tu-plan-de-accion-mediante-un-dafo/>>

12.- Heales, Charlotte, y otros (2017), *Humanity at Work, MONDRAGON, a social innovation ecosystem case study*, Londres, The Young Foundation.

13.- Howkins, John (2007), *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, Londres, Allen Lane The Penguin Press.

14.- Humanity at Work - MONDRAGON, a social innovation ecosystem case study
Published: March 2017 Publication Type: Publication Authors: Dr Mary Hodgson, Hannah Rich

15.- Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, Inc. (2015), *Metodología Evaluación de Riesgos Proyectos*, República Dominicana, IDDI.

16.- López, Rubén, (2012), *Cómo hacer una comunicación, ponencia o paper y no morir en el intento: un manual de autoayuda académica*, España, Sociedad de Etnomusicología.

17.- OECD/ECLAC/CAF (2016), *Latin American Economic Outlook 2017: Youth, Skills and Entrepreneurship*, Paris, OECD Publishing.

18.- Ortiz, Marina, y otros (2013), *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la República Dominicana*, República Dominicana, FONDOMICRO.

19.- Probst, Diane (2017), “What does a hummingbird and a chamber have in common?”, en *Chamberology*, publicado el 14/08/2017, en
<<http://www.chamberology.com/events/hummingbird-chamber-common/>>

20.- Reynolds, Sophie, y otros (2017), *Social innovation policy in Europe: where next?*, Unión Europea, Project Social Innovation Community (SIC).

21.- Savage, G. y otros (1991), “*Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*” en *The Executive*, vol. 5, n°2 (Mayo), pp. 61-75.

22.- U.S. Chamber of Commerce (2017), *Your Chamber of Commerce, A guide to Starting and Growing a Chamber of Commerce*, PDF consultado en 12/02/2017

<https://www.uschamber.com/sites/default/files/your_chamber_of_commerce-a_guide_2017.pdf>

23.- United States Census Bureau (2016), *Fact Finder*, U.S.A. consultado en 16/12/2017, <<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>>

Anexo

Presupuesto de Cámara de Comercio Especializada ARTISLA

Indicaciones Generales

PRESUPUESTO DE CAMARA DE COMERCIO ARTISLA Plan Económico Financiero del Proyecto ETAPA 1

SUPUESTOS GENERALES PARA PRESUPUESTO Y PLANIFICACION DE RECURSOS FINANCIEROS

1	CAMARA DE COMERCIO ARTISLA (CCA) Etapa 1, se concentra en el establecimiento y formalización de la cámara. Captación de recursos operativos comprometidos con el proyecto y motivados principalmente por el impacto social.
2	Los servicios requeridos por ARTISLA se contratarán en stakeholders que en adición a su competencia profesional, tengan el vínculo con el carácter social del proyecto y puedan fortalecerlo.
3	Los miembros de la Cámara de Comercio, excepto el equipo operativo, no devengarán salario, ya que sus servicios serán temporales / puntuales, como el caso de la Junta de Directivos; los Representantes del MIC-Ministerio de Industria y Comercio, IDECOOP-Instituto de Desarrollo del Crédito Cooperativo; Representantes de las Asociaciones. El Director de la Cámara, tampoco devengará salario el primer año del proyecto, pero si recibirá un bono por ejecución al cierre del año equivalente al 35% del total de los ingresos generados en el proyecto por concepto de otros servicios. A partir del segundo año, se renegociaran sus condiciones financieras y si los servicios temporales del resto de la estructura requieren, pasaran a tiempo completo. Los bonos por objetivos para la posición de Directora son de US\$500.00 por objetivo, con un mínimo de cumplimiento de al menos dos (2).
4	Membresía es gratuita para los artesanos, sin embargo, el acceso a servicios y a las tarifas asignadas es por activación del perfil.
5	Gastos mensuales de software se refieren a pago de mantenimientos de las aplicaciones (realizadas en open source softwares o softwares de fuente abierta para optimización de costos).

ESTRATEGIA DE CAPITAL

6	El principal objeto de inversión del proyecto ARTISLA se refiere a equipos de computación / tecnología (tabletas), ya que los mismos son la herramienta principal de trabajo con los artesanos. Esta política se mantendrá los primeros 2 años, y se utilizará el primer año un espacio compartido u oficina virtual para las reuniones y trabajos puntuales de los equipos.
7	A partir del 2do. año, se pasará a una de las oficinas o facilidades del Ministerio de Industria y Comercio o del IDECOOP sin costos, como parte de la estrategia de alianzas público-privadas. Esto será así, basado en un acuerdo en proceso de negociación, ha ser cerrado para los periodos del 2do. al 5to. año. A partir del 6to. año se pasará a la modalidad de capítulos regionales, siempre buscando aprovechar las facilidades de los aliados con infraestructura utilizable. Para el presupuesto, se considera permanente el acuerdo de uso de oficina virtual.
8	Se considerarán también facilidades transitorias u oficinas móviles para eventos de capacitación, reclutamiento de miembros y para levantamiento de perfiles.

ESCENARIO PARA INGRESOS

Servicios de ARTISLA

9	El enfoque del proyecto es de emprendimiento social, por lo tanto, la generación de ingresos a través de las prestaciones de servicios, deben ser contemplados como herramientas de apoyo al desarrollo del sector artesanal, y ser asequible.
10	Se inicia el proyecto con los artesanos ya identificados de los tres (3) centros seleccionados: Monte Llano; Bonaio; San Cristóbal. Con ellos se trabajará el primer año y se estima unos 35 artesanos.
11	Todos recibirán las capacitaciones del primer año y el acompañamiento.
12	Se estima un máximo de 15 solicitando servicios especializados durante el primer año.
13	Por acuerdo con las instituciones externas que forman parte de las alianzas público-privadas, se realizarán 6 eventos especiales, auspiciados por estos stakeholders.
14	Dos instituciones, Fundaciones Sur Futuro & Brugal han aunado esfuerzo con la cámara de comercio para aportar un subsidio focalizado en comunidades ubicadas en áreas geográficas de interés común: San Cristóbal, y Monte Llano. El aporte será de US\$2,500 cada una.

ESCENARIO PARA INGRESOS (CONT.)

Tarifas de servicios: (se estima un grupo inicial de 35 artesanos)		TARIFAS DE SERVICIOS
15	Programas de capacitación: US\$50.00 / usuarios estimados, 35 artesanos	50.00
16	Servicios especializados: US\$100.00 / usuarios estimados, 15 artesanos	125.00
17	Eventos/Servicios otros stakeholders: US\$1,100.00 por evento / 6 anuales	1,100.00
18	Acceso al sistema de servicios (Membresía es gratis): US\$10.00 / 35 artesanos	10.00
Otros gastos:		
19	Tramites de constitucion y legalizacion: US\$300.00	300.00
20	Website open source de templates pre-diseñados: US\$250.00	250.00
21	Papelería y gastables de oficina: US\$50.00 / mes	50.00
22	Espacio de oficina virtual: US\$80.00 / mes	80.00
23	Publicidad en redes: US\$50.00 / mes	50.00
24	Software / Mantenimiento: US\$150.00	150.00
25	Gastos de Operaciones (capacitaciones): US\$37.50/mes	37.50

GASTOS DE PERSONAL (2018)		SUELDO	Nº	% INCREMENTO	
		A1	MESES	A2-A5	A1
26	Enlace Artesano en Comunidad territorial (3), trabajo de levantamiento. Remuneracion por bloque concluido: US\$80.00	\$ 240.00	12	20%	\$ 2,880.00
27	Gerente Proyectos Especiales, 1 mes del primer año; y a partir del año 2 como freelancer-restricciones del contrato: clausula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años.	\$ 700.00	1	10%	\$ 700.00
28	Gerente Proyectos Tecnologicos, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: clausula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años, reconocimiento de propiedad intelectual a la camara de comercio por los proyectos desarrollados para la misma	\$ 650.00	12	10%	\$ 7,800.00
29	Consultor Proyectos Especiales, 1 mes del primer año; y a partir del año 2, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: clausula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años, reconocimiento de propiedad intelectual a la camara de comercio por los proyectos desarrollados para la misma	\$ 550.00	1	10%	\$ 550.00
30	Gerente de Operaciones, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: clausula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años.	\$ 650.00	1	10%	\$ 650.00
31	Coordinador Logistica, modalidad de contrato como freelancer-restricciones del contrato: clausula de no-competencia, en proyectos similares por periodo de 5 años.	\$ 450.00	12	15%	\$ 5,400.00
32	Director ARTISLA, el primer año no devengara salario, sino 35% de los ingresos por servicios a otros stakeholders/no miembros. Freelancer-restricciones del contrato: clausula de no-competencia en el sector artesanal por periodo de 5 años. A partir del año 2 hasta el 5, ingresos seran de 35% mas bono anual por objetivos de US\$500 por objetivos logrados, minimo de cumplimiento para el cobro es de 2 objetivos.	\$ 848.75	12	0%	\$ 10,185.00
33	Los aumentos seran efectivos a partir del año 2, para quienes trabajaron el A1 completo, y a partir del A3 para el resto.				
TOTAL		\$ 4,088.75			\$ 28,165.00

ESTRATEGIA FINANCIERA

34	La amortizacion de equipos se realizara en un periodo total de 4 años.
35	Equipos de informatica se deprecia en modalidad lineal en 4 años; a una tasa de 50% el primer año, y el resto en los restantes 3 años.
36	Artesanos - Clientes: Nuestros clientes nos pagan al contado
37	Requerimiento de Tesorería no menor de US\$3,000
38	Pagos a proveedores se realizara al contado/cheques/transferencias
39	Sueldos y salarios: se pagaran por meses vencidos, en los primeros cinco días del mes siguiente. El primer año, el ultimo mes, seran contratados quienes inician servicios a partir del año 2, a fin de que participen en la revision final del plan operativo del periodo en el que ya estaran en funciones.
40	Tasa impositiva: la empresa está sujeta a un tipo de tasas 0% por ser una entidad dedicada principalmente a acciones educativas. Impuestos por servicios (ITBIS-Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios) de un 18%, pero se ha conseguido una excension por ser agencia colaboradora del Ministerio de PYMES, para los primeros 5 años.

PLAN DE INVERSION / SUPUESTOS

SE CONSIDERAN INMOBILIZADOS TODOS LOS RUBROS DE LA INVERSION
& PUESTA EN MARCHA

PLAN DE INVERSION

INVERSION	2018	2018-INMOBILIZADOS
GASTOS DE CONSTITUCION Y PUESTA EN MARCHA	300.00	300.00
EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACION/ TABLETAS Y COMPUTADORES	2,500.00	2,500.00
PAGINA WEB	250.00	250.00
TOTAL	3,050.00	3,050.00

PLAN DE FINANCIACION / SUPUESTOS

INTERES SOBRE PRESTAMO	8.00%
CARENCIA APLICADA A PRINCIPAL POR 2 AÑOS. PRIMER PAGO PERIODO 3. TOTAL PAGOS EN PERIODOS: 5 (3-4-5-6-7)	5.00
PERIODO PRESTAMO EN AÑOS	7.00
PAGOS REALIZADOS AL FINAL DE CADA PERIODO	
SALDO DEL PRESTAMO PUEDE SER PAGADO POR ANTICIPADO SIN PENALIDAD	

PLAN DE FINANCIACION

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 VERIFICACION
DESEMBOLSO DE PRESTAMO CAPITAL SEMILLA	(35,300.00)						(35,300.00)
AMORTIZACION PRESTAMO	-		(7,060.00)	(7,060.00)	(7,060.00)	-	(35,300.00)
INTERES SOBRE PRESTAMO	(\$2,824.00)	(\$2,824.00)	(2,824.00)	(2,259.20)	(1,694.40)	\$0.00	(12,425.60)
SUBSIDIO FUNDACION SUR FUTURO & FUNDACION BRUGAL	5,000.00	-	-	-	-	-	5,000.00
PAGOS ANTICIPADOS DE CAPITAL	-	-	-	-	(14,120.00)	-	(14,120.00)
TOTAL FINANCIAMIENTO AMORTIZABLE	(35,300.00)	2,824.00	9,884.00	9,319.20	22,874.40	-	-
AMORTIZACION FINANCIERA	2,824.00	2,824.00	9,884.00	9,319.20	22,874.40	-	-

PRESTAMO / CON PERIODO DE CARENCIA 2 AÑOS PARA EL PRINCIPAL	PRINCIPAL	INTERES	AMORTIZACION PRESTAMO	TOTAL SALIDA DE CAJA
2018	(35,300.00)	(\$2,824.00)	-	(\$2,824.00)
2019	(35,300.00)	(\$2,824.00)	-	(\$2,824.00)
2020	(35,300.00)	(\$2,824.00)	(7,060.00)	(\$9,884.00)
2021	(28,240.00)	(\$2,259.20)	(7,060.00)	(\$9,319.20)
2022	(21,180.00)	(\$1,694.40)	(7,060.00)	(\$8,754.40)
SALDO ANTICIPADO DE CAPITAL	(14,120.00)	\$0.00	(14,120.00)	(\$14,120.00)
2023	-	\$0.00	-	\$0.00
2024	-	\$0.00	-	\$0.00

PLAN DE COSTOS / SUPUESTOS

GASTOS PARA CAPACITACION
CUBIERTOS POR LA CAMARA DE
COMERCIO ARTISLA

% DE INCREMENTO EN GASTOS
PARA PROGRAMAS BASADO EN
INCREMENTO DEL %DE INGRESOS
DIRECTOS DE ACCIONES CON
ARTESANOS

	2018	2019	2020	2021	2022
	0%	25%	25%	20%	20%

DESCRIPCION	2018	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL DE PROGRAMAS													
CAPACITACION DE ARTESANOS	\$450.00	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50
COSTOS SERVICIO (SALIDA \$)	-\$450.00	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50	-\$37.50

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
MATERIALES PARA CAPACITACION	\$250.00	\$312.50	\$390.63	\$468.75	\$562.50
FOTOCOPIAS & MATERIALES DIDACTI	\$200.00	\$250.00	\$312.50	\$375.00	\$450.00
TOTAL GASTOS PARA PROGRAMAS	\$450.00	\$562.50	\$703.13	\$843.75	\$1,012.50
CAPACITACION DE ARTESANOS	\$450.00	\$562.50	\$703.13	\$843.75	\$1,012.50

PLAN DE EXPLOTACION / SUPUESTOS

Gastos permanencen constantes

PROYECCION DE GASTOS DE EXPLOTACION/ PROYECTO

	2018	2019	2020	2021	2022
GASTOS DE PERSONAL	28,165.0	51,231.00	55,991.70	61,344.17	67,368.38
GASTOS DE PUBLICIDAD	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
GASTOS MANTENIMEINTO					
SOFTWARE	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
GASTOS OFICINA	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
SEGUROS DE EQUIPOS DE COMPUTACION Y DISPOSITIVOS (5%)					
	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
PAPELERIA	600	600	600	600	600
TOTAL GASTOS OPERACION	32,250.00	55,316.00	60,076.70	65,429.17	71,453.38

AMORTIZACION DE EQUIPOS / SUPUESTOS

SE APLICO EL COEFICIENTE MAXIMO EL
AÑO 2018

SE UTILIZO EL MAXIMO DE ANOS PARA EL
CALCULO DE AMORTIZACION DEL AÑO 2018
EN ADELANTE

TANTO HERRAMIENTAS Y UTILAJES COMO
EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACION
QUEDAN SIN VALOR AMORTIZABLE A PARTIR
DEL AÑO 2021

AMORTIZACION DE EQUIPOS

		2018	2019	2020	2021	2022		
DETALLE	VALOR	COEFICIENTE/ AMORT. FISCAL	PERIODO MAXIMO AMORT. CONTABLE					
EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACION	\$2,500.00	0.50	\$ 1,250.00	4	\$ 416.67	\$416.67	\$ 416.67	\$ -
TOTAL AMORTIZACION		1,250.00	4.00	416.67	416.67	416.67	416.67	-

**ESTADO DE RESULTADOS /
SUPUESTOS**

LA AMORTIZACION DE EQUIPOS NO SE CONTEMPLA EN EL
FLUJO DE TESORERIA COMO SALIDA, SOLO PARA EL CALCULO
DE IMPUESTO

ESTADO DE RESULTADO

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL INGRESOS \$	36,800.00	46,873.00	60,453.65	79,142.57	105,858.09
COSTO DE VENTAS	450.00	562.50	703.13	843.75	1,012.50
UTILIDAD BRUTA	36,350.00	46,310.50	59,750.53	78,298.82	104,845.59
GASTOS DE PERSONAL	28,165.00	51,231.00	55,991.70	61,344.17	67,368.38
GASTOS OFICINA	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
GASTOS DE PUBLICIDAD	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
GASTOS MANTENIMIENTO SOFTWARE	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
PAPELERIA	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
INTERES SOBRE PRESTAMO	2,824.00	2,824.00	2,824.00	2,259.20	1,694.40
SEGUROS DE EQUIPOS DE COMPUTACION Y DISPOSITIVOS (5%)	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
AMORTIZACION DE EQUIPOS TECNOLOGICOS	1,250.00	416.67	416.67	416.67	-
TOTAL GASTOS	36,324.00	58,556.67	63,317.37	68,105.03	73,147.78
UTILIDAD O (PERDIDA) OPERATIVA-ANTES DE IMPUESTOS	26.00	(12,246.17)	(3,566.84)	10,193.79	31,697.81
IMPUESTO S/RENTA-TASA 0% POR SER EDUCATIVA SU PRINCIPAL ACTIVIDAD	-	-	-	-	-
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	26.00	(12,246.17)	(3,566.84)	10,193.79	31,697.81

PLAN DE TESORERIA / SUPUESTO

TODAS LAS CAPACITACIONES SE PROGRAMAN

BALANCE DEL PRESTAMO SE SALDARA AL FINAL DEL 2022, POR LO QUE SE INCLUYE
ESTA SALIDA

SERVICIOS 100% DE CONTADO, POR LO QUE NO HAY COBROS NI
CREDITOS

INVERSIONES REALIZADAS EN EL AÑO 2018

APORTES DE MIEMBROS INICIALES; SUBSIDIOS Y DESEMBOLSOS DE
FINANCIAMIENTO EXTERNO REALIZADOS EN 2018

REQUERIMIENTO MINIMO DE TESORERIA \$ 3,000.00

FLUJOS DE TESORERIA

	2018	2019	2020	2021	2022
REQUERIMIENTO MINIMO DE TESORERIA	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
(1) SALDO DE CAJA INICIAL	-	39,776.00	28,363.17	18,569.66	22,536.78
UTILIDAD BRUTA (ingresos - costo de ventas) TRANSACCIONES = 100% DE CONTADO)	36,350.00	46,310.50	59,750.53	78,298.82	104,845.59
SUBSIDIOS DE FUNDACIONES	5,000.00	-	-	-	-
APORTE DE MIEMBROS	-	-	-	-	-
DESEMBOLSO DE PRESTAMO	35,300.00	-	-	-	-
(2) TOTAL ENTRADAS	76,650.00	46,310.50	59,750.53	78,298.82	104,845.59
AMORTIZACION DE EQUIPOS	1,250.00	416.67	416.67	416.67	-
TOTAL ENTRADAS + AMORTIZACION CONTABLE	77,900.00	46,727.17	60,167.19	78,715.48	104,845.59
GASTOS DE PERSONAL	28,165.00	51,231.00	55,991.70	61,344.17	67,368.38
GASTOS MANTENIMEINTO SOFTWARE	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
GASTOS OFICINA	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
SEGUROS DE EQUIPOS DE COMPUTACION Y DISPOSITIVOS (5%)	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
GASTOS DE PUBLICIDAD	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
PAPELERIA	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TOTAL DE INVERSIONES	3,050.00	-	-	-	-
IMPUESTOS	-	-	-	-	-
PAGOS ANTICIPADOS DE CAPITAL	0.00	0.00	0.00	0.00	14,120.00
AMORTIZACION PRESTAMO	-	-	7,060.00	7,060.00	7,060.00
INTERESES S/PRESTAMO	2,824.00	2,824.00	2,824.00	2,259.20	1,694.40
	-	-	-	-	-
(3) TOTAL SALIDAS	38,124.00	58,140.00	69,960.70	74,748.37	94,327.78
SUPERAVIT O DEFICIT (2-3) EN OPERACION TESORERIA	39,776.00	(11,412.83)	(9,793.51)	3,967.12	10,517.81
FLUJO DE TESORERIA / SALDO (PERDIDA) NETO DE CAJA	39,776.00	28,363.17	18,569.66	22,536.78	33,054.59

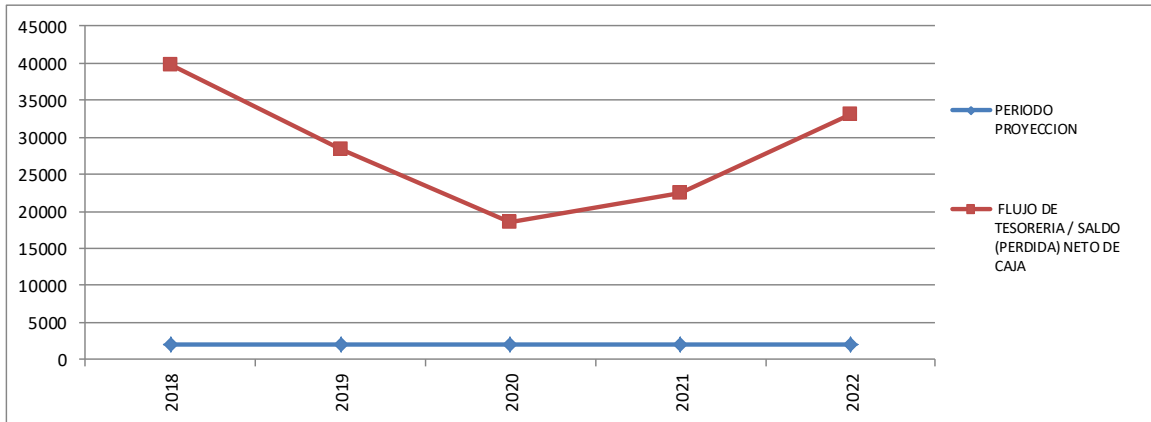
GRAFICO / CONCLUSIONES

LOS FLUJOS DE TESORERIA MUESTRAN REQUERIMIENTOS DE EFECTIVO DE FUENTES EXTERNAS A LA OPERACION

A PESAR DE LA RENTABILIDAD POSITIVA DE LA OPERACION EN EL PERIODO, LAS AMORTIZACIONES FINANCIERAS SON MUY ALTAS PERO A UNA FLEXIBILIDAD QUE PERMITE SOLIDIFICAR LOS PERIODOS INICIALES DE OPERACIONES

FLUJO DE TESORERIA

PERIODO PROYECCION	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE TESORERIA / SALDO (PERDIDA) NETO DE CAJA	39,776.00	28,363.17	18,569.66	22,536.78	33,054.59



UTILIDAD VS. AMORTIZACION FINANCIERA

PERIODO	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	26.00	(12,246.17)	(3,566.84)	10,193.79	31,697.81
AMORTIZACION FINANCIERA	2,824.00	2,824.00	9,884.00	9,319.20	22,874.40

