



FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LAS
COMUNIDADES ARTESANAS DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ



Título:
Plan de Negocios
Tejidos en Lana de Oveja
Monguí- Boyacá

Autor:
Carlos Jaimes Segura

Fecha:
Noviembre de 2014



PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE MONGUI

I. INTRODUCCIÓN

La Fundación Social Colombiana CEDAVIDA en conjunto con ARTESANIAS DE COLOMBIA, ha celebrado un contrato con el objeto de desarrollar el programa denominado “Fortalecimiento Productivo y Comercial de las comunidades Artesanales” en el departamento de Boyacá, el cual tiene como objetivo apoyar el desarrollo de las dieciocho unidades productivas artesanales de la región, en el diseño e innovación de productos, búsqueda de oportunidades en el mercado local y regional para la sostenibilidad de empleo y promover el desarrollo económico y social de la región.

Para el desarrollo del componente de Planes de Negocios para las unidades productivas artesanales, se realizó un ejercicio de reunión con cada una de ellas, primero para realizar una visualización conjunta de la estructura de la organización de la(s) empresa o del grupo artesano, y segundo, para explicar las posibilidades de los planes de negocio en la búsqueda de mercados potenciales frente a sus productos actuales y/o del ejercicio de proyección con un producto nuevo realizado por el equipo de diseño de la Fundación. De igual forma, se entabló el impacto que puede llegar a darse en términos de generación de negocios y de empleo, evaluando técnicamente los parámetros de mercado, producción, organización y finanzas. Finalmente, el estudio posterior presentado, refleja un estado de viabilidad en cada uno de los componentes de forma cuantitativa y cualitativa.

II. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DEL MUNICIPIO

Los tejidos de lana de oveja de Monguí están lideradas por cinco mujeres que se dedican a la producción y comercialización de bolsos de mano, ofreciéndolos en el punto de venta de una de las artesanas en la plazoleta de municipio como alternativa para generar ingresos.

Parte de la estrategia de las artesanas es buscar nuevos puntos de venta para promocionar el producto de fieltro de lana, específicamente los bolsos y sombreros.

Las artesanas del Mongui, mostraron interés en mejorar los ingresos de cada beneficiaria y sus familias, para tal fin se recomendaron exhibir en los principales punto de artesanías del municipio, realizar alianzas con los hoteles de la zona y empresas de transporte; asimismo en promocionar el punto de venta de la artesana a través de volantes para dar a conocer el sitio.

Por otro lado, se revisaron los precios de los productos que ofrecen en el punto de venta, llegando a la conclusión que requieren de análisis de costos para determinar la rentabilidad del negocio. En el producto nuevo se realizó el ejercicio de costear para evaluar el posible precio de venta, con su respectivo margen de ganancia. En cuanto a la calidad se realizaron varias observaciones en términos de acabados y diseños.

III. HOJAS DE TRABAJO

III.1. IDEAS DE NEGOCIO O PROPUESTA DE VALOR

PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	
Aspectos generales	Descripción breve
Idea de negocio	Producción y Comercialización de tejidos artesanales en el mercado local del Municipio de Mongui.
Problema o necesidad que soluciona	Las artesanas no han generado ventas de los productos de fieltro de lana de oveja
Descripción de la idea de negocio (Solución)	Aprovechar el punto de venta de la artesana Jaqueline y así generar ventas
Posible localización	Puntos de venta en mongui, cerca de la plazoleta principal.
Actividades, productos o servicios prestados	Fieltro de lana de oveja
Innovación y/o valor agregado (en relación con la competencia, el entorno y/o la cadena valor artesanal)	Presentación de los productos de lana de oveja a sus clientes potenciales y consumidores.
Conocimientos o habilidades técnicas requeridas	Fieltro en lana de oveja
Mercado: clientes y competencia	Turistas y visitantes; hoteles y almacenes que ofrezcan artesanías de la región de Boyacá.
Equipos, elementos y recursos necesarios	Fieltro lana de oveja, agujas, molinillo.
Alianzas, posibles socios o aportantes	Tiendas artesanales locales, Hoteles, empresas de transportes,
Equipo de trabajo	5 artesanas.

III.2. RESUMEN EJECUTIVO

El grupo de artesanas de Monguí, desarrollan la técnica artesanal tradicional de tejidos en fieltro de lana de oveja, donde beneficia a cinco mujeres artesanas, ubicadas en el municipio de Monguí, en el departamento de Boyacá.

En el plan de negocios se identificó el portafolio de productos que se ofrecen a los diferentes consumidores en la línea de tejidos – accesorios, tales como bolsos de mano, gorros, mochila, bolas decorativas, entre otros productos tradicionales; además su capacidad de producción depende del número de horas que cada artesana dispone para la elaboración del producto, teniendo en cuenta que realizan otras actividades propias del campo.

El potencial de mercado para este tipo de productos artesanales es el aprovechamiento del punto de venta de una de las artesanas, sitios locales como hoteles, tiendas artesanales, además de llegar al turista y visitantes.

Por otro lado, con el desarrollo del Proyecto de Fortalecimiento Productivo y Comercial se diseñaron nuevos productos que incrementen las ventas del taller artesanal, diversificando la línea de tejidos como la elaboración de bolsos de mano como producto potencial, siendo decorativo y funcional, beneficiando a las mujeres artesanas de Monguí.

En cuanto a la adquisición de materias primas, las mujeres artesanas realizan el proceso de esquilado de la oveja, preparación de la lana, lavado, descruce e hilado y proceso de fieltro para su posterior elaboración del producto.

Asimismo, los precios de mercado para este tipo de productos, depende directamente de la calidad de la lana, combinación de colores, nuevos diseños, productos funcionales que satisfagan la necesidad del consumidor.

Con el desarrollo de nuevos productos se realizó la proyección de ventas, ofreciéndolas en el punto de venta o la posible participación de ferias locales y su desarrollo comercial en el mercado local y regional. Las ventas dependen de la capacidad de producción, proyectando ventas desde \$500.000 por mes hasta \$1.140.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría las 90 unidades en tres meses, con ingresos cercanos a los \$3.420.000 para el periodo estimado.

IV. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y PLAN ORGANIZACIONAL

Hoy más que nunca, el principal diferenciador de las empresas es el factor humano. La estabilidad y rentabilidad de las empresas depende en un grado alto de las habilidades de los artesanos para alcanzar los objetivos del negocio.

IV.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Las artesanas de Monguí están ubicadas en el Departamento de Boyacá cerca de la ciudad de Sogamoso; desarrollando la actividad artesanal de fieltro de lana de oveja, ofreciendo bolsos de mano, sombreros a turistas y visitantes de la región.

Este grupo está representado por la señora Jaqueline Ojeda donde lidera los procesos administrativos y productivos del taller artesanal.

Cada artesana desarrolla su actividad en su vivienda rural, paralelo a las actividades propias del campo como la ganadería, preparación de alimentos y cuidado de hijos. Es por esto que la actividad artesanal solo la realizan tres horas al día.

El punto de venta de la artesana, cuenta con espacios para desarrollar la actividad artesanal, donde se puede exhibir los productos y espacios para la atención de clientes.

IV.2. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador/Acciones esperadas
<ul style="list-style-type: none"> Definir la estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de artesanas vinculadas al taller
<ul style="list-style-type: none"> Definición de roles y funciones 	<ul style="list-style-type: none"> Funciones por cargo. Responsabilidades de cada artesana

IV.3. OBJETO SOCIAL

El taller artesanal de Monguí tiene como objeto social la elaboración, comercialización y distribución de productos artesanales de fieltro en lana de oveja.

IV.4. FIGURA EMPRESARIAL

El grupo de artesanas no se han constituido legalmente y no tienen establecido la estructura organizacional, además no se tiene definido las personas encargadas en las áreas de producción y comercial; solo se dedican a la actividad artesanal.

IV.5. ORGANIGRAMA

El grupo de artesanas no tiene establecido el organigrama donde se fijen responsabilidades, simplemente entre ellas se comparten algunas actividades tanto comerciales como de producción.

IV.6. INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL

El grupo de artesanas no ofrece ni incentivos, ni beneficios que motiven el desarrollo de su actividad, simplemente cada una vende sus productos y recibe el pago por su actividad.

IV.7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA			
FACTORES		Positivo	Negativo
		<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
		Estrategias	
FACTORES	Interno	1. El grupo de artesanos elaboran productos de buena calidad y únicos. 2. Manejan precios adecuados al mercado 3. Posibilidad de desarrollar nuevos productos	1. Falta en la definición de roles y funciones comerciales. 2. No se tienen estrategias para generar ventas en los diferentes canales de venta locales y regionales. 3. No se aprovecha las entidades de turismo locales y artesanales para promover el producto. 4. No se han realizado alianzas con entidades de turismo e institucionales
	Externo	<u>Oportunidades</u> 1. Aprovechar otras zonas, para ofrecer un portafolio amplio y diferenciado. 2. Desarrollar e innovar en nuevos productos en la línea accesorios y prendas de vestir. 3. Participar en los programas de turismo y artesanales de la región	<u>Amenazas</u> 1. Ingreso de productos importados al mercado nacional a precios bajos 2. No buscar clientes en otras zonas del país. 3. Tendencia en cambiar de actividad económica.

IV.8. EQUIPO DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

Formato EQUIPO DE TRABAJO ESTRUCTURA Y COMPETENCIAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO							
ESTRUCTURA			HOJA DE VIDA		COMPETENCIAS		
#	MIEMBROS DEL EQUIPO	CARGO	FORMACIÓN	EXPERIENCIA (años)	Liderazgo	Habilidades Empresariales	Relaciones Humanas
	Jaqueline Ojeda	Representante del Taller	Básica	n/d	Lidera el grupo	No maneja temas empresariales	Buenas relaciones
	Martha Ojeda	Artesana	Básica	n/d	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Carmen Olga Rincón	Artesana	Básica	n/d	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Rosa Elena Tapias	Artesana	Básica	n/d	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Loaida Perez	Artesana	Básica	n/d	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones

V. PLAN COMERCIAL

V.1. OBJETIVOS

Los objetivos trazados en el Plan comercial se basan en el incremento en las ventas, identificar nuevos clientes locales y regionales, con el fin de mejorar los ingresos de las artesanas de Monguí.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
<ul style="list-style-type: none"> Generar ventas locales 	<ul style="list-style-type: none"> Turistas que visiten a Mongui / Turistas que compren artesanías 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar el punto de venta, y generar ingresos de los fieltros de lana artesanal.
<ul style="list-style-type: none"> Incremento de ventas en el corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Proyección de ventas /Productos potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento en las ventas por producto potencial
<ul style="list-style-type: none"> Definición de precios de Venta 	<ul style="list-style-type: none"> Precios del Mercado local /Precios estimado 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de precios competitivos frente a las condiciones de mercado

V.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El grupo de artesanas de Monguí ofrece al mercado una variedad de productos como bolsos de mano, sombreros generados de la producción de lana de oveja.

Descripción técnica del producto:

Producto	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
GORROS	30	n/d
BOLSOS DE LANA	30	\$35.000
SOMBRERO	30	n/d
MOCHILA	30	n/d
BOLAS	30	n/d

Las ventajas competitivas encontradas en la producción y comercialización de los bolsos de mano en lana de oveja, son las siguientes:

- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de bolsos en fieltro de lana de oveja en el punto de venta de la artesana Jaqueline Ojeda en el municipio de Monguí, municipios aledaños, mercado regional artesanal.
- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio presentado por el taller artesanal, no se tienen establecidos precios de mercado, simplemente las artesanas suponen el precio que podrían vender.
- **Calidad en el Producto:** El producto no es reconocido en el municipio, debido a que se desarrolló con el Proyecto de CEDAVIDA. En cuanto a los diseños fueron desarrollados por la diseñadora de CEDAVIDA, presentando calidad de acuerdo a su capacidad.
- **Capacidad de expansión en la mano de obra:** Este grupo es conformado por 5 artesanas del municipio de Monguí, existen otras personas que puedan apoyar el proceso de producción, ubicados en zonas aledañas.

V.3. INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

Las actividades de innovación y desarrollo de productos están liderados por los diseñadores de la Fundación Cedavida y dirigido a cada comunidad artesanal asignada. Estos nuevos diseños se realizaron de acuerdo a las tendencias en decoración y moda artesanal, a nichos de mercado específicos, de acuerdo al nuevo producto desarrollado.

En el caso del grupo artesanal de Monguí se desarrollaron los bolsos de mano en fieltro de lana de oveja, producto dirigido a decorar el hogar, esto dando un valor adicional al portafolio actual de sus productos.

Como estrategia comercial en primera instancia es aprovechar el punto de venta de la artesana Jaqueline Ojeda en el municipio de Monguí, ofreciendo este tipo de productos a los visitantes y turistas. Por otro lado, se han identificado clientes potenciales, tiendas artesanales.



Las medidas del producto desarrollado, están alineados de acuerdo al diseño 22x16cms.

V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El **mercado local**, está ubicado en el municipio de Monguí, cuya característica principal es ofrecer productos a los visitantes, turistas en el punto de venta cerca de la plazoleta principal.



Plazoleta Principal Monguí
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Monguí – Boyacá
Noviembre de 2014



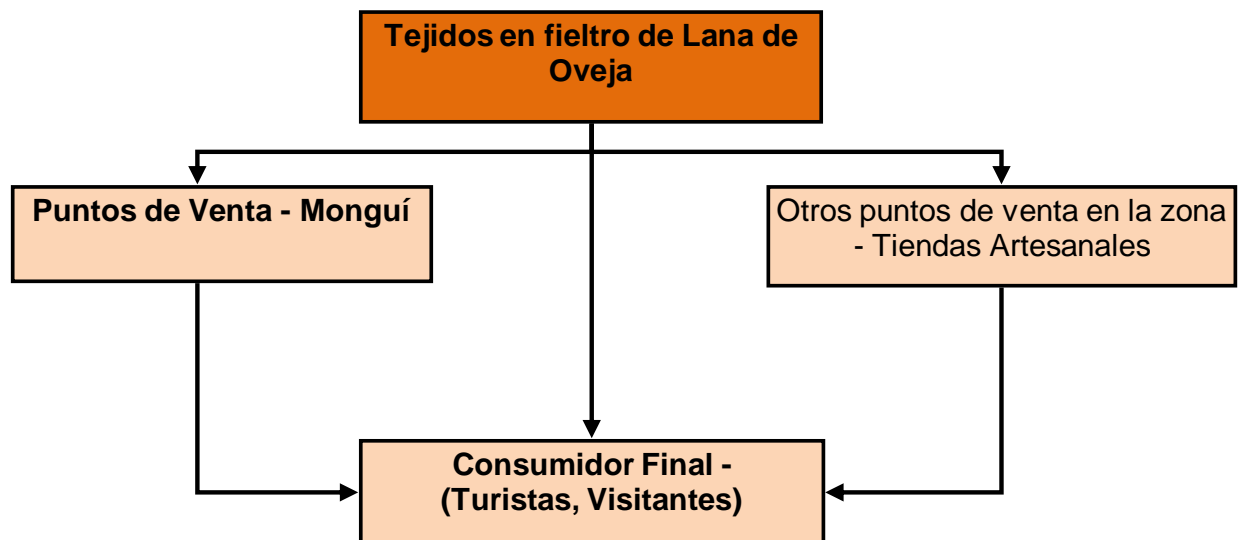
Artesanas de Monguí
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Monguí – Boyacá
Noviembre de 2014

V.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La competencia está determinada por los talleres artesanales que elaboran y a la vez comercializan productos similares y sustitutos de la lana de oveja. Según información de los talleres artesanales la competencia está representada así:

Producto	Productos Similares	Ventajas (frente a la competencia)	Desventajas (frente a la competencia)
Bolsos en fieltro Lana de oveja	Tejidos de Nobsa	Reconocimiento nacional	Precios superiores
		Calidad en el producto	Falta de publicidad de los productos
		Capacidad de Producción	
	Tejidos en otros materiales	Precios competitivos	Capacidad de producción limitada
		Calidad en el producto	Red de distribución limitada
		Reconocimiento nacional artesanal	Falta en la innovación del producto

El Canal de distribución de los bolsos de mano en fieltro de lana de oveja está determinado por la distribución de sus productos en el mercado local y zonas aledañas. A continuación se observa el canal de distribución para la producción y comercialización fieltro de lana de oveja:



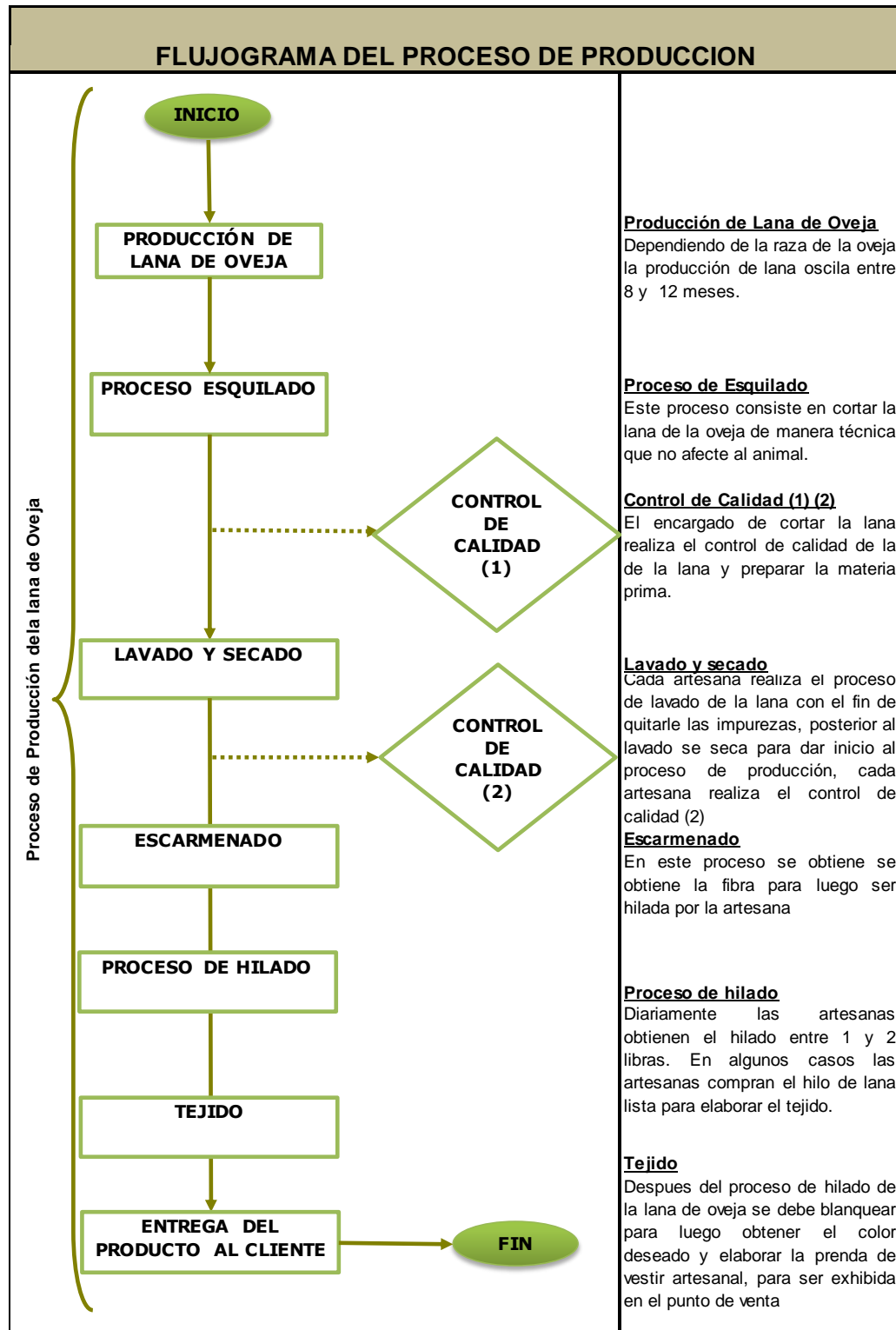
VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

Los objetivos que conforman este componente del Plan de Negocios hacen referencia a las actividades que el grupo de artesanas deben realizar en la consecución de materias primas, distribución de los procesos productivos, optimización de la utilización de las herramientas, empaque, productos en proceso y terminado; además de la determinación de la capacidad instalada, esto con el fin de garantizar la calidad del producto y el cumplimiento del mercado local y zonas aledañas.

VI.1. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
<ul style="list-style-type: none"> Contar con la materia prima esencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Materias primas utilizadas/ Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los tiempos en la consecución de materias primas
<ul style="list-style-type: none"> Definir los procesos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar los pasos para la elaboración del producto 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los tiempos utilizados para mejorar la productividad y así reducir costos
<ul style="list-style-type: none"> Definir las funciones y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar las funciones y roles de cada artesana

VI.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN



VI.3. ESPACIO FÍSICO

Ubicación: El grupo de artesanas no tienen un espacio donde se pueda producir y vender sus productos. Utilizan el espacio de la casa de ellas para realizar las reuniones y producir temporalmente.



VI.4. MATERIAS PRIMAS

El taller artesanal de Mongui utiliza como materia prima esencial la lana, dada en la región.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	LUGAR DE COMPRA	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
Municipio de Monguí	Lana	Monguí	Contado	Esporádico
Bogotá	Lana semindustrial	Bogotá	Contado	Mensual

El suministro de materias primas se realiza de acuerdo a las necesidades de trabajo de cada artesana y la demanda del producto.

VI.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Algunas artesanas tienen en su casa telares manuales para tejer el producto, además de herramientas básicas como agujas.

HERRAMIENTAS	OBSERVACIÓN	MARCA	NIVEL TECNOLÓGICO
Molinillo	Para dar forma a la lana.	N/A	Medio
Plástico Burbuja	Envolver la lana y facilita la forma del producto (fieltro)	Industria nacional	Medio
Icopor	Se realizan los moldes, según el producto	Industria nacional	Medio
Jabón líquido	Se utiliza para humedecer y Mejora la textura de la lana	Industria nacional	Medio

VI.6. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción está determinada por el tipo de producto que demande el mercado y de la habilidad manual de cada artesano para la elaboración del producto, además de la dedicación diaria para desarrollar esta actividad.

REFERENCIA DE PRODUCTO	PRODUCCIÓN MES / UNID	HORAS TRABAJO DÍA*	CUANTAS PERSONAS LABORAN
GORROS	30	3 Horas	5 artesanas de Monguí
BOLSOS DE LANA	30	3 Horas	5 artesanas de Monguí
SOMBRERO	30	3 Horas	5 artesanas de Monguí
MOCHILA	30	3 Horas	5 artesanas de Monguí
BOLAS	30	3 Horas	5 artesanas de Monguí

*La dedicación de las horas de trabajo de cada artesana depende sus ocupaciones en el campo y hogar, en los espacios libres para la elaboración del producto. En la mayoría de las artesanas su dedicación es de 3 horas y después de las 5pm.

VI.7. COMPONENTES DEL COSTO

A. Costo de Materias primas

Las materias primas que utiliza el grupo artesanal es la lana de oveja cuya procedencia es del municipio de Monguí y alrededores, para la elaboración de diferentes productos tejidos.

Estas materias primas son obtenidas por el trabajo adicional de las artesanas en el campo, esquilando al rebaño de ovejas, lavando, secado, descruce, entre otros procesos para la producción de lana.

El costo para elaborar una unidad de producto, específicamente los bolsos de mano es de \$4.200 de lana natural y \$2.800 de gastos de operación y administración.

B. Costo de Mano de Obra

El costo de mano de obra está proyectado en generar empleo al grupo de artesanas asociadas, garantizando el pago de su mano de obra, liquidado de acuerdo al salario mínimo legal vigente.

El costo de mano de obra depende del tiempo que utilice cada artesana. Para el bolso de mano se calculó un valor de \$13.000, debido a que requiere de seis horas aproximadamente en la elaboración del producto.

VII. PLAN ECONÓMICO

Para la proyección del Plan económico, se tuvo en cuenta el comportamiento el número de unidades que se podían producir en el mes, el costos de las materiales primas, gastos y la ganancia que puede generar a la comunidad de artesanos. En el siguiente cuadro se describen las variables ingresos y egresos, además de la proyección de excedentes o ganancias.

Concepto	Mes 1*	Unid	Mes 2*	Unid	Mes 3*	Unid
<u>INGRESOS</u>						
Bolsos de mano en fieltro de lana de oveja	\$1.140.000	30 Unid	\$1.140.000	30 Unid	\$1.140.000	30 Unid
Total Ingresos	\$1.140.000		\$1.140.000		\$1.140.000	
<u>EGRESOS</u>						
Costos elaboración del producto	\$600.000		\$600.000		\$600.000	
Total Egresos	\$600.000		\$600.000		\$600.000	
Diferencia	\$540.000		\$540.000		\$540.000	

*Precio de venta de los bolsos de mano en fieltro de lana natural: \$38.000 precio en el punto de venta en la feria EXPOARTESANIAS.