



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



Título:  
**Plan de Negocios**  
Tejidos en Lana de Oveja  
Cocuy- Boyacá

Autor:  
**Carlos Jaimes Segura**

Fecha:  
**Noviembre de 2014**



## **PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE COCUI**

### **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 lana de oveja del Cocuy están lideradas por cinco mujeres que se dedican a la producción y comercialización de prendas de vestir, ofreciéndolos en su punto de venta como alternativa para generar su sostenimiento económico familiar.

Parte de la estrategia de las artesanas es promocionar el punto de venta ubicado en el municipio de Cocuy, ofreciendo sus productos a los turistas y visitantes de la zona turística.

Las artesanas del Cocuy, mostraron interés en mejorar los ingresos de cada beneficiaria y sus familias, para tal fin se recomendaron mejorar la exhibición del sitio, realizar alianzas con los hoteles de la zona y empresas de transporte; asimismo en promocionar el punto de venta 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 del Cocuy.
<b>Problema o necesidad que soluciona</b>	No se generan ventas en el lugar donde se ubica el taller
Descripción de la idea de negocio ( <b>Solución</b> )	Aprovechar el punto de venta del taller para generar las ventas.
Posible localización	Puntos de venta en el cocuy, llamado taller Mundo Mágico.
Actividades, productos o servicios prestados	Tejidos en lana de oveja
Innovación y/o <b>valor agregado</b> (en relación con la competencia, el entorno y/o la cadena valor artesanal)	Presentación de los productos de lana de oveja a sus clientes consumidores.
Conocimientos o habilidades técnicas requeridas	Tejido en lana de oveja
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	Telar manual, lana de oveja, agujas.
Alianzas, posibles socios o aportantes	Talleres artesanales, Hoteles, empresas de transportes, tiendas.
Equipo de trabajo	5 artesanas.

### III.2. RESUMEN EJECUTIVO

La comunidad de artesanas del Cocuy, desarrollan la técnica artesanal tradicional de tejidos en lana de oveja, donde beneficia a cinco mujeres artesanas, ubicadas en el municipio de Cocuy, 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 – prendas de vestir, tales como ruanas, chales, bufandas, gorros, guantes, 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, 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 monederos como producto de alta rotación, siendo utilitario, beneficiando a las mujeres artesanas de la comunidad de Cocuy.

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 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 \$350.000 por mes hasta \$500.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría las 250 unidades en tres meses, con ingresos cercanos a los \$1.250.000 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 artesanías del Cocuy están ubicadas en el Departamento de Boyacá en la vía que va hacia el nevado del Cocuy; desarrollando la actividad artesanal de lana de oveja, ofreciendo prendas de vestir tradicionales como lo son las ruanas, guantes, gorros a turistas y visitantes de la región.

Este grupo está representado por la señora Cleotilde Delgado 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 el ordeño de vacas, preparación de alimentos y cuidado de hijos. Es por esto que la actividad artesanal solo la realizan durante tres horas al día.

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

#### IV.2. OBJETIVOS

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

#### IV.3. OBJETO SOCIAL

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

#### IV.4. FIGURA EMPRESARIAL

Para el taller el Mundo Mágico, la estructura organizacional está establecida de acuerdo a las asesorías con diferentes instituciones, sin embargo no se tiene definido las personas encargadas en las áreas de producción y comercial; solo se dedican a la actividad artesanal.

#### IV.5. ORGANIGRAMA

La estructura organizacional del taller el Mundo Mágico no está establecida por el grupo de artesanas, simplemente entre ellas se comparten las actividades tanto comerciales como de producción.

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

El taller artesanal el mundo mágico no ofrece al grupo de artesanas ni incentivos, ni beneficios que motiven el desarrollo de su actividad. Es tal el punto que actualmente el taller no genera ingresos en su punto de venta; las razones, la poca promoción del sitio y la falta de realizar actividades comerciales.

#### IV.7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA				
FACTORES		Positivo	Estrategias	Negativo
		Fortalezas		Debilidades
		Interno	1. El grupo de artesanas cuenta con un producto tradicional  2. Manejan precios justos  3. Posibilidad de desarrollar nuevos productos	1. Aumentar su portafolio de productos con el apoyo de CEDAVIDA  2. Tener participación en los eventos feriales y de turismo de la región  3. Desarrollar el mercado local e incrementar las ventas
Externo	<u>Oportunidades</u>  1. Aprovechar la visita de turistas para generar el consumo de la artesanía del Cocuy.  2. Desarrollar e innovar en nuevos productos  3. Participar en los programas de turismo y artesanales de la región	1. Aprovechar el espacio asignado por la alcaldía para promocionar los productos del taller.  2. Generar estrategias para que los turistas ingresen a punto de venta 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	

#### 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
	Cleotilde Delgado	Representante del Taller	Básica	n/d	Lidera el grupo	No maneja temas empresariales	Buenas relaciones
	Excelina Olivares Daza	Artesana	Básica	n/d	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Nubia Hernández	Artesana	Básica	n/d	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Ana iris Mora Ortiz	Artesana	Básica	n/d	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Ana Milena Carrero Delgado	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 Cocuy.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar ventas locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turistas que visiten al cocuy /</li> <li>Turistas que compren artesanías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar el punto de venta, y generar ventas de los tejidos artesanales del taller.</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

El taller artesanal el Mundo Mágico del municipio del Cocuy ofrece al mercado una variedad de prendas de vestir, decorativos y utilitarios generados de la producción de lana de oveja.

*Descripción técnica del producto:*

Producto	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
GORROS	24	\$15.000
GUANTES	24	\$15.000
BUFANDAS	24	\$18.000
RUANAS	12	\$140.000
RUANAS DAMA	12	\$80.000
BOLSOS PORTACELULAR	24	\$5.000
MOCHILAS	12	\$35.000

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

- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de Prendas de Vestir en lana de oveja en su punto de venta en el municipio de Cocuy, municipios aledaños, mercado regional artesanal.
- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio presentado por el taller artesanal, se ofrecen productos a precios

competitivos de acuerdo a la calidad ofrecida, que favorezcan los intereses de cada artesana.

- **Calidad en el Producto:** El producto no es reconocido en el municipio, debido a que no se realiza promoción. En cuantos a los diseños son básicos y tradicionales, 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 Cocuy, existen otros grupos 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 Cocuy se desarrollaron los Monederos en 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 en el municipio de Cocuy, ofreciendo este tipo de productos a los visitantes y turistas. Por otro lado, se han identificado clientes potenciales, tiendas artesanales, además de la posibilidad de ofrecer en las redes sociales o portales de venta como OLX.



Producto Nuevo – Grupo de artesanas de Cocuy  
Foto: Omaira Bautista  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Cocuy – Boyacá  
Noviembre de 2014

Las medidas del producto desarrollado, están alineados de acuerdo al diseño 7cms de diámetro.

#### V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

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



Punto de Venta TALLER MUNDO MÁGICO  
Foto: Carlos Jaimes  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Cocuy – Boyacá  
Noviembre de 2014



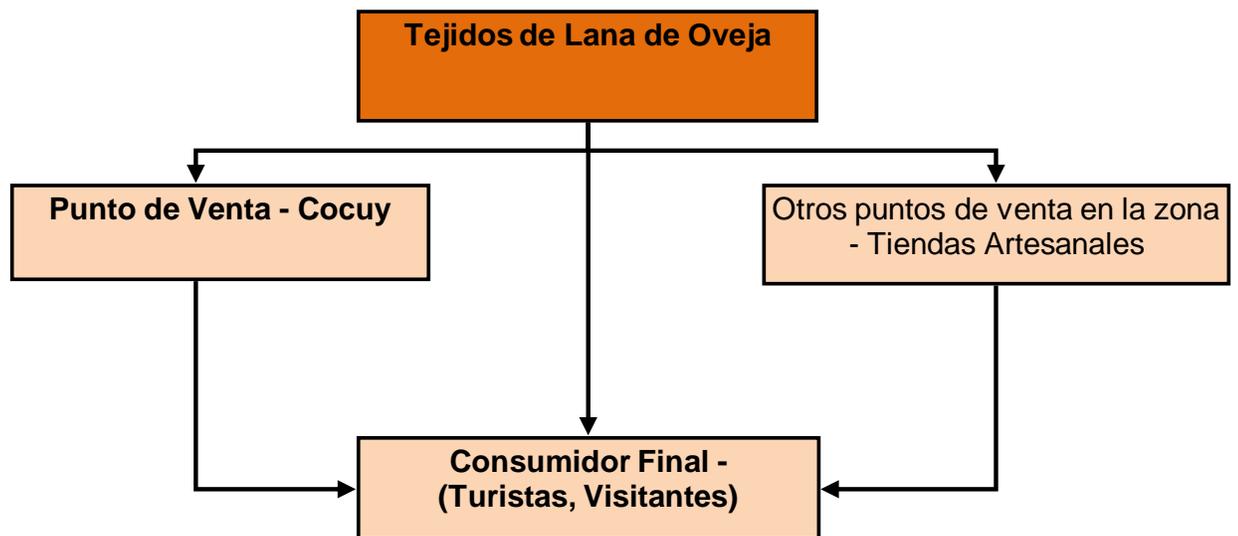
Productos del taller Artesanal – Artesanas- Taller Mundo Mágico  
Foto: Carlos Jaimes  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Cocuy – Boyacá  
Noviembre de 2014

### 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)
Prendas de Vestir Lana de oveja	Ruanas y prendas de vestir de Nobsa	Reconocimiento nacional	Precios superiores
		Calidad en el producto	Falta de publicidad de los productos
		Capacidad de Producción	
	Ruanas 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 las prendas de vestir de la 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 de prendas de vestir de lana de oveja:



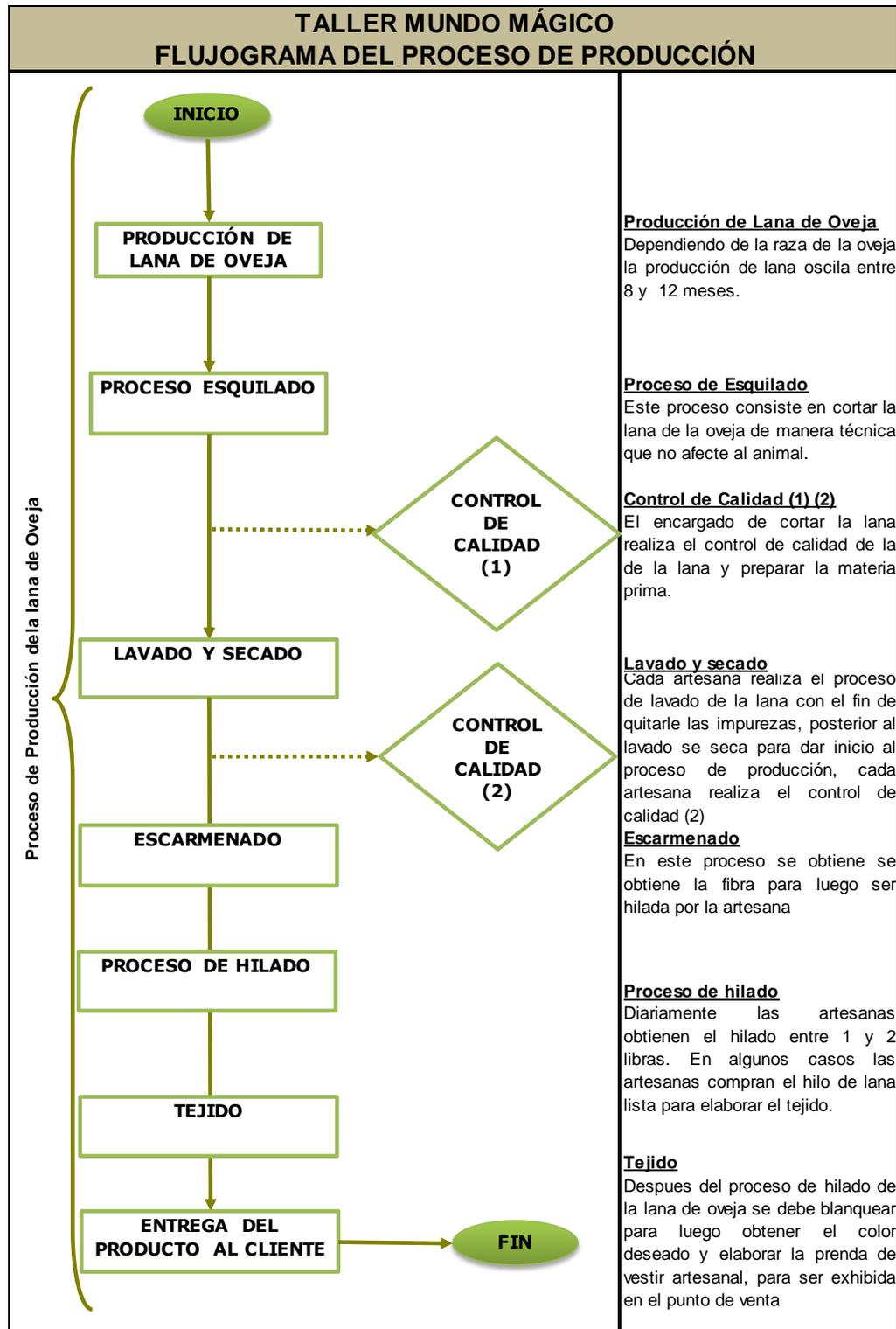
## VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

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"> <li>Contar con la materia prima esencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materias primas utilizadas/ Tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los tiempos en la consecución de materias primas</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 y así reducir costos</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 de cada artesana</li> </ul>

## VI.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN



### VI.3. ESPACIO FÍSICO

Ubicación: El taller artesanal Mundo Mágico tiene un espacio otorgado por la alcaldía para la venta de los productos artesanales, se cuenta con espacio para almacenar y exhibir los productos del taller. Asimismo se cuenta con telar manual para realizar demostraciones al turista.



### VI.4. MATERIAS PRIMAS

El taller artesanal del Cocuy 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 del Cocuy	Lana	Cocuy	Contado	Quincenal
Municipio del Cocuy	Hilos	Cocuy	Contado	Quincenal
Tejido en Telar	Tejidos	Cocuy - artesana	Contado	Esporádico

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
<b>Agujas</b>	Herramienta indispensable para la elaboración del producto.	N/A	Medio
<b>Telar Manual</b>	Telares donde se realizan los diferentes tejidos	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>Gorros en lana</b>	24	3 Horas	5 artesanas del Cocuy
<b>Guantes en lana</b>	24	3 Horas	5 artesanas del Cocuy
<b>Ruanas</b>	12	3 Horas	5 artesanas del Cocuy
<b>Bufandas</b>	24	3 Horas	5 artesanas del Cocuy
<b>Mochilas</b>	12	3 Horas	5 artesanas del Cocuy
<b>Bolsos Portacelular</b>	24	3 Horas	5 artesanas del Cocuy

\*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.

## **VI.7. COMPONENTES DEL COSTO**

### **A. Costo de Materias primas**

Las materias primas que utiliza la comunidad artesanal es la lana de oveja cuya procedencia es del municipio del Cocuy, 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 monederos es de \$900 de lana natural y \$300 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 los monederos se calculó un valor de \$3.000, debido a que requiere de dos 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>						
Monederos Color en lana de oveja	\$350.000	70 Unid	\$400.000	80 Unid	\$500.000	100 Unid
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$350.000</b>		<b>\$400.000</b>		<b>\$500.000</b>	
<b><u>EGRESOS</u></b>						
Costos elaboración del producto	\$294.000		\$336.000		\$420.000	
<b>Total Egresos</b>	<b>\$294.000</b>		<b>\$336.000</b>		<b>\$420.000</b>	
<b>Diferencia</b>	\$56.000		\$64.000		\$80.000	

\*Precio de venta de los monederos en lana natural: \$5.000 precio en el punto de venta del Cocuy.