



Título:  
**Plan de Negocios**  
Artesanías en Tagua  
Chiquinquirá- Boyacá

Autor:  
**Carlos Jaimes Segura**

Fecha:  
**Noviembre de 2014**



## **PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE CHIQUINQUIRA**

### **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 de tagua de Chiquinquirá están lideradas por la Asociación de Artesanos de Chiquinquirá ASOCHIARTE, conformado por 23 asociados que pertenecen a la asociación y que trabajan en productos artesanales como la tagua y la madera, ofreciendo los productos a los diferentes clientes y así sostener económicamente a sus familias.

Parte de la estrategia comercial de la asociación es desarrollar el mercado local, específicamente en los puntos de venta de los artesanos asociados y en otros sitios turísticos. Asimismo en aprovechar el mercado regional y nacional para incrementar las ventas; así como la participación de eventos feriales.

Los artesanos de Chiquinquirá, están interesados en mejorar los ingresos de cada uno, para tal fin se sugirió incentivar las ventas locales, a través de los puntos de venta que se pueden identificar en Chiquinquirá, sitios cercanos, otros municipios, además de establecer alianzas con entidades municipales, turismo que promuevan las artesanías, la alcaldía, hoteles, empresas de transporte y así generar ingresos a cada asociado.

Por otro lado, el representante de la asociación, tiene establecidos sus precios de acuerdo a las condiciones de mercado, sin revisar la estructura de costos. Las ventas se dan en la medida que los clientes realicen pedidos y la asociación debe esta función de generar los negocios para mejorar las condiciones económicas y sociales de los artesanos de la asociación.

### 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 productos artesanales en el mercado local y regional.
<b>Problema o necesidad que soluciona</b>	Mejora las condiciones económicas de las artesanas de Chiquinquirá.
Descripción de la idea de negocio ( <b>Solución</b> )	Llegar a nuevos clientes artesanales nacionales para incrementar las ventas.
Posible localización	Utilizar los puntos de venta de algunos artesanos e identificar sitios en Chiquinquirá y sitios aledaños.
Actividades, productos o servicios prestados	Artesanías en tagua
Innovación y/o <b>valor agregado</b> (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	Artesanías en tagua
Mercado: <b>clientes</b> y competencia	Turistas y visitantes; hoteles y tiendas artesanales que ofrezcan artesanías en la región de Boyacá.
Equipos, elementos y recursos necesarios	Tagua, torno
Alianzas, posibles socios o aportantes	Talleres artesanales, Hoteles, empresas de transportes, tiendas artesanales, alcaldía, empresas que comercializan artesanías.
Equipo de trabajo	23 artesanos asociados.

### III.2. RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Artesanos de Chiquinquirá ASOCHIARTE, elaboran productos en tagua y madera, beneficiando a 23 asociados, ubicados en la ciudad de Chiquinquirá, 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 artículos decorativos, artículos en madera, instrumentos musicales, 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 relacionadas.

El potencial de mercado para este tipo de productos artesanales son tiendas artesanales en la zona, almacenes de decoración, comercializadores, 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, además de diversificar la línea de decoración y utilitaria como la elaboración de pasaboqueros, e instrumentos musicales artesanales, beneficiando a los artesanos de la asociación.

En cuanto a la adquisición de materias primas, son compradas en el departamento de Boyacá, de acuerdo a las necesidades del taller, garantizando el suministro de esta materia prima esencial.

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 Expoartesanías y su desarrollo comercial en el mercado local, regional y nacional. Las ventas dependen de la capacidad de producción, proyectando ventas desde \$3.000.000 por mes hasta \$8.000.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría los 150 pasaboqueros y 30 instrumentos musicales en tres meses, con ingresos cercanos a los \$24.000.000 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 Asociación está ubicada en la ciudad de Chiquinquirá en el Departamento de Boyacá en la vía que va Bogotá a Bucaramanga; desarrollando la actividad artesanal de productos en tagua, ofreciendo productos de la línea de mesa y hogar, decorativos y utilitarios como los instrumentos musicales.

La asociación se constituyó en el año 2014 y está conformada por veintitrés personas asociadas como artesanos, en la elaboración de productos artesanales en tagua y madera.

Está representada por Armando Forero Piraquive.

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

##### IV.2. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador/Acciones esperadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la estructura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de grupo de artesanos asociados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Designar la persona comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona que desarrolle las actividades comerciales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de roles y funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones que realiza cada artesano</li> </ul>

### IV.3. OBJETO SOCIAL

La Asociación de Artesanos de Chiquinquirá ASOCHIARTE como objeto social la elaboración, comercialización y distribución de productos artesanales como la tagua y la madera; además de otras actividades propias de la Asociación como el incentivo para desarrollar la actividad artesanal.

### IV.4. FIGURA EMPRESARIAL

La asociación está legalmente constituida con NIT 900734942-8, define la estructura organizacional de acuerdo a la asamblea general, representante, Vicepresidenta, Tesorera, fiscal y vocales, además de las personas encargadas en las áreas de producción y administrativa; los demás asociados conocen de su labor artesanal.

El grupo de artesanos no tiene establecidos las áreas funcionales para la toma de decisiones, donde se asumen responsabilidades administrativas, productivas y comerciales; en algunos casos los asociados apoyan el proceso tanto comercial como productivo.

### IV.5. ORGANIGRAMA

La Asociación de Artesanos de Chiquinquirá ASOCHIARTE está registrada ante la cámara y comercio, con representación legal y con su respectivo funcionamiento a través del NIT 900734942-8. La estructura organizacional está conformada así:

<b>Asociación de Artesanos de Chiquinquirá ASOCHIARTE</b>
NIT: 900734942-8
Año de Constitución: 2014
Representante: Armando Forero Piraquive
Vicepresidente: Francisco Javier Rincón
Tesorera: Tulia Elisa Ávila Ávila
Secretaria: Giovanny Arenas Villamil
Fiscal: José Hernando Garzón
Total Artesanas Asociadas:23

### IV.6. INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL

La asociación ofrece a sus asociados rendición de cuentas e informe del funcionamiento como empresa asociativa.

Por otro lado, como política de pagos los artesanos reciben su dinero al momento de realizar la venta del producto, esto puede oscilar desde un mes hasta tres meses.

#### IV.7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA				
		Positivo	Estrategias	Negativo
		Fortalezas		Debilidades
FACTORES	Interno	1. El grupo de artesanos cuentan con productos básicos tradicionales en tagua. 2. Manejan precios de acuerdo a las condiciones de mercado local 3. El taller ofrece la posibilidad de innovar y desarrollar el portafolio de productos.	1. Diseñar nuevos productos con el apoyo de CEDAVIDA 2. Tener participación en los eventos feriales locales y darlo a conocer en la región. 3. Desarrollar el mercado local y regional e incrementar las ventas	1. Falta implementar los roles y funciones asignados tanto en las áreas de producción como comercial. 2. No se tienen estrategias para generar ventas en el mercado de la región. 3. No se tiene una estructura de costos donde se defina los precios de los productos actuales. 4. No se han realizado alianzas con entidades de artesanales y municipales.
	Externo	<u>Oportunidades</u> 1. Aprovechar la visita de turistas en la ciudad de Chiquinquirá, ofreciendo un producto tradicional y diferenciado. 2. Diseñar nuevos productos que favorezcan las ventas del taller. 3. Participar en los programas de turismo y artesanales de la región.	1. Aprovechar el punto de venta para promocionar los productos del taller 2. Generar estrategias de publicidad para que los turistas ingresen al punto de venta y adquieran el producto. 3. Realizar alianzas con entidades gubernamentales y que apoyan a las técnicas tradicionales de artesanías.	<u>Amenazas</u> 1. Ingreso de productos importados al mercado nacional a precios bajos 2. Competencia desleal en la región en términos de precios. 3. Escasez de la materia prima y precios altos.



#### 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
	Armando Forero Piraquive	Representante	Básica	10	Lidera el grupo	Organiza producción y administración	Buenas relaciones
	Francisco Javier Rincón	Vicepresidente	Básica	10	Apoyo	Organiza producción y ventas del negocio	Buenas relaciones
	Tulia Elisa Ávila	Tesorera	Básica	10	Apoyo	Organiza producción y ventas del negocio	Buenas relaciones
	Giovanny Arenas Villamil	Secretario	Básica	10	Apoyo	Actividades de 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 Asociación de artesanos de Chiquinquirá.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes actuales / Clientes Potenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación nuevos clientes a nivel nacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de ventas en el corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyección de ventas /Productos potenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en las ventas por producto potencial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de precios de Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precios del Mercado local /Precios estimado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de precios competitivos frente a las condiciones de mercado.</li> </ul>

## V.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La asociación ASOCHIARTE ofrece al mercado una gran variedad de productos decorativos y utilitarios generados de la producción de tagua y madera.

*Descripción técnica del producto:*

Producto	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
<b>SALSEROS</b>	200	\$8.000
<b>CUCHARAS</b>	200	\$3.000 - \$7.000
<b>AJEDREZ</b>	20	\$40.000- \$300.000
<b>PESEBRES</b>	100	\$8.000 - \$20.000

Las ventajas competitivas encontradas en la producción y comercialización de la tagua y madera, son las siguientes:

- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de productos en tagua y madera en el punto de venta en la ciudad de Chiquinquirá, municipios aledaños, mercado regional artesanal de Boyacá, tiendas especializadas a nivel nacional, entre otros.
- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio presentado la Asociación maneja sus precios de acuerdo a las condiciones del mercado. Cada asociado define los precios de acuerdo a su estructura de costos.
- **Calidad en el Producto:** Los productos de tagua y madera son reconocidos por sus clientes actuales, presentando calidad, diseños únicos tradicionales.
- **Capacidad de expansión en la mano de obra:** La asociación tiene un número de artesanos que podrían apoyar al proceso productivo.

### 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 de la asociación de artesanos de Chiquinquirá se desarrollaron instrumentos musicales, tiple con aplicaciones en tagua; pasaboqueros con formas zoomorfas "pavos y gallinas, esto dando un valor adicional al portafolio actual de sus productos.

Este producto va dirigido a diferentes almacenes de decoración de segmento alto que requieran productos con diseño, entre otros.



Producto Nuevo – Pasaboquero

Foto: Carlos Jaimes

Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA

Chiquinquirá – Boyacá

Noviembre de 2014

Las medidas del producto desarrollado, están alineados de acuerdo al diseño 10x10x10.

#### V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El **mercado local**, está ubicado en la ciudad de Chiquinquirá, cuya característica principal es ofrecer productos a los visitantes, turistas el producto en Tagua y madera.



Punto de producción  
Foto: Carlos Jaimes  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Chiquinquirá – Boyacá  
Noviembre de 2014



Punto de Producción  
Foto: Carlos Jaimes  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Tagua- Boyacá  
Noviembre de 2014

**Mercado Regional:** La asociación ofrece su portafolio de productos a sitios cercanos como almacenes, eventos feriales.

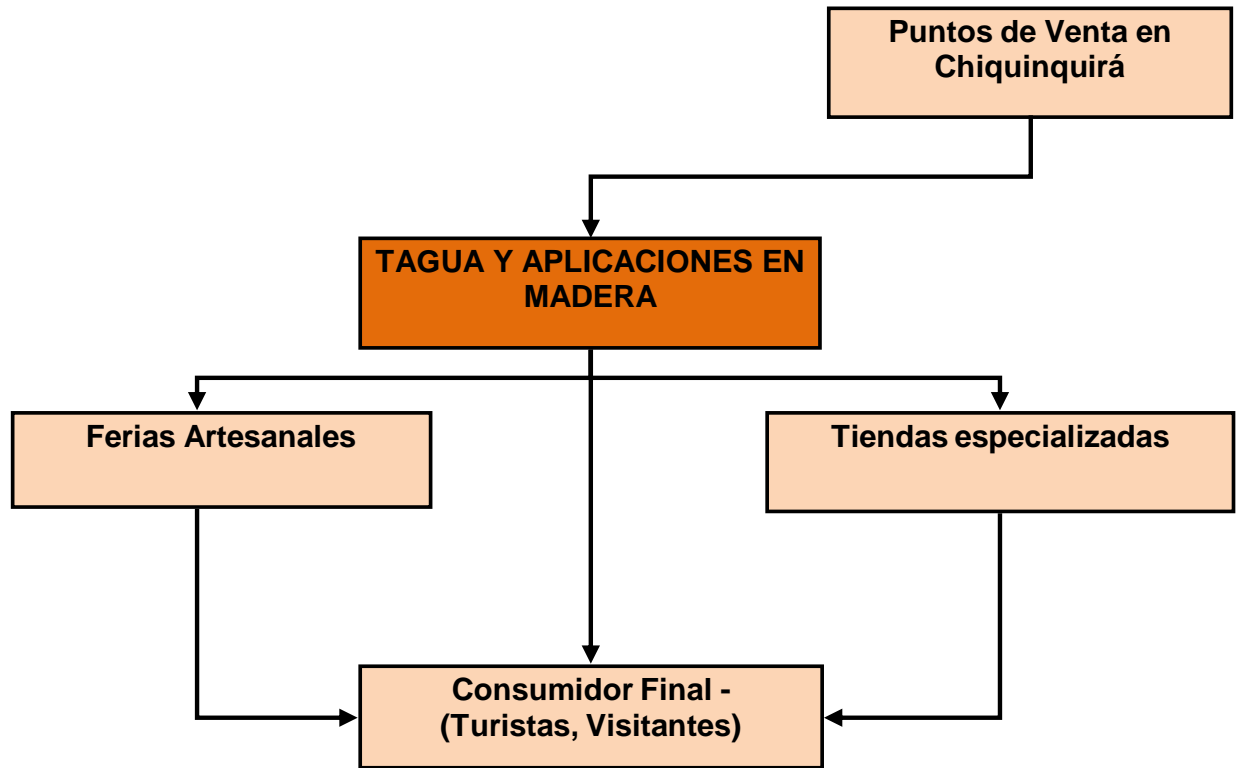
**Mercado Nacional:** Se ofrecen los productos a Bogotá, Medellín.

#### 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 a la tagua y madera. Según información del taller artesanal la competencia está representada así:

Producto	Productos Similares	Ventajas (frente a la competencia)	Desventajas (frente a la competencia)
Tagua	Artesanías otras fibras vegetales	Precios competitivos	Reconocimiento nacional artesanal
		El consumidor tiene opciones de producto	Diseños exclusivos Capacidad de Producción
	Otros productores de artesanías en tagua	Falta en la innovación del producto	Técnica artesanal reconocida
		Red de distribución limitada	Diseño ajustados a la necesidad.
		Buena Calidad	Precios competitivos

El Canal de distribución de la tagua está determinado por la distribución de sus productos en el mercado local, regional y en ocasiones a nivel nacional.



## VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

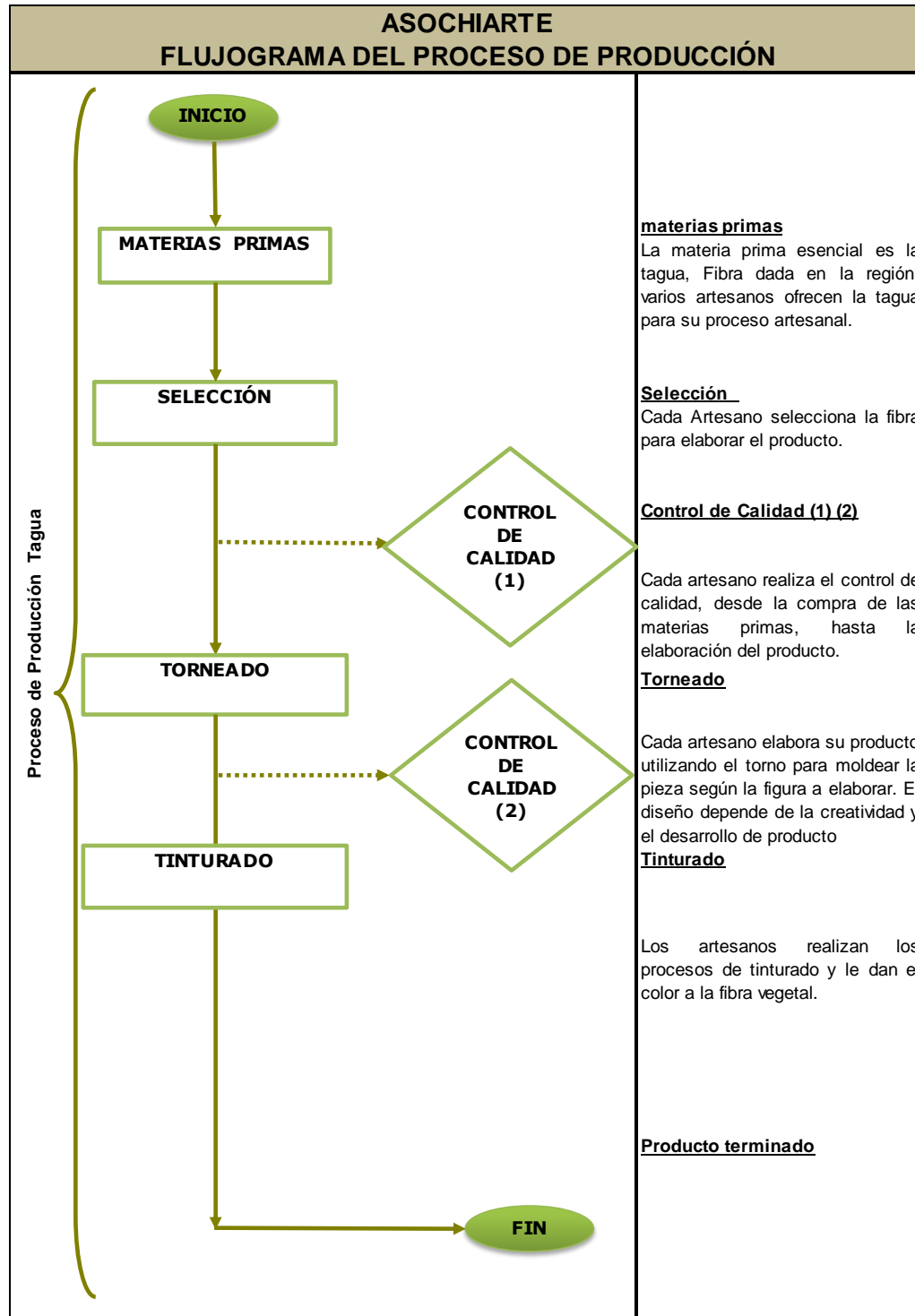
Los objetivos que conforman este componente del Plan de Negocios hacen referencia a las actividades que el grupo de artesanos que deben realizar en la consecución de materias primas, distribución de los procesos productivos, optimización de la utilización de las herramientas, empaque, productos en proceso 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"> <li>• Contar con las materias primas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas utilizadas/ Tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de materia prima como lo es la tagua.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los procesos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los pasos para la elaboración del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los tiempos utilizados para mejorar la productividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las funciones y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de funciones y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar las funciones y roles del área comercial y administrativo.</li> </ul>



## VI.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN



### VI.3. ESPACIO FÍSICO

Ubicación: La asociación de artesanos de Chiquinquirá no tiene un espacio definido debido a que hace poco se legalizaron como asociación, sin embargo cada asociado dispone de sitio de ventas para ofrecer los productos.

### VI.4. MATERIAS PRIMAS

Los artesanos de Chiquinquirá utilizan como materia prima esencial la tagua dada en la región.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	LUGAR DE COMPRA	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
Chiquinquirá - Fincas	Tagua	Chiquinquirá	Contado	Esporádico
Chiquinquirá	Cedro	Chiquinquirá	Contado	Esporádico

El suministro de materias primas se realiza con la compra de la tagua en el departamento de Boyacá.

### VI.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

La asociación cuenta con maquinaria para el desarrollo de su actividad, además el proceso de elaboración de producto requiere de un alto componente de mano de obra.

HERRAMIENTAS	OBSERVACIÓN	MARCA	NIVEL TECNOLÓGICO
TORNO	Dar la forma de la fibra vegetal en producto	Industria Nacional	Medio
CALADORA	Dar la forma de la fibra vegetal en producto	Industria Nacional	Medio
SINFIN	Dar la forma de la fibra vegetal en producto	Industria Nacional	Medio
TALADRO DE ARBOL	Dar la forma de la fibra vegetal en producto	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
<b>SALSEROS</b>	200	4 a 6 Horas	23 artesanos
<b>CUCHARAS</b>	200	4 a 6 Horas	23 artesanos
<b>AJEDREZ</b>	20	4 a 6 Horas	23 artesanos
<b>PESEBRES</b>	100	4 a 6 Horas	23 artesanos

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

## VI.7. COMPONENTES DEL COSTO

### A. Costo de Materias primas

Las materias primas que utiliza la asociación ASOCHIARTE son la tagua y la madera, fibras vegetales dadas en la región, para la elaboración de los productos de decoración y utilitarios.

Estas materias primas son compradas en el departamento de Boyacá, en diferentes sitios donde se pueda compra la fibra de la tagua. Se compra en la medida que se requiera en la producción.

El costo para elaborar una unidad de producto, específicamente pasaboqueros con formas zoomorfas "pavos y gallinas", es de \$3.000 y gastos locativos y administrativos \$2.000. En los instrumentos musicales típicos de la región tiple con aplicaciones con tagua tiene unos costos de \$250.000.

## **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 pasaboqueros se calculó un valor de \$5.000, debido a que requiere de un tres 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
<b><u>INGRESOS</u></b>						
Pasaboqueros con formas zoomorfas "pavos y gallinas"	\$1.000.000	50	\$1.000.000	50	\$1.000.000	50
instrumentos musicales típicos de la región tiple	\$7.000.000	10	\$7.000.000	10	\$7.000.000	10
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$8.000.000</b>		<b>\$8.000.000</b>		<b>\$8.000.000</b>	
<b><u>EGRESOS</u></b>						
Costos elaboración de producción Pasaboqueros	\$500.000		\$500.000		\$500.000	
Costos elaboración de producción Instrumento musical	\$2.500.000		\$2.500.000		\$2.500.000	
<b>Total Egresos</b>	<b>\$3.000.000</b>		<b>\$3.000.000</b>		<b>\$3.000.000</b>	
<b>Diferencia</b>	<b>\$5.000.000</b>		<b>\$5.000.000</b>		<b>\$5.000.000</b>	

\*Precio de venta de los pasaboqueros: \$20.000 como precio en feria.