



Título:
Plan de Negocios
Cerámica
Ráquira- Boyacá

Autor:
Carlos Jaimes Segura

Fecha:
Noviembre de 2014



PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE RAQUIRA

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

La asociación de artesanos de Muisca de Ráquira ASOMUISCAS, está legalmente constituida y esta representada por Leidy Villamil, quien lidera los procesos empresariales. La asociación la conforman veintiocho asociados que se dedican a la producción y comercialización de cerámica, ofreciéndolos en el punto de venta del municipio como alternativa para generar su sostenimiento económico familiar.

Parte de la estrategia del taller artesanal es desarrollar nuevos productos que reactiven el punto de venta local e identificar nuevos clientes potenciales, aprovechando al municipio de Ráquira como un sitio turístico y atractivo para los visitantes.

El grupo de artesanos mostró interés en generar ingresos a través de su actividad, para tal fin se requiere tener producto disponible, exhibirlo apropiadamente, realizar actividades comerciales alternas que incrementen el nivel de ventas, además de realizar alianzas con entidades gubernamentales o privadas.

Por otro lado, se revisaron los precios de los productos que ofrecen en el punto de venta, llegando a la conclusión que se ajustan a las condiciones de mercado, así mismo se requiere un análisis de costos para determinar la rentabilidad del negocio.

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 del Municipio de Ráquira.
Problema o necesidad que soluciona	No se ha definido el portafolio de productos que ofrece la asociación.
Descripción de la idea de negocio (Solución)	Aprovechar el punto de venta de la asociación para incrementar las ventas.
Posible localización	Punto de venta en Ráquira, llamado ASOMUISCAS.
Actividades, productos o servicios prestados	Variedad en Cerámica tradicional
Innovación y/o valor agregado (en relación con la competencia, el entorno y/o la cadena valor artesanal)	Presentación de los productos a sus clientes potenciales y turistas; desarrollando nuevas líneas.
Conocimientos o habilidades técnicas requeridas	Variedad en Cerámica tradicional
Mercado: clientes y competencia	Turistas y visitantes que lleguen al punto de venta en Ráquira; y almacenes que ofrezcan artesanías de la región de Boyacá.
Equipos, elementos y recursos necesarios	Hornos tradicionales, moldes en yeso, tornos, otros
Alianzas, posibles socios o aportantes	Tiendas artesanales, almacenes, empresas.
Equipo de trabajo	28 artesanos y talleres, pueden expandirse a más de 80 personas.

III.2. RESUMEN EJECUTIVO

La asociación de artesanos de Muisca de Ráquira ASOMUISCAS desarrolla la técnica de cerámica, donde beneficia a veintiocho artesanos y talleres, ubicadas en el municipio de Ráquira y sus alrededores, 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 artículos decorativos y utilitarios en cerámica, Ollas, Alcantías, materas, burros, miniaturas, réplicas; 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 con sus talleres.

El potencial de mercado para este tipo de productos artesanales es el aprovechamiento del punto de venta en el municipio de Ráquira, sitios locales como hoteles, tiendas artesanales, con el fin 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 artículos decorativos como lo son las materas, siendo utilitario y beneficiando a los asociados.

En cuanto a la adquisición de materias primas, cada taller realiza la compra de arcilla en los sitios aledaños de Ráquira, para la elaboración de los artículos utilitarios y decorativos en Cerámica.

Asimismo, los precios de mercado para este tipo de productos, depende directamente de la innovación en el producto, diseño diferenciado, combinación de colores, 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 \$1.000.000 por mes hasta \$1.250.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría las 150 unidades 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

La Asociación de Artesanos Muisca de Ráquira está ubicada en el Departamento de Boyacá en la vía que comunica a Chiquinquirá con Tunja; desarrollando la actividad artesanal de la cerámica, ofreciendo vasijas, cazuelas, jarrones, miniaturas, materas, replicas alcancías entre otros elementos decorativos a turistas y visitantes de la región.

Este grupo está representado por la señora Leidy diana Villamil donde lidera los procesos administrativos y productivos del taller artesanal.

Cada artesano desarrolla su actividad en su taller, paralelo a las actividades empresariales.

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

IV.2. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador/Acciones esperadas
Definir la estructura organizacional	Organizar la asociación con sus respectivos cargos
Definición de roles y funciones	- Funciones por cada área funcional. - Responsabilidades de cada artesana con el taller.

IV.3. OBJETO SOCIAL

ASOMUISCAS tiene como objeto social la elaboración, comercialización y distribución de productos artesanales en cerámica, entre otros materiales.

IV.4. FIGURA EMPRESARIAL

ASOMUISCAS la estructura organizacional está establecida de acuerdo a la asamblea general, presidenta de Asociación, Vicepresidenta, Tesorera, fiscal y vocales, además de las personas encargadas en las áreas de producción y administrativa; las demás asociadas conocen de su labor artesanal.

La asociación tiene establecido las áreas funcionales para la toma de decisiones, donde cada representante asume responsabilidades administrativas, productivas; en algunos casos los asociados apoyan el proceso tanto comercial como productivo.

IV.5. ORGANIGRAMA

La asociación está registrada ante la cámara y comercio, con representación legal y con su respectivo funcionamiento a través del NIT 800248246-2. La estructura organizacional de la asociación está conformada así:

ASOMUISCAS
Representante: Leidy Diana Villamil
Vicepresidente: Ángel Custodio Hernández
Tesorera: Maximiliano Vargas
Secretaria: Marina Valero
Total Artesanas Asociadas: 28

IV.6. INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL

Las artesanas realizan actividades de integración donde comparten sus experiencias a través de reuniones, eventos que favorezcan la unión del grupo.

Por otro lado, como política de pagos los artesanos reciben su dinero al momento de realizar la venta del producto.

IV.7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA				
		Positivo	Estrategias	Negativo
		Fortalezas		Debilidades
FACTORES	Interno	1. El grupo de artesanos cuentan con un portafolio amplio de productos en Ceramica. 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.
	Externo	<u>Oportunidades</u> 1. Aprovechar la visita de turistas al municipio de Ráquira, ofreciendo un producto tradicional y diferenciado. 2. Diseñar nuevos productos que favorezcan las ventas de la asociación. 3. Participar en los programas de turismo y artesanales de la región.	1. Aprovechar el punto de venta para promocionar los productos de la asociación. 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. Poca innovación y desarrollo de producto.

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
	Leidy Diana Villamil	Representante del Taller	Técnica	5	Lidera el grupo	Temas comerciales y de producción	Buenas relaciones
	Ángel Custodio Hernández	Vicepresidente	Básica	10	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Marina Valero	Secretaria	Básica	10	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Maximiliano Vargas	Tesorero	Básica	10	Apoya el proceso	Solo apoya producción	Buenas relaciones
	Héctor Julio Reyes	Fiscal	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 la asociación de Ráquira.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Generar ventas en el punto	- Turistas que visiten a Ráquira / - Turistas que compren los productos del taller	Promocionar el punto de venta y así generar ventas de los productos artesanales del taller.
Incremento de ventas en el corto plazo	Proyección de ventas /Productos potenciales	Crecimiento en las ventas por producto potencial
Definición de precios de Venta	Precios del Mercado local /Precios estimados del taller	Definición de precios competitivos frente a las condiciones de mercado

V.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

ASOMUISCAS del municipio del Ráquira ofrecen al mercado una variedad de productos en cerámica decorativos y utilitarios.

Descripción técnica del producto:

Producto	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
Jarrones	150	\$2.000- \$50.000
Alcancías	200	\$1.000 - \$10.000
Materas	300	\$3.500 - \$50.000
Burros	800	\$20.000

Las ventajas competitivas encontradas en la producción y comercialización de Cerámica, como artículos decorativos y utilitarios son las siguientes:

- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de Cerámica, productos decorativos y utilitarios, entre otros productos, en su punto de venta en el municipio de Ráquira, municipios aledaños, mercado regional artesanal.
- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio presentado la asociación, se ofrecen productos a precios competitivos de acuerdo a la calidad ofrecida, que favorezcan los intereses de cada taller. Sin embargo se observa precios por debajo de las condiciones de la competencia, lo cual afecta el libre comercio.
- **Calidad en el Producto:** La cerámica es el producto emblema de Ráquira. Cada taller ofrece productos de acuerdo a su disponibilidad. En el punto de venta el producto es aceptado por los visitantes.

- **Capacidad de expansión en la mano de obra:** Este grupo es conformado más de 28 artesanos y talleres del municipio de Ráquira y sus alrededores, existen otros talleres 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 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 Ráquira se desarrollaron materas para jardines de apartamentos con formas que se adapten a diversos espacios "esquineras", esto dando un valor adicional al portafolio actual de sus productos.

Este producto va dirigido a diferentes tipos de almacenes de decoración, tiendas artesanales que requieran artículos decorativos y utilitarios.



Producto Nuevo – ASOMUISCAS
Foto: ASOMUISCAS
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Ráquira – Boyacá
Noviembre de 2014

Las medidas del producto desarrollado, están alineados de acuerdo al diseño 60 x 60 x 25.

V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El **mercado local**, está ubicado en la plazoleta principal del municipio de Ráquira, cuya característica principal es ofrecer productos de cerámica, accesorios decorativos y utilitarios, a los visitantes, turistas en el punto de venta de ASOMUISCAS.



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



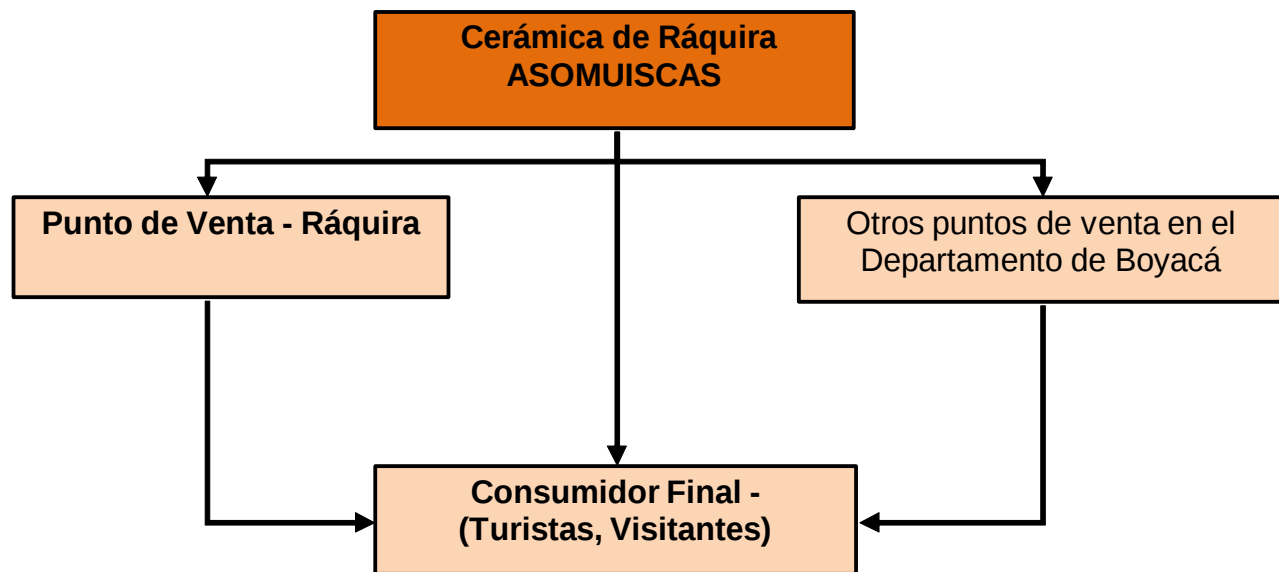
Plazoleta Principal – Municipio Ráquira
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Ráquira – Boyacá
Noviembre de 2014

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 artesanías decorativas y utilitarias. Según información para ASOMUISCAS la competencia está representada así:

Producto	Productos Similares	Ventajas (frente a la competencia)	Desventajas (frente a la competencia)
Artículos decorativos y utilitarios Cerámica	Cerámica de Ráquira	Productos tradicionales reconocidos	Precios superiores
		Variedad de producto y diseño	Falta de publicidad de los productos.
		Capacidad de Producción	Capacidad de Respuesta.
	Artículos decorativos y utilitarios	Diseño y calidad de los productos	Capacidad de producción limitada
		Innovación en color y presentación del producto	Red de distribución limitada
		Reconocimiento nacional artesanal	Poca promoción

El Canal de distribución de los productos ASOMUISCAS de Ráquira está determinados por la distribución directa visitantes y turistas en el mercado local y zonas aledañas.



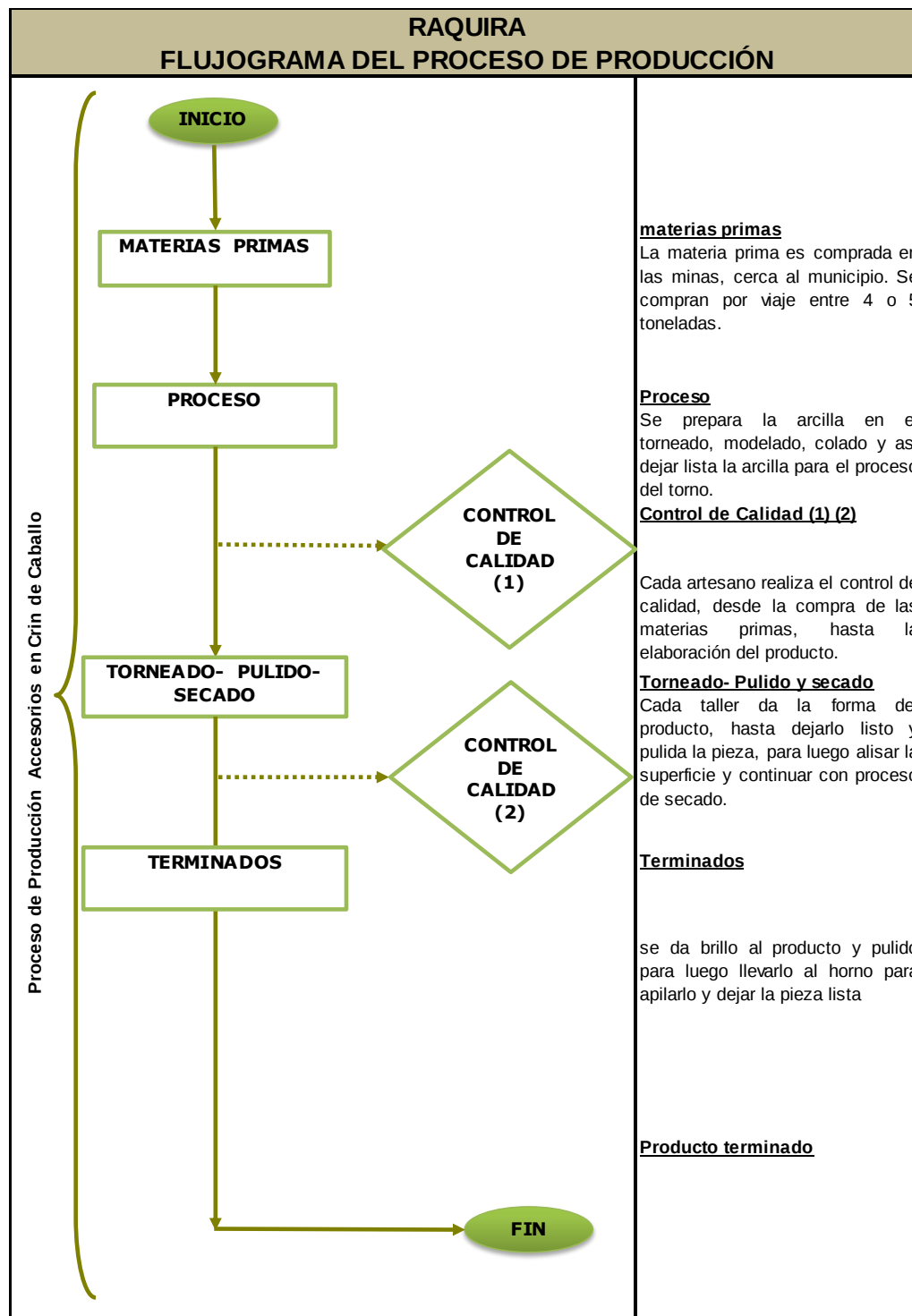
VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

Los objetivos que conforman este componente del Plan de Negocios hacen referencia a las actividades del grupo de artesanas que deben realizar en la consecución de materias primas, distribución de los procesos productivos, optimización en 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.

VI.1. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
• Contar con la materia prima esencial.	• Materias primas utilizadas/ Materias primas disponibles en el mercado	• Mejorar los tiempos en la consecución de materias primas para disminuir los tiempos de producción.
• Definir los procesos productivos	• Evaluar los pasos para la elaboración del producto	• Optimizar los tiempos utilizados en el proceso productivo y así reducir costos.
• Definir las funciones y procedimientos	• Manual de funciones y procedimientos	• Implementar las funciones y roles de cada artesano

VI.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN



VI.3. ESPACIO FÍSICO

Ubicación: ASOMUISCAS tiene un espacio en la plazoleta principal del municipio para la venta de los productos artesanales tales como Cerámica, madera, fibras vegetales, tejidos tradicionales, alimentos. Tiene espacio para la exhibición y se visualiza mal distribuido y poco producto, lo cual podría dificultar la venta.



VI.4. MATERIAS PRIMAS

El taller artesanal de Ráquira utiliza como materia prima esencial la arcilla, dada en la región.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	LUGAR DE COMPRA	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
Veredas	Arcilla	Vereda	Contado	Mensual

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

VI.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Algunos artesanos tienen en su casa maquinaria, además de herramientas básicas.

HERRAMIENTAS	OBSERVACIÓN	MARCA	NIVEL TECNOLÓGICO
Tornos pequeños	Herramienta indispensable para la elaboración del producto.	Industria nacional	Medio
Torno molde	Maquinaria indispensable para la elaboración del producto.	Industria nacional	Medio
Extrusora	Maquinaria indispensable para la elaboración del producto.	Industria nacional	Medio

VI.6. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción está determinada por el tiempo que le dedican a la producción de cerámica y artículos decorativos y utilitarios; además de la habilidad manual de cada artesano para la elaboración del producto.

REFERENCIA DE PRODUCTO	PRODUCCIÓN MES / UNID	HORAS TRABAJO DÍA*	CUANTAS PERSONAS LABORAN
Jarrones	150	Entre 4 y 6 Horas	28 artesanos
Alcancías	200	Entre 4 y 6 Horas	28 artesanos
Materas	300	Entre 4 y 6 Horas	28 artesanos
Burros	800	Entre 4 y 6 Horas	28 artesanos

*La dedicación de las horas de trabajo de cada artesano depende sus ocupaciones, otras actividades.

VI.7. COMPONENTES DEL COSTO

A. Costo de Materias primas

Las materias primas que utiliza ASOMUISCAS es la arcilla cuya procedencia es del municipio del Ráquira y sus alrededores, para la elaboración de diferentes artículos decorativos y utilitarios.

Estas materias primas son obtenidas por la compra de un viaje entre 4 y 5 toneladas y llevada a los talleres en el municipio de Ráquira.

El costo para elaborar una unidad de producto, específicamente las materas es de \$5.000 de esparto y \$1.000 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 artesano y como lo defina cada taller. Para los se calculó un valor de \$9.000, debido a que requiere de tres a cuatro horas aproximadamente en la elaboración del producto.

VII. PLAN ECONÓMICO

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

Concepto	Mes 1*	Unid	Mes 2*	Unid	Mes 3*	Unid
<u>INGRESOS</u>						
Materas para jardines de apartamentos con formas que se adapten a diversos espacios "esquineras"	\$1.250.000	50	\$1.250.000	50	\$1.250.000	50
Total Ingresos	\$1.250.000		\$1.250.000		\$1.250.000	
<u>EGRESOS</u>						
Costos elaboración del producto	\$750.000		\$750.000		\$750.000	
Total Egresos	\$750.000		\$750.000		\$750.000	
Diferencia	\$500.000		\$500.000		\$500.000	

*Precio de venta de las materas: \$25.000 precio en el punto de venta en feria.