



Título:  
**Plan de Negocios**  
Artesanías en Chin o Caña de Castilla- Crin de Caballo  
Tenza- Boyacá

Autor:  
**Carlos Jaimes Segura**

Fecha:  
**Noviembre de 2014**



## **PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE TENZA**

### **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 crin de caballo de Tenza están lideradas por el grupo de artesanías del Valle de Tenza. Lo conforman 6 artesanías, llevando sus productos al lugar de encuentro en el municipio; actualmente no generan ventas, debido a que se encuentran en desarrollo en innovación de producto.

Parte de la estrategia comercial del grupo de artesanías es generar ventas en el mercado local, específicamente en el municipio, dando a conocer los productos a los visitantes, turistas y entidades municipales.

Las artesanías de Tenza, están interesadas en generar ingresos para cada asociada, para tal fin se sugirió incentivar las ventas locales, a través de los puntos de venta cercanos a otros municipios, además de establecer alianzas con entidades de turismo y la alcaldía del municipio de Tenza, hoteles, empresas de transporte y así generar ingresos a cada artesana.

Por otro lado, la representante del grupo de artesanías maneja sus propios esquemas de precios competitivos de acuerdo a las condiciones del mercado. Las ventas son ocasionales lo cual afecta las condiciones económicas y sociales de las artesanías de Tenza.

### 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 Tenza.
Descripción de la idea de negocio ( <b>Solución</b> )	Buscar un punto de venta para incrementar las ventas.
Posible localización	Punto de venta en Tenza, sitios aledaños.
Actividades, productos o servicios prestados	Artesanías en crin de caballo.
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 crin de caballo.
Mercado: <b>clientes</b> y competencia	Turistas y visitantes; hoteles y almacenes que ofrezcan artesanías de la región de Boyacá.
Equipos, elementos y recursos necesarios	Proceso de tinturado, Crin de caballo, agujas, ollas para la preparación de tintes, anilinas.
Alianzas, posibles socios o aportantes	Talleres artesanales, Hoteles, empresas de transportes, tiendas artesanales, alcaldía.
Equipo de trabajo	6 artesanas

### III.2. RESUMEN EJECUTIVO

El grupo de artesanas de Tenza, elaboran artículos decorativos en Crin de caballo, donde beneficia a 6 mujeres artesanas, ubicadas en el municipio de Tenza, 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- utilitarios, tales como mariposa, moscas, gatos, canastos miniatura, 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.

El potencial de mercado para este tipo de productos artesanales son tiendas artesanales en la zona, comercializadores, almacenes de decoración, 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 del grupo, además de diversificar la línea de decoración y utilitaria como la elaboración de canastos miniatura por 12 beneficiando a las mujeres artesanas de la comunidad de Tenza.

En cuanto a la adquisición de materias primas, las artesanas compran la crin de caballo en los mataderos de Bogotá, 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 ferias y su desarrollo comercial en el mercado local, regional. Las ventas dependen de la capacidad de producción, proyectando ventas desde \$500.000 por mes hasta \$1.250.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría las 750 docenas de canastos miniatura en tres meses, con ingresos cercanos a los \$3.750.000 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

El grupo de artesanas de Tenza están ubicadas en el Departamento de Boyacá en la vía que va de Macheta a Tenza; desarrollando la actividad artesanal de Cestería en chin o caña de castilla y accesorios decorativos, ofreciendo productos de la línea de mesa y hogar, decorativos y utilitarios a turistas y visitantes de la región.

Estas artesanas funcionan de manera informal desde el año 2014 y está conformada por seis artesanas, en la elaboración de cestería en chin o caña de castilla y crin de caballo.

Está representada por Ana Cecilia Bulla.

El grupo de artesanas cuentan con espacios en su vivienda para desarrollar su actividad artesanal, convirtiéndose en una forma de su sostenimiento económico del grupo de artesanas y 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.</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 a cada artesana</li> </ul>

#### **IV.3. OBJETO SOCIAL**

El grupo de mujeres artesanas tienen como objeto social la elaboración, comercialización y distribución de productos artesanales como los accesorios de decoración y moda en crin de caballo; además de otras actividades propias como el incentivo para desarrollar la actividad artesanal.

#### **IV.4. FIGURA EMPRESARIAL**

Actualmente se identifican con RUT 24156741, no teniendo una estructura organizacional, si no que cada una asume actividades de producción y apoyo administrativo.

#### **IV.5. ORGANIGRAMA**

El grupo de artesanas funcionan con RUT. La estructura organizacional está conformada así:

<b>GRUPO DE ARTESANAS DE TENZA</b>
RUT 24 156741
Inicio del negocio: 2014
Representante: Ana Cecilia Bulla
Total Artesanas:6

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

La política de pagos de las artesanas reciben su dinero al momento de realizar la venta del producto, esto puede oscilar desde un mes hasta tres meses. Este mecanismo desmotiva a las artesanas a desarrollar la actividad, debido a que no es rentable.

## IV.7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA				
		Positivo	Estrategias	Negativo
		Fortalezas		Debilidades
FACTORES	Interno	1. El grupo de artesanas cuentan con productos unicos en crin de caballo. 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 ha legalizado el taller ante camará y comercio.
	Externo	<u>Oportunidades</u> 1. Aprovechar la visita de turistas al municipio de Tenza, 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
	Ana Cecilia Bulla	Representante	Básica	5	Lidera el grupo	Realiza los negocios del taller	Buenas relaciones
	Bárbara Roa	Artesana	Básica	5	Apoyo	Actividades de Producción	Buenas relaciones
	Ana Rosa Moreno	Artesana	Básica	5	Apoyo	Actividades de Producción	Buenas relaciones
	Mariela Bulla	Artesana	Básica	5	Apoyo	Actividades de Producción	Buenas relaciones
	Mery Adriana Sabogal	Artesana	Básica	5	Apoyo	Actividades de Producción	Buenas relaciones
	Dora Inés Casallas	Artesana	Básica	5	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 las mujeres artesanas de Tenza.

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 y tener un punto de venta local</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 y evitar competencia desleal.</li> </ul>

## V.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El grupo de artesanas de Tenza ofrece al mercado una gran variedad de productos decorativos y utilitarios generados de la producción del crin de caballo.

*Descripción técnica del producto:*

Producto	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
ANILLOS EN ROSA	60	\$8.000
MARIPOSA GRANDE	100	\$18.000
MARIPOSA MEDIANA	120	\$15.000
MARIPOSA PEQUEÑA	150	\$12.000
CANASTO MINIATURA	250	\$3.000 docena
GATOS	40	\$5.000
MOSCAS	200	\$1.000
JOYERO	200	\$3.000

Las ventajas competitivas encontradas en la producción y comercialización de la crin de caballo, son las siguientes:

- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de accesorios en crin de caballo en el municipio de Tenza, municipios aledaños, mercado regional artesanal de Boyacá, tiendas especializadas, entre otros.

- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio presentado el grupo artesanal maneja sus precios de acuerdo a las condiciones del mercado. Los precios se calculan con estructura de costos básico.
- **Calidad en el Producto:** El crin de caballo es un producto único en el mercado, de ahí su aceptación, presentando calidad, diseños tradicionales.
- **Capacidad de expansión en la mano de obra:** El grupo de artesanas cuentan con 6 mujeres que manejan la técnica del crin de caballo.

### 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 Tenza se desarrollaron accesorios decorativos y de moda, esto dando un valor adicional al portafolio actual de sus productos.

Este producto va dirigido a diferentes tipos de tiendas artesanales, almacenes de decoración que requieran productos tradicionales, entre otros.



Producto Nuevo – Grupo de artesanas de Tenza  
Foto: Patricia Valenzuela  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Tenza – Boyacá  
Noviembre de 2014



Producto Nuevo – Grupo de artesanas de Tenza  
Foto: Patricia Valenzuela  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Tenza – Boyacá  
Noviembre de 2014

#### V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El **mercado local**, está ubicado en el municipio de Tenza, cuya característica principal es ofrecer productos a los visitantes, turistas en los puntos de venta.



Ensamblaje de piezas  
Foto: Carlos Jaimes  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Tenza – Boyacá  
Noviembre de 2014



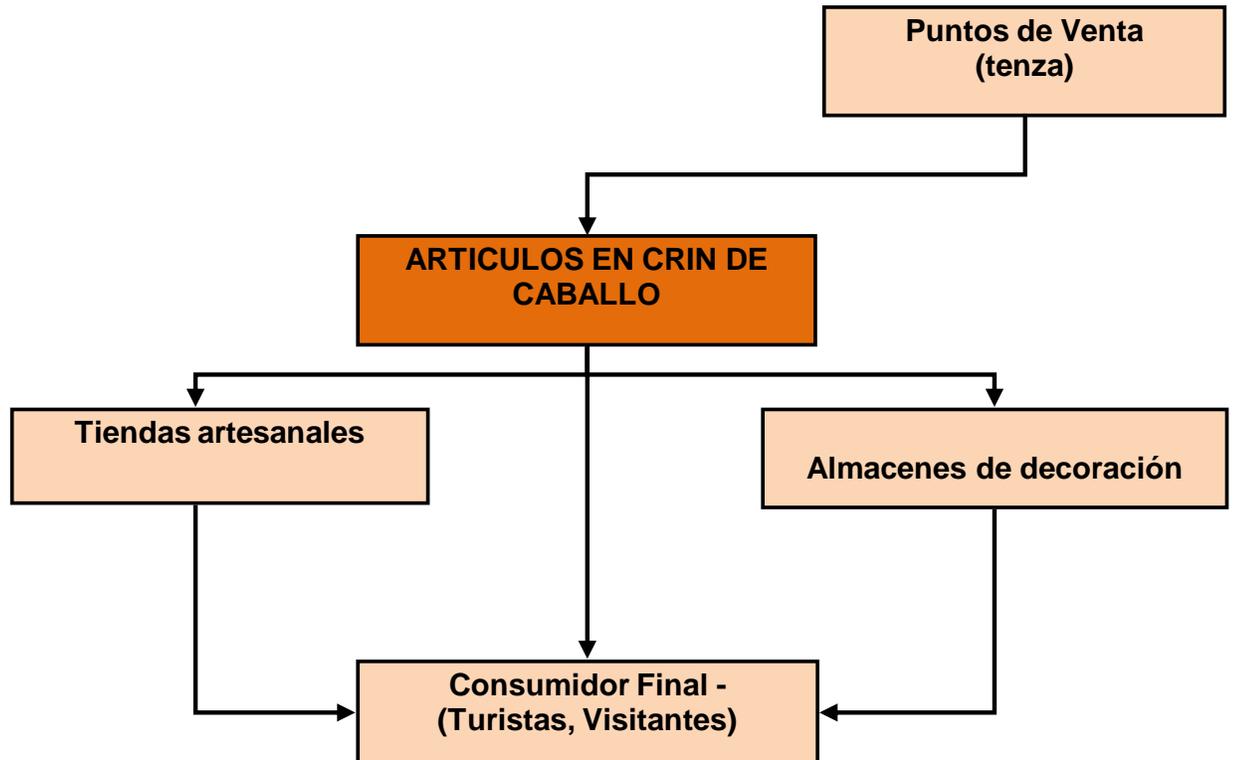
Artesanas Trabajando -  
Foto: Carlos Jaimes  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Tenza – Boyacá  
Noviembre de 2014

### 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 en crin de caballo. Según información del taller artesanal la competencia está representada así:

Producto	Productos Similares	Ventajas (frente a la competencia)	Desventajas (frente a la competencia)
Crin de Caballo	Artesanías de la zona	Precios superiores	Reconocimiento nacional artesanal
		El consumidor opta por otros productos similares	Diseños exclusivos Capacidad de Producción
	Accesorios de decoración	Falta en la innovación del producto	Competencia en precios bajos
		Red de distribución limitada	Diseño ajustados a la necesidad
		Reconocimiento nacional	

El Canal de distribución del Crin de caballo está determinado por la distribución de sus productos en el mercado local, regional. A continuación se observa el canal de distribución:



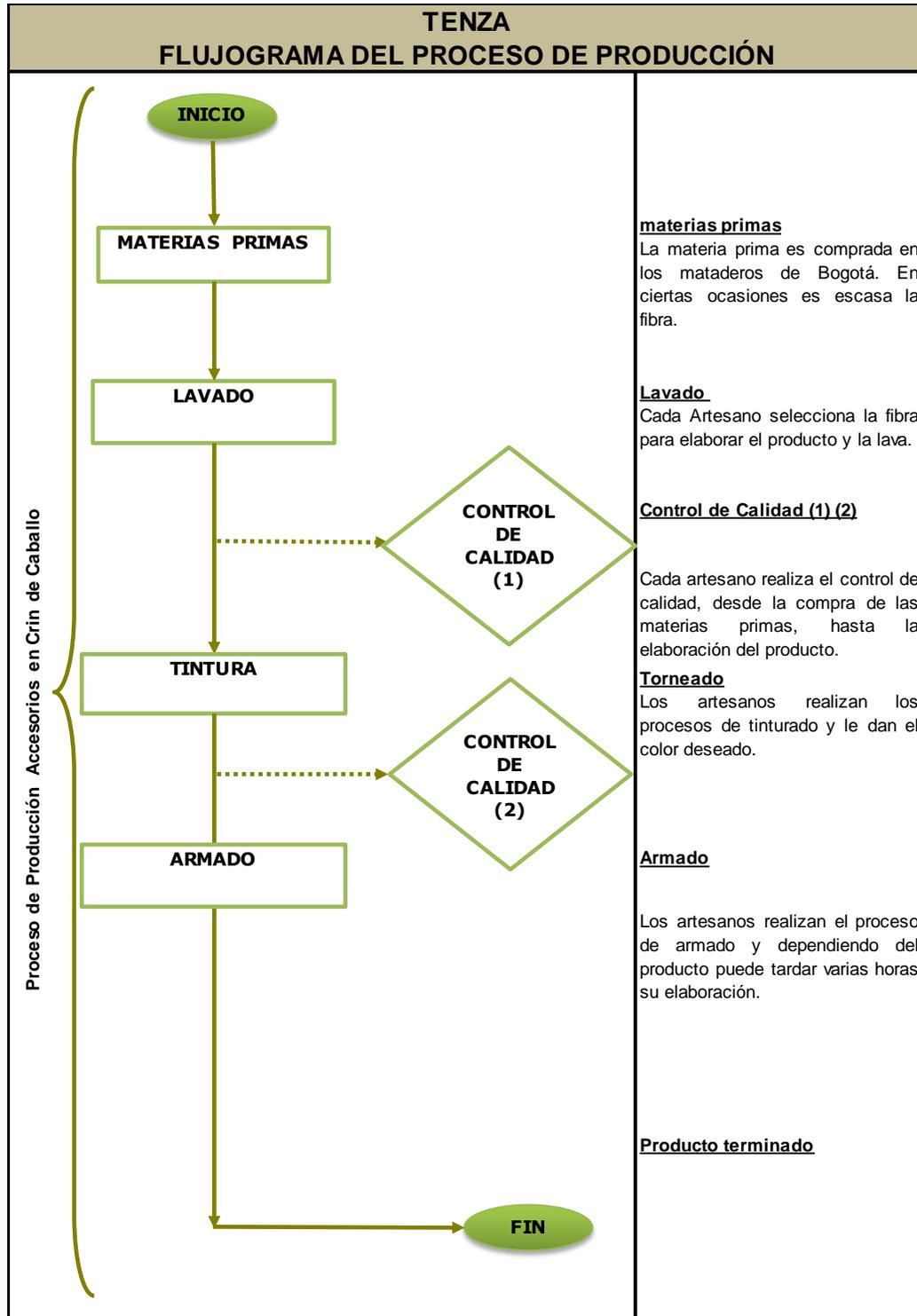
## VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

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 crin de Caballo.</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: El grupo de artesanas no cuenta con espacio para almacenar el producto terminado ni para exhibir.

### VI.4. MATERIAS PRIMAS

Las artesanas de Tenza utilizan como materia prima esencial el crin de caballo comprado en los mataderos de la ciudad de Bogotá y las anilinas para dar el color al producto.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	LUGAR DE COMPRA	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
Mataderos de Bogotá	Crin	Tenza	Contado	Esporádico
varios	Anilinas	Bogotá	Contado	Esporádico

El suministro de materias primas se compra en la ciudad de Bogotá en los mataderos.

### VI.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

El grupo de artesanas no cuentan con maquinaria para el desarrollo de su actividad, debido a que su labor es netamente manual, simplemente se requiere herramientas para la preparación de tinturado.

HERRAMIENTAS	OBSERVACIÓN	MARCA	NIVEL TECNOLÓGICO
Tintes	Proceso de tinturado de Chin	Industria Nacional	Medio
Ollas	Para la cocción en preparación de las tinturas de Chin	Industria Nacional	Medio
Cuchillo, cortaúñas, tijeras	Herramienta de corte	Industria Nacional	Medio
Aguja	Herramienta	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>ANILLOS EN ROSA</b>	60	3 a 5 Horas	6 artesanas
<b>MARIPOSA GRANDE</b>	100	3 a 5 Horas	6 artesanas
<b>MARIPOSA MEDIANA</b>	120	3 a 5 Horas	6 artesanas
<b>MARIPOSA PEQUEÑA</b>	150	3 a 5 Horas	6 artesanas
<b>CANASTO MINIATURA</b>	250	3 a 5 Horas	6 artesanas
<b>GATOS</b>	40	3 a 5 Horas	6 artesanas
<b>MOSCAS</b>	200	3 a 5 Horas	6 artesanas

\* La dedicación de las horas de trabajo de cada artesana depende sus ocupaciones en la casa y actividades adicionales; 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 comunidad artesanal de Tenza son el crin de caballo, compradas en la ciudad de Bogotá en los mataderos, para la elaboración de los productos de decorativos y utilitarios.

El costo para elaborar una unidad de producto, específicamente los canastos por docena es de \$1.000.

### **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 las canastos por docena se calculó un valor de \$1.500, debido a que requiere de dos a 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>						
canastos x 12 r	\$1.250.000	250 doc	\$1.250.000	250 doc	\$1.250.000	250 doc
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$1.250.000</b>		<b>\$1.250.000</b>		<b>\$1.250.000</b>	
<b><u>EGRESOS</u></b>						
Costos elaboración de producción	\$625.000		\$625.000		\$625.000	
<b>Total Egresos</b>	<b>\$625.000</b>		<b>\$625.000</b>		<b>\$625.000</b>	
<b>Diferencia</b>	\$625.000		\$625.000		\$625.000	

\*Precio de venta canastos por 12: \$5.000 como precio en feria.