



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



Título:
Plan de Negocios
Cestería en Esparto
Duitama- Boyacá

Autor:
Carlos Jaimes Segura

Fecha:
Noviembre de 2014



PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE DUITAMA

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 Cestería en esparto, mimbre y cañas de Duitama están lideradas por el taller artesanal FINARTE, conformado por la familia Pedraza, siendo tres los artesanos que desarrollan la actividad de la cestería. Cada artesano realiza sus productos y los venden a diferentes clientes, recibiendo su dinero como parte de su sostenimiento económico familiar.

Parte de la estrategia del taller artesanal es desarrollar el mercado local, a través de tiendas artesanales, galerías, ferias locales o por encargo. Sin embargo los visitantes y turistas no identifican el sitio, debido a que queda retirado a veinte minutos de la ciudad de Duitama.

El taller artesanal FINARTE, están interesados en mejorar los ingresos de la familia, para tal fin se sugirió incentivar las ventas locales, a través de los puntos de venta en las ciudades de Duitama, Tunja, Villadeleyva, establecimiento alianzas con hoteles, empresas de transporte y así generar ingresos a cada artesano.

Por otro lado, cada artesano define los precios de sus productos, sin tener claridad la estructura de costos, simplemente definen precios de acuerdo a los tiempos de trabajo y la dedicación a la cestería.

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 Cestería en Esparto en el mercado local y regional de Duitama
Problema o necesidad que soluciona	Incrementar las ventas de cada integrante del grupo familiar.
Descripción de la idea de negocio (Solución)	Aprovechar los puntos de venta de la ciudad de Duitama y alrededores para incrementar las ventas.
Posible localización	Duitama, Vereda Santa Ana a 20 minutos de la ciudad.
Actividades, productos o servicios prestados	Cestería en Esparto
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	Cestería en Esparto
Mercado: clientes y competencia	Turistas y visitantes; hoteles y almacenes que ofrezcan artesanías en la región de Boyacá.
Equipos, elementos y recursos necesarios	Proceso de tinturado, Esparto, 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	3 artesanos que son parte de la familia.

III.2. RESUMEN EJECUTIVO

El taller artesanal Finarte de Duitama, se dedica a la producción y comercialización de cestería de esparto, donde beneficia a la familia Pedraza, conformado por tres artesanos.

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, 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 de la agricultura.

El potencial de mercado para este tipo de productos artesanales son tiendas artesanales locales y regionales, comercializadores, eventos ferias y almacenes institucionales, además de llegar al consumidor final por encargo.

Por otro lado, con el desarrollo del Proyecto de Fortalecimiento Productivo y Comercial se diseñaron nuevos productos que incrementen las ventas del taller artesanal, además de diversificar la línea de decoración y utilitaria como la elaboración de set de fruteros o bandejas por 3 en esparto.

En cuanto a la adquisición de materias primas, las adquieren en la vereda santa ana, donde se ubica el taller o en sitios aledaños, garantizando la materia prima esencial como lo es el esparto.

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 eventos feriales y su desarrollo comercial en el mercado local, regional y nacional. Las ventas dependen de la capacidad de producción del producto nuevo, proyectando ventas desde \$400.000 por mes hasta \$600.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría las 9 unidades en tres meses, con ingresos cercanos a los \$1.800.000 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 taller artesanal Finarte está ubicado el km 8 vía a Charalá – vereda Santa Ana a 20 minutos de la ciudad de Duitama, en el Departamento de Boyacá; desarrollando la actividad artesanal de Cestería en esparto, ofreciendo productos decorativos y utilitarios en la línea de mesa y hogar a turistas y visitantes que van a las ferias, entidades como Artesanías de Colombia.

Este taller es liderado por el Señor Juan Pedraza y su hija Bibiana Pedraza, funcionando de manera informal desde el año 2010. La familia proyecta constituirse como empresa, cuando se incrementen las ventas.

El taller cuenta con espacio limitado para desarrollar su actividad artesanal, siendo su vivienda el lugar donde desarrollan la producción de la cestería.

IV.2. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Indicador/Acciones esperadas
<ul style="list-style-type: none"> Identificar Tipo de conformación empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar la mejor opción de la cámara de comercio para constituir la empresa FINARTE
<ul style="list-style-type: none"> Designar la persona comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Persona que desarrolle las actividades comerciales
<ul style="list-style-type: none"> Roles y funciones 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar roles y funciones a cada integrante del taller.

IV.3. OBJETO SOCIAL

El taller artesanal tienen como principal actividad económica la elaboración, comercialización y distribución de productos artesanales como la cestería de esparto; además de otras actividades propias de la actividad artesanal.

IV.4. FIGURA EMPRESARIAL

El taller artesanal FINARTE no tiene establecido la figura empresaria que más se ajuste a su actividad económica.

Ninguno de los artesanos tiene establecidos los cargos y responsabilidades del taller para la toma de decisiones, como los cargos administrativos, productivos y comerciales.

IV.5. ORGANIGRAMA

No se tiene definido el esquema organizacional del taller artesanal Finarte, simplemente cada artesano se dedica a la producción, y se delega las responsabilidades en la medida que cada uno las pueda asumir.

IV.6. INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL

El taller artesanal no ofrece a sus artesanos, beneficios para incentivar la producción y sentido de pertenencia hacia el taller, simplemente cada uno dispone del tiempo para producir..

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. La familia Pedraza elaboran productos de excelente calidad superior a los demás talleres artesanales. 2. Manejan precios adecuados al mercado 3. Posibilidad de desarrollar nuevos productos	1. Aumentar su portafolio de productos con el apoyo de CEDAVIDA 2. Tener participación en los eventos feriales como EXPOARTESANIAS y de turismo de la región 3. Desarrollar el mercado local y regional e incrementar las ventas	1. Falta en la definición de roles y funciones comerciales. 2. No se tienen estrategias para generar ventas en los diferentes canales de venta 3. Falta de legalización del negocio ante camara de comercio 4. No se han realizado alianzas con entidades de turismo e institucionales
	Externo	<u>Oportunidades</u> 1. Aprovechar otras zonas del país, para ofrecer un portafolio amplio y diferenciado. 2. Desarrollar e innovar en nuevos productos en la línea hogar, que sean utilitarios. 3. Participar en los programas de turismo y artesanales de la región	1. Buscar espacios que tiene el taller para exhibir los productos. 2. Generar estrategias de publicidad para dar a conocer 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. No buscar clientes en otras zonas del país. 3. Tendencia en cambiar de actividad económica .

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
	Bibiana Pedraza	Artesana FINARTE	Técnica	5	Lidera	Realiza los negocios del taller	Buenas relaciones
	Juan Pedraza	Artesana FINARTE	Básica	5	Apoyo	Actividades de Producción	Buenas relaciones
	Alexandra Pedraza	Artesana FINARTE	Técnica	5	Apoyo	Organiza producción y administración	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 del taller artesanal FINARTE.

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 clientes
<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 y evitar competencia desleal.

V.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El taller artesanal FINARTE de Duitama, ofrece al mercado una gran variedad de productos decorativos y utilitarios generados de la producción de la cestería de esparto.

Descripción técnica del producto:

Producto	Presentación	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
JARRONES 50CMS ALTO		1	\$350.000
FRUTEROS		12	\$35.000
PANERAS		6	\$60.000
CANASTO GUCHUVO		10	\$30.000
LICORERA		10	\$30.000
QUESERA		20	\$20.000

Las ventajas competitivas encontradas en la producción y comercialización de la Cestería de esparto, son las siguientes:

- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de Cestería en esparto para ser ofrecidos en eventos feriales, artesanías de Colombia, por encargo, entre otros.

- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio, manejan sus precios sin tener claridad en sus costos de producción. En algunos casos se visualiza diferencia de los precios altos del taller y la competencia, lo que perjudica los intereses económicos de cada artesano.
- **Calidad en el Producto:** La cestería tiene un alto reconocimiento en el mercado, de ahí su aceptación, presentando calidad, diseños únicos tradicionales.
- **Capacidad de expansión en la mano de obra:** El taller solo cuenta con la familia, solo tres personas que pueden elaborar el producto, limitando su capacidad de expansión de mano de obra.

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 taller artesanal de Duitama se desarrollaron set de frutereros o bandejas por 3 en esparto, esto dando un valor adicional al portafolio actual de sus productos.

Este producto va dirigido a diferentes tipos de almacenes de decoración de segmento económico alto.



Las medidas del producto desarrollado, están alineados de acuerdo al diseño Grande: 50cms diámetro; Mediano: 40cms diámetro; Pequeño: 20cms diámetro.

V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El **mercado local**, está ubicado en el municipio de Duitama, cuya característica principal es ofrecer productos en los eventos feriales locales, por encargo a personas que conocen el taller..



Taller artesanal FINARTE – Artesanos
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Duitama – Boyacá
Noviembre de 2014

Mercado Regional: El taller artesanal ofrece esporádicamente sus productos en sitios artesanales, tales como Villa de Leyva, Paipa, Tunja y Duitama, utilizando los eventos feriales para darlos a conocer.

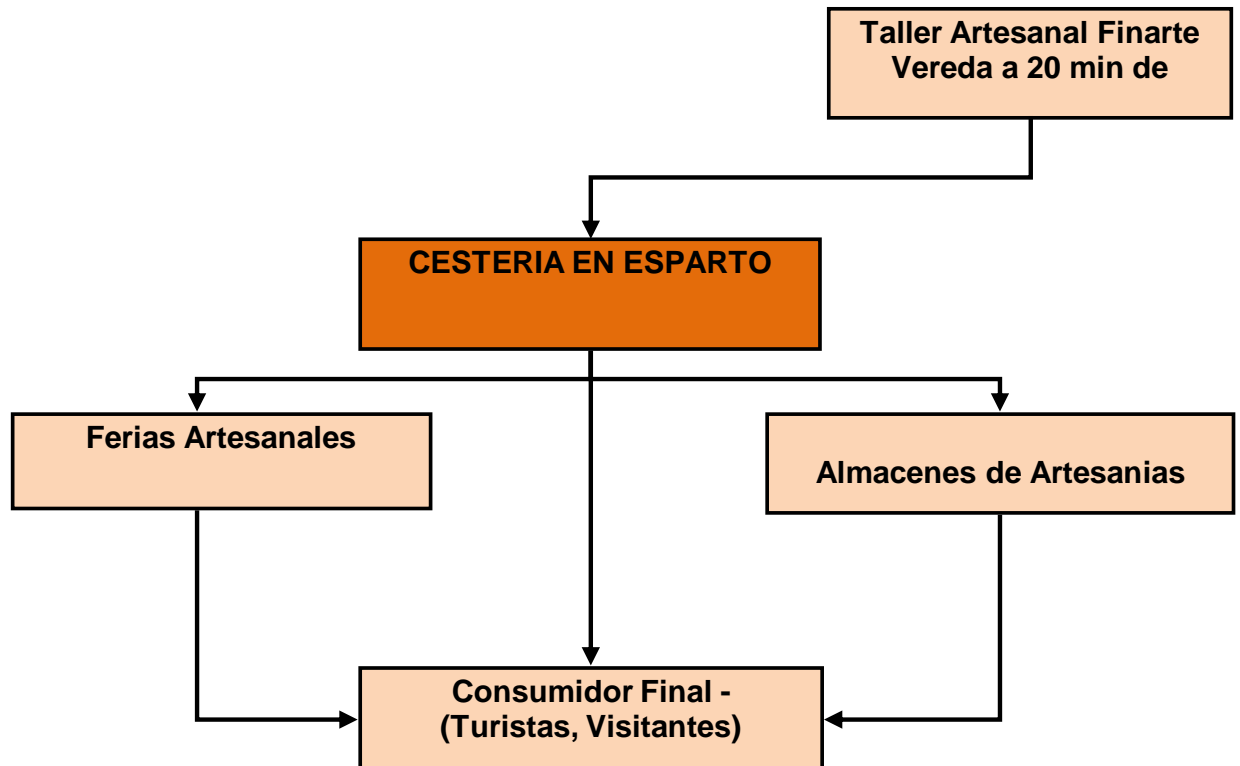
Mercado Nacional: Asimismo, ha ofrecido los productos a clientes institucionales como Artesanías de Colombia y en eventos feriales como Expoartesano en Medellín.

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 cestería en esparto. Según información de los talleres artesanales la competencia está representada así:

Producto	Productos Similares	Ventajas (frente a la competencia)	Desventajas (frente a la competencia)
Cestería en esparto	Artesanías en fique en Rollo	Precios superiores	Reconocimiento nacional artesanal
		El consumidor opta por otros productos similares	Diseños exclusivos Capacidad de Producción
	Artesanos que elaboran Cestería en esparto	Falta en la innovación del producto	Competencia desleal en precios
		Red de distribución limitada	Diseño ajustados a la necesidad
		Reconocimiento nacional	

El Canal de distribución de la cestería en esparto está determinado por la distribución de sus productos en el mercado local, regional y en ocasiones a nivel nacional. A continuación se observa el canal de distribución para la producción y comercialización la cestería en esparto:



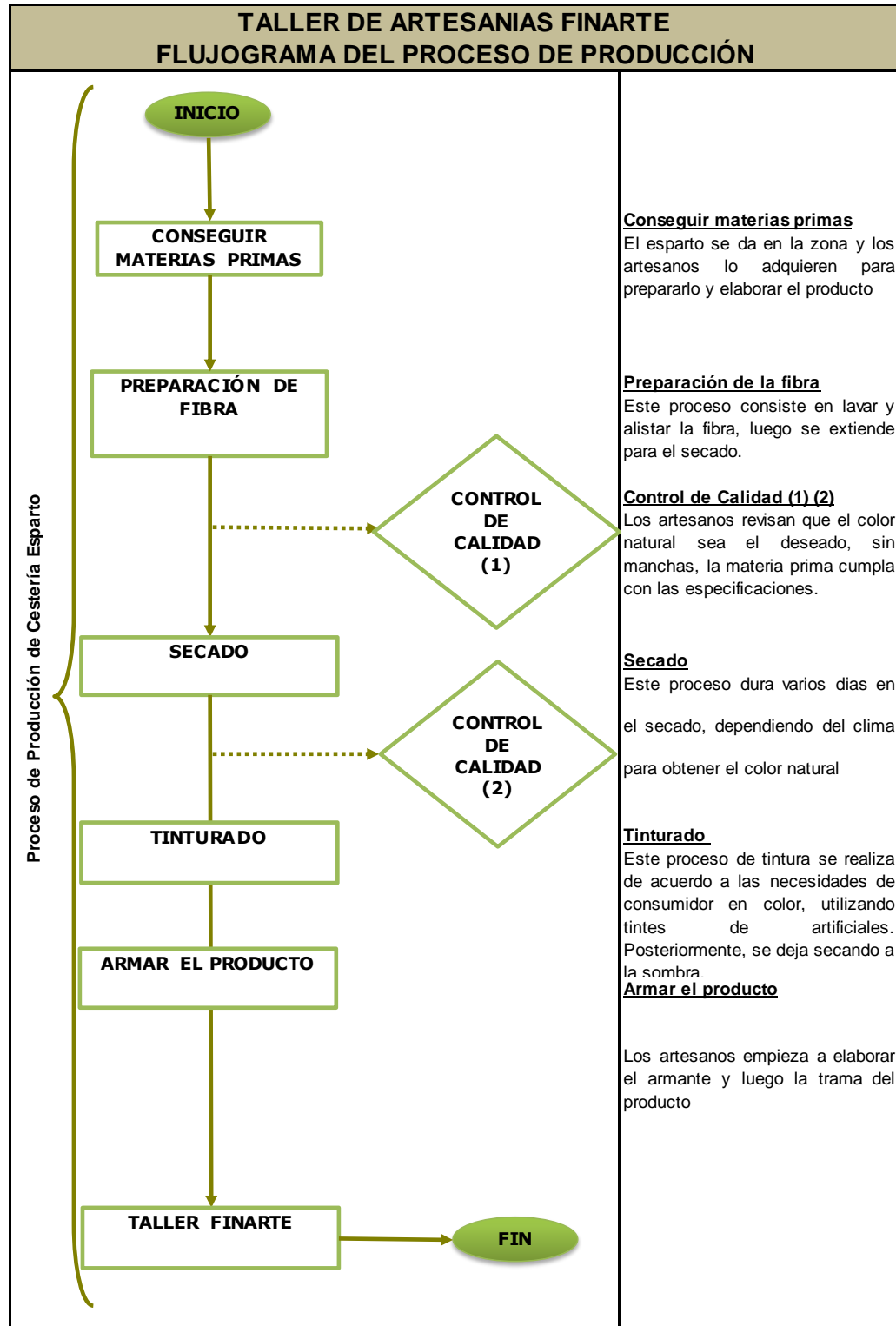
VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

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"> Disponibilidad de materia prima como lo es el esparto
<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 funciones y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar las funciones y roles del área comercial y administrativo.

VI.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN



VI.3. ESPACIO FÍSICO

Ubicación: El taller artesanal está ubicado en el Km 8 vía a Charalá, donde no se cuenta con espacio apropiado para exhibir productos e inclusive para almacenar materiales.



Área de Exhibición – Finarte
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Duitama – Boyacá
Noviembre de 2014



Área de Exhibición – Finarte
Foto: Carlos Jaimes
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA
Duitama – Boyacá
Noviembre de 2014

VI.4. MATERIAS PRIMAS

El taller artesanal Finarte utilizan como materia prima esencial el esparto dada en la región y las anilinas para dar el color al producto.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	LUGAR DE COMPRA	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
Recolectores de esparto	Esparto	Duitama - alrededores	Contado	Esporádico
Colquimicos	Anilinas	Bogotá	Contado	Esporádico

El suministro de materias primas se realiza en la vereda donde está ubicado el taller, la familia Pedraza compra lo que requiere para la producción de sus productos.

VI.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

El taller artesanal 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 del esparto	Industria nacional	Medio
Ollas	Para la cocción en preparación de las tinturas de esparto	Industria nacional	Medio
Agujas	Para armar el producto	Industria nacional	Medio
Tijeras	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
JARRONES 50CMS ALTO	1	3 Horas	3 artesanos (familia Pedraza)
FRUTEROS	12	3 Horas	3 artesanos (familia Pedraza)
PANERAS	6	3 Horas	3 artesanos (familia Pedraza)
CANASTO GUCHUVO	10	3 Horas	3 artesanos (familia Pedraza)
LICORERA	10	3 Horas	3 artesanos (familia Pedraza)
QUESERA	20	3 Horas	3 artesanos (familia Pedraza)

* La dedicación de las horas de trabajo de cada artesano depende sus ocupaciones en la casa y la agricultura; 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 el taller artesanal FINARTE son la fibra vegetal del esparto dada en la región, para la elaboración de los productos de Cestería.

Estas materias primas son obtenidas en la vereda donde se ubica el taller artesanal y en sitios aledaños, comprando lo que necesitan para su producción.

El costo para elaborar una unidad de producto: Set de fruteros o bandejas x3 es de \$30.000 de esparto, gastos de operación y administrativos \$5.000.

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 el Set de fruteros o bandejas x3 se calculó un valor de \$60.000, debido a que requiere de varios días 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>						
Set de fruteros o bandejas por 3	\$600.000	3Unid	\$600.000	3 Unid	\$600.000	3 Unid
Total Ingresos	\$600.000		\$600.000		\$600.000	
<u>EGRESOS</u>						
Costo Elaboración de producto	\$285.000		\$285.000		\$285.000	
Total Egresos	\$285.000		\$285.000		\$285.000	
Diferencia	\$315.000		\$315.000		\$315.000	

*Precio de venta Set de fruteros o bandejas por 3: \$200.000 como precio en feria