



Título:
Plan de Negocios
Artesanías Fique en Rollo
Guacamayas- Boyacá

Autor:
Carlos Jaimes Segura

Fecha:
Noviembre de 2014



PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE GUACAMAYAS

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

Las artesanías fique en rollo de Guacamayas están lideradas por tres talleres artesanales (CREARCOOP, Asociación de Artesanos de Guacamayas y Francisco Javier Silva), estos grupos funcionan de manera independiente y tienen sus propios clientes. Los artesanos de la región pertenecen en algunos casos a varios de los talleres, dependiendo de la necesidad de compra de producto de cada taller y como alternativa para generar su sostenimiento económico familiar.

Parte de la estrategia de los tres talleres artesanales es desarrollar centros de acopio y puntos de venta locales para garantizar la compra y venta de producto en la zona.

La comunidad de artesanos de Guacamayas, están interesados en mejorar los ingresos de la población artesanal, para tal fin se sugirió incentivar las ventas locales, a través de los puntos de venta, establecimiento alianzas con entidades de turismo, hoteles, empresas de transporte y así generar ingresos a cada beneficiario.

Por otro lado, los representantes de cada taller artesanal estuvieron de acuerdo en unificar los criterios de precios para evitar competencia desleal y mejorar las condiciones económicas y sociales de los artesanos de Guacamayas.

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	Producir y Comercializar productos artesanales en el mercado local y regional.
Problema o necesidad que soluciona	Mejora los ingresos de los artesanos en sus puntos de venta locales
Descripción de la idea de negocio (Solución)	Aprovechar los puntos de venta de cada taller para incrementar las ventas.
Posible localización	Puntos de venta en Guacamayas (Crearcoop, Alcaldía, Francisco Silva), sitios aledaños.
Actividades, productos o servicios prestados	Artesanías en Fique en rollo
Innovación y/o valor agregado (en relación con la competencia, el entorno y/o la cadena valor artesanal)	Desarrollo de nuevos productos dirigidos a línea hogar y decoración.
Conocimientos o habilidades técnicas requeridas	Tejido en fique y paja blanca
Mercado: clientes y competencia	Turistas y visitantes; hoteles y almacenes que ofrezcan artesanías de la región de Boyacá.
Equipos, elementos y recursos necesarios	Fique tinturado, paja blanca, agujas, ollas para la preparación de tintes, anilinas.
Alianzas, posibles socios o aportantes	Talleres artesanales, Hoteles, empresas de transportes, tiendas.
Equipo de trabajo	185 artesanos aproximadamente. Encabezado por los representantes de los tres talleres artesanales.

III.2. RESUMEN EJECUTIVO

La comunidad de artesanos de Guacamayas, es una técnica artesanal tradicional de tejidos en fique en rollo, donde beneficia a dos asociaciones (CREARCOOP, ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE GUACAMAYAS) e independiente Francisco Javier Silva, integrando a 185 artesanos asociados y 50 no asociados, ubicadas en el municipio de Guacamayas, 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 decoración – hogar, tales como canastos, fruteros, individuales, paneras, porta huevos, porta vasos, porta cazuelas, entre otros productos tradicionales; además su capacidad de producción depende del número de horas que cada artesano 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 son tiendas artesanales, comercializadores, tiendas de decoración y moda, almacenes, además de llegar al consumidor final.

Por otro lado, con el desarrollo del Proyecto de Fortalecimiento Productivo y Comercial se diseñaron nuevos productos que incrementen las ventas de la asociación y la Cooperativa, así como el independiente Francisco Silva, además de diversificar la línea de decoración y utilitaria como la elaboración de individuales unicolor de 35cms, beneficiando al grupo de artesanos de la comunidad de Guacamayas.

En cuanto a la adquisición de materias primas, los proveedores recolectores están ubicados en zonas aledañas al municipio y en el departamento de Santander, garantizando la materia prima esencial como es el fique y la paja blanca.

Asimismo, los precios de mercado para este tipo de productos, depende directamente de la calidad, 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 desde la participación de la feria Expoartesanias y su desarrollo comercial en el mercado local, regional y nacional. Las ventas dependen de la capacidad de producción, proyectando ventas del producto nuevo desde \$1.000.000 por mes hasta \$3.000.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría las 108 unidades en tres meses, con ingresos cercanos a los \$3.240.000 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

La comunidad de artesanos de Guacamayas están ubicados en el Departamento de Boyacá en la vía que va hacia el nevado del Cocuy; desarrollando la actividad artesanal de fique en rollo y paja blanca, ofreciendo productos decorativos y utilitarios a turistas y visitantes de la región.

Esta comunidad está representada por tres talleres artesanales cuya figura empresarial lo conforman la Asociación de Artesanos de Guacamayas y la Cooperativa CREARCOOP, además de Francisco Silva como independiente

Actualmente la comunidad de artesanos, está representado por 185 personas en su mayoría mujeres que desarrollan la técnica de tejido en fique y paja blanca.

Están representados por Luz Marina Bustacara, Francisco Silva y Omaira Manrique.

Los diferentes talleres cuentan con espacios para desarrollar su actividad artesanal, convirtiéndose en una forma de su sostenimiento económico del grupo de artesanos y sus familias.

IV.2. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador/Acciones esperadas
<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de grupo de artesanos asociados
<ul style="list-style-type: none"> Identificar Tipo de conformación empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de sociedades. Funcionamiento

IV.3. OBJETO SOCIAL

Los talleres artesanales tienen como objeto social la elaboración, comercialización y distribución de productos artesanales en fique en rollo.

IV.4. FIGURA EMPRESARIAL

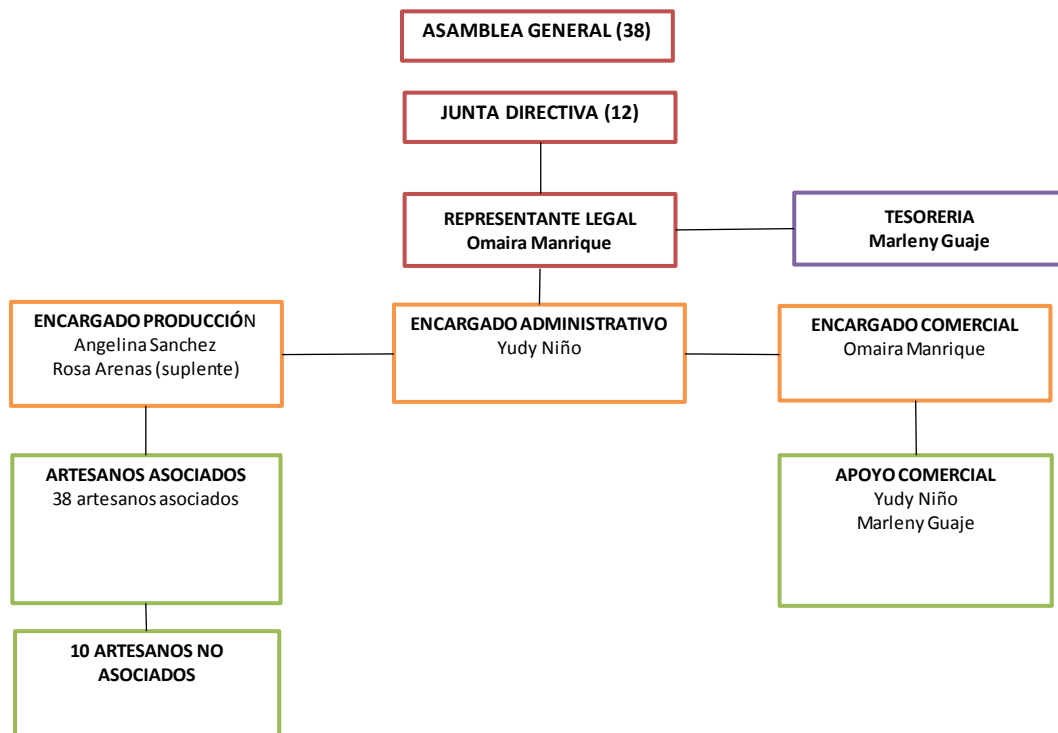
Para CREARCOOP y la Asociación de Artesanos de Guacamayas, la estructura organizacional está establecida de acuerdo a la asamblea general, definiendo Junta Directiva, Representante legal, consejo de administración y junta de vigilancia, además de las personas encargadas en las áreas de producción y comercial; las demás asociadas conocen de su labor artesanal.

Ninguno de los talleres tiene establecidos las áreas funcionales para la toma de decisiones, donde cada representante asume responsabilidades administrativas, productivas y comerciales; en algunos casos los asociados apoyan el proceso tanto comercial como productivo.

IV.5. ORGANIGRAMA

La estructura organizacional de cada taller varía de su conformación empresarial; para CREARCOOP está conformada por una Asamblea general, Junta directiva, Representante legal, Tesorero, encargados del área de producción, y artesanos asociados y no asociados, así:

ORGANIGRAMA CREARCOOP LTDA



Fuente: Taller Artesanal de CREARCOOP.

IV.6. INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL

Los tres grupos artesanales ofrecen a sus asociados artesanos, beneficios como detalles en el mes de diciembre y en el día del artesano, siendo motivados y continúen con la actividad artesanal.

Por otro lado, como política de pagos los artesanos reciben su dinero al momento de entregar el producto terminado a satisfacción del taller. Este mecanismo motiva a los artesanos a desarrollar la actividad e incrementar la productividad.

IV.7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA				
		Positivo	Estrategias	Negativo
		Fortalezas		Debilidades
FACTORES	Interno	1. La comunidad de artesanos cuentan con un portafolio de productos competitivos 2. Capacidad de Producción 3. Precios Justos 4. Formalidad empresarial en asociaciones y cooperativas	1. Aumentar su portafolio de productos con el apoyo de CEDAVIDA 2. Tener una excelente participación en EXPOARTESANIAS 3. Implementar la imagen corporativa de los talleres artesanales 4. Desarrollar el mercado local e incrementar las ventas	1. Falta de unificar criterios de precios entre los grupos de artesanos 2. No se tienen estrategias para generar ventas en el mercado local. 3. No se aprovecha el turismo local para incrementar ventas 4. No se han realizado alianzas con entidades de turismo e institucionales
	Externo	<u>Oportunidades</u> 1. Aprovechar la demanda de los productos artesanales de Guacamayas 2. Desarrollar e innovar en nuevos productos 3. Participar en los programas de turismo y artesanales de la región	1. Aprovechar su infraestructura física para promocionar los productos de cada taller. 2. Generar estrategias para que los turistas ingresen a Guacamayas y adquieran el producto 3. Realizar alianzas con entidades gubernamentales y generadoras de turismo (hoteles, empresas de transporte)	<u>Amenazas</u> 1. Ingreso de productos importados al mercado nacional a precios bajos 2. Competencia desleal en términos de precios con algunos grupos artesanales

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
	Omaira Manrique	Representante CREAMCOOP	Técnica	20	Lidera el grupo	Realiza los negocios del taller	Buenas relaciones
	Luz Marina Bustacara	Representante Asociación	Técnica	15	Líder de Grupo	Organiza producción	Buenas relaciones
	Francisco Silva	Independiente	Artesano	15	Dueño de Negocio	Buen comercial y organiza 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 la comunidad artesanal de Guacamayas.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
<ul style="list-style-type: none"> Identificar nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes actuales / Clientes Potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación nuevos puntos de venta locales y regionales; así como nuevos nichos de mercado.
<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 artesanos de Guacamayas ofrecen al mercado una gran variedad de productos decorativos y utilitarios generados de la producción de fique en rollo y paja blanca.

Descripción técnica del producto:

Producto	Presentación	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
BANDEJAS		150	
BANDEJAS OVALADAS en diversos tamaños		300	
FRUTEROS		300	
INDIVIDUALES		500	
PORTAVASOS		500	
PORTACAZUELAS		600	
PORTACALIENTE		600	
CONTENEDOR en diversos tamaños		40	

Las ventajas competitivas encontradas en la producción y comercialización de las artesanías en fique en rollo, son las siguientes:

- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de artesanías en Fique en rollo en sus puntos de venta en el municipio de Guacamayas, municipios aledaños, mercado regional artesanal, tiendas especializadas y ventas esporádicas en el mercado internacional.
- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio presentado por cada taller artesanal, se tiende a unificar los criterios de precios para ser competitivos en los diferentes nichos de mercado, manejando precios justos que favorezca los intereses de los artesanos.
- **Calidad en el Producto:** El producto tiene un alto reconocimiento en el mercado, de ahí su aceptación, presentando calidad, diseños únicos, a tal punto que están implementando la denominación de origen promovido por Artesanías de Colombia, además del reconocimiento por parte de los clientes.
- **Capacidad de expansión en la mano de obra:** De acuerdo al sondeo realizado sobre la mano de obra artesanal se detectó que se cuenta con un número aproximado de 185 artesanos, que satisfacen la demanda actual.

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 por cada comunidad artesanal asignada. Estos nuevos diseños se realizaron de acuerdo a las tendencias en decoración y moda artesanal, dirigida a nichos de mercado específicos, de acuerdo al nuevo producto desarrollado.

En el caso del grupo artesanal de Guacamayas se desarrollaron individuales unicolor de 35cms, esto dando un valor adicional al portafolio actual de sus productos.

Como estrategia comercial en primera instancia es aprovechar los puntos de venta en el municipio de Guacamayas, ofreciendo este tipo de productos a los visitantes y turistas. Por otro lado, se han identificado clientes potenciales regionales, nacionales, tiendas artesanales especializadas e inclusive incursionar en las redes sociales o portales de venta como OLX.



Las medidas del producto desarrollado, están alineados de acuerdo al diseño
35cms

V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El **mercado local**, está ubicado en el municipio de Guacamayas, cuya característica principal es ofrecer productos a los visitantes, turistas en los puntos de venta de CREARCOOP, Alcaldía, y en la salida del municipio hacia el Cocuy por parte de Francisco Silva.



Punto de Venta CREARCOOP
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Guacamayas – Boyacá
Noviembre de 2014



Distribución espacio interno - CREARCOOP
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Guacamayas – Boyacá
Noviembre de 2014



Alcaldía de Guacamayas – Asociación de Artesanos de Guacamayas

Foto: Carlos Jaimes

Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA

Guacamayas – Boyacá

Noviembre de 2014



Alcaldía de Guacamayas – Asociación de Artesanos de Guacamayas - Punto de Venta

Foto: Carlos Jaimes

Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA

Guacamayas – Boyacá

Noviembre de 2014

Mercado Regional: Los talleres artesanales ofrecen sus productos en sitios turísticos y artesanales del departamento de Boyacá, tales como Villa de Leyva, Paipa, Tunja.

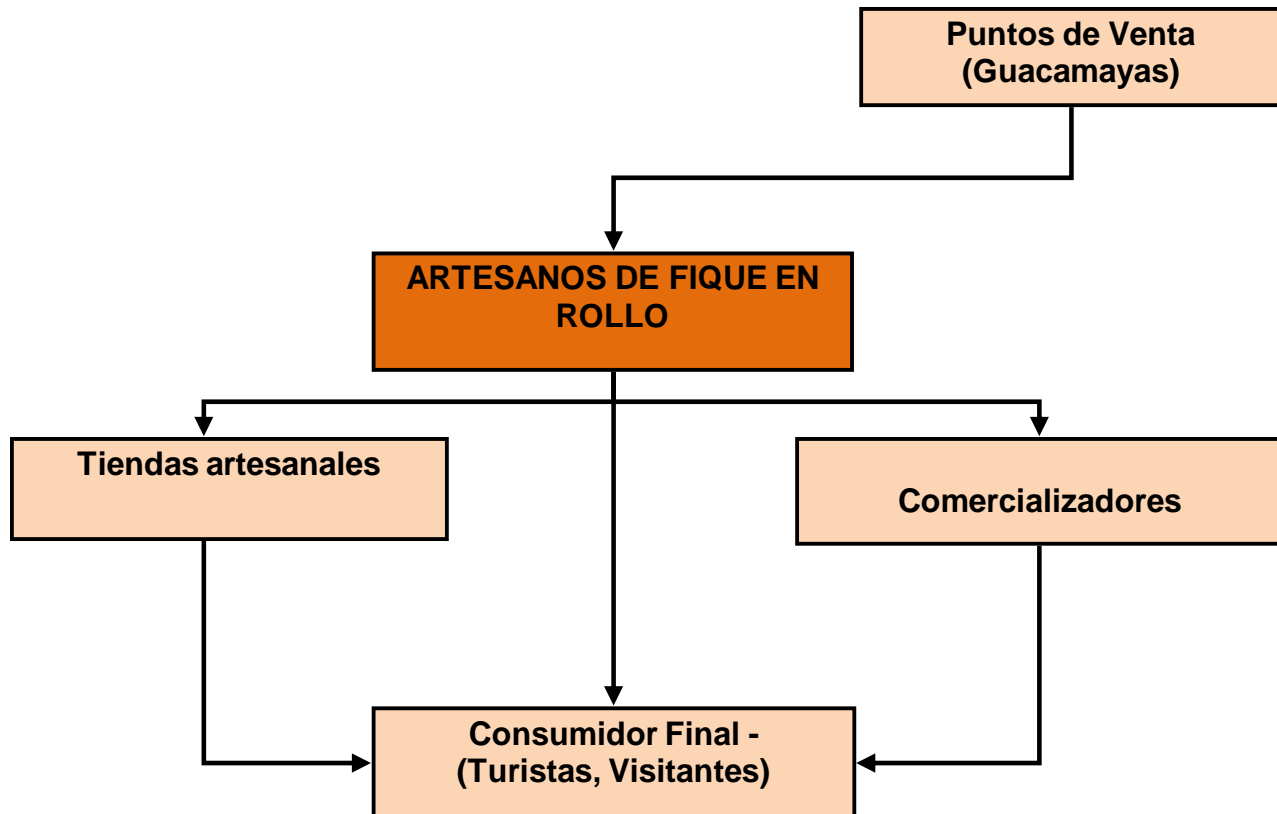
Mercado Nacional: Los tres talleres ofrecen sus productos en los principales centros artesanales y turísticos de Bogotá, Medellín, Cartagena, tales como Museos, tiendas artesanales, almacenes, eventos feriales.

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

La competencia está determinada por las empresas que elaboran y a la vez comercializan productos similares y sustitutos del fique en rollo. Según información de los talleres artesanales la competencia está representada así:

Producto	Productos Similares	Ventajas (frente a la competencia)	Desventajas (frente a la competencia)
Artesanías en fique en rollo	Artesanías en fique	Reconocimiento nacional	Falta en la innovación de producto
		Precios competitivos	El consumidor opta por otros productos similares
		Capacidad de Producción	
	Cestería de Boyacá de Cerinza	Precios competitivos	Capacidad de producción limitada
		Calidad en el producto	Red de distribución limitada
		Reconocimiento nacional	Falta en la innovación del producto

El Canal de distribución de las artesanías en fique en rollo está determinado por la distribución de sus productos en el mercado local, regional y nacional. A continuación se observa el canal de distribución para la producción y comercialización la artesanía de fique en rollo de Guacamayas:



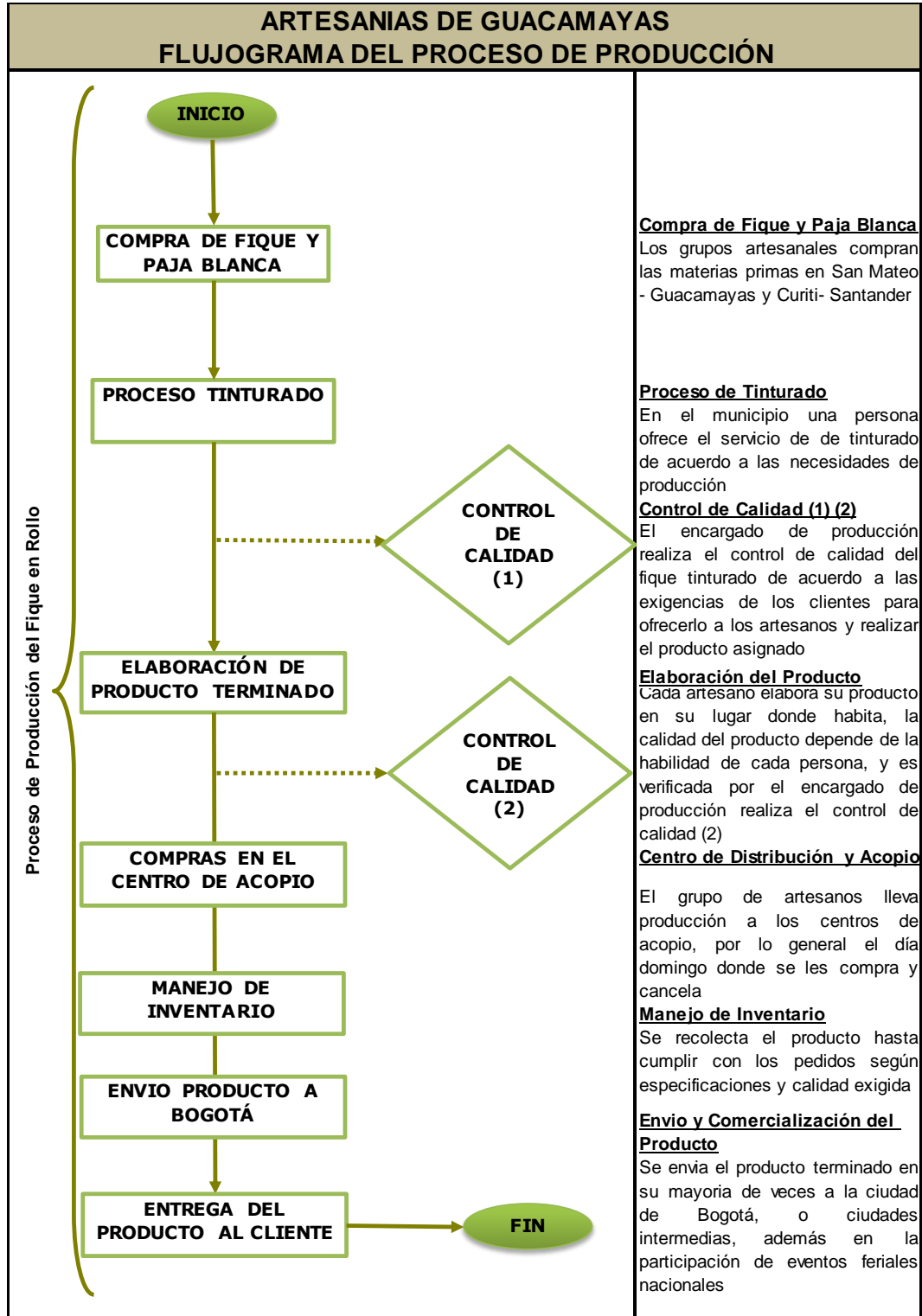
VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

Los objetivos que conforman este componente del Plan de Negocios hacen referencia a las actividades que el grupo de artesanos que 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 regional identificado.

VI.1. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con las materias primas 	<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
<ul style="list-style-type: none"> • Definir las condiciones necesarias de recepción y despacho de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los Centros de acopio y punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Regular el sistema de compra a los artesanos y precios de venta

VI.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN



VI.3. ESPACIO FÍSICO

Ubicación: Los talleres tienen su propio espacio para almacenar el producto terminado e inclusive para almacenar materiales. En el caso puntual CREARCOOP tiene espacios para realizar reuniones, atender a los artesanos y recepción para pagar el producto terminado, además espacios para atender clientes. Por otro lado, la Asociación de artesanos de Guacamayas, solo cuenta con el punto de venta, ofrecido por la alcaldía. Francisco Silva, tiene como espacio su casa donde produce y comercializa los productos artesanales.



VI.4. MATERIAS PRIMAS

El grupo de artesanos de Guacamayas utilizan como materia prima esencial el fique y la paja blanca, dada en la región.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	LUGAR DE COMPRA	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
Municipio San Mateo	Fique	San Mateo	15 -30 días	Mensual
Sangil	Fique Tinturado	San gil – Curití	Contado	Mensual
Colquimicos	Anilinas	Bogotá	Contado	Esporádico
Asociados	Paja Blanca	Región	Contado	Esporádico

El suministro de materias primas se realiza a través del encargado de cada taller en la organización de su producción, donde realiza las compras de acuerdo a las necesidades de producir y así ser entregado a cada artesano.

VI.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Los tres talleres artesanales no cuentan con maquinaria para el desarrollo de su actividad, debido a que su labor es netamente manual, simplemente se requiere herramientas básicas como agujas, preparación de tinturado.

HERRAMIENTAS	OBSERVACIÓN	MARCA	NIVEL TECNOLÓGICO
Agujas	Herramienta indispensable para la elaboración del producto.	N/A	Medio
Batería para Tintes	Para preparación de las tinturas en fique	Industria nacional	Medio
Ollas N° 40 - 45	Para preparación de las tinturas en fique	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**
BANDEJAS	150	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas
BANDEJAS OVALADAS en diversos tamaños	300	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas
FRUTEROS	300	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas
INDIVIDUALES	500	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas
PORTAVASOS	500	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas
PORTACAZUELAS	600	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas
PORTACALIENTE	600	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas
CONTENEDOR en diversos tamaños	40	6 Horas	185 artesanos de Guacamayas

* La dedicación de las horas de trabajo de cada artesana depende sus ocupaciones en la casa y en los espacios libres para la elaboración del producto.

** Este dato fue validado por cada representante de los talleres artesanales de Guacamayas

VI.7. COMPONENTES DEL COSTO

A. Costo de Materias primas

Las materias primas que utiliza la comunidad artesanal de Guacamayas son el fique y la paja blanca fibras vegetales dadas en la región o en el departamento de Santander, para la elaboración de los productos de fique en rollo.

Estas materias primas son obtenidas por algunos artesanos en la región o compradas en municipios aledaños e inclusive en curití – Santander.

El costo para elaborar una unidad de producto, específicamente los individuales es de \$7.000 de fique y paja blanca.

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 los individuales se calculó un valor de \$14.000, debido a que requiere de cuatro horas aproximadamente en la elaboración del producto.

VII. PLAN ECONÓMICO

Para la proyección del Plan económico, se tuvo en cuenta el comportamiento del número de unidades que se podían producir en el mes, los costos de las materiales primas, gastos y la ganancia que puede generar a la comunidad de artesanos de Guacamayas. 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>						
Individuales unicolor 35cms	\$1.080.000	36	\$1.080.000	36	\$1.080.000	36
Total Ingresos	\$1.080.000		\$1.080.000		\$1.080.000	
<u>EGRESOS</u>						
Costo elaboración del producto	\$756.000		\$756.000		\$756.000	
Total Egresos	\$756.000		\$756.000		\$756.000	
Diferencia	\$324.000		\$324.000		\$324.000	

*Precio de venta de los individuales unicolor de 35cms: \$30.000 como precio en feria