



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



Título:  
**Plan de Negocios**  
Artesanías en Cinta de caña de azúcar  
Zetaquirá- Boyacá

Autor:  
**Carlos Jaimes Segura**

Fecha:  
**Noviembre de 2014**



## **PLAN DE NEGOCIOS MUNICIPIO DE ZETAQUIRA**

### **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 cinta de caña de azúcar de Zetaquirá están lideradas por la Asociación Cultural ECOZETAQUITA, donde están asociadas veintidós mujeres que trabajan en la artesanía, entre otras actividades como parte de su sostenimiento económico familiar.

Parte de la estrategia de la Asociación es desarrollar el mercado local, específicamente el punto de venta ubicado en la plazoleta central del municipio. Asimismo en aprovechar el mercado aledaño y regional para generar ingresos; así como la participación de eventos feriales.

Los artesanas de Zetaquirá, están interesadas en mejorar los ingresos de cada una de ellas, para tal fin se sugirió incentivar las ventas locales, a través del punto de venta, sitios cercanos, otros municipios, además de establecer alianzas con entidades que promuevan las artesanías, la alcaldía del municipio de Zetaquirá, hoteles, empresas de transporte y así generar ingresos a cada asociada.

Por otro lado, la representante de la asociación Johanna Milena Arias, tiene definido algunos productos que pueden ser ofrecidos en el punto de venta y así asignarle los precios acordes a las condiciones del mercado local. Actualmente el taller no genera ventas, debido a que se encuentra en innovación del producto y que podrían mejorar las condiciones económicas y sociales de los artesanos de Zetaquirá.

### 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 Zetaquirá.
Descripción de la idea de negocio ( <b>Solución</b> )	Generar ingresos en el punto de venta.
Posible localización	Punto de venta en Zetaquirá, sitios aledaños.
Actividades, productos o servicios prestados	Artesanías en Cinta en caña de azúcar.
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 Calceta de plátano
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	Cinta en caña de azúcar, maderas, tinturas, resinas, colbón
Alianzas, posibles socios o aportantes	Talleres artesanales, Hoteles, empresas de transportes, tiendas artesanales, alcaldía, empresas que comercializan artesanías.
Equipo de trabajo	22 artesanas asociadas; de las cuales se cuenta con 10.

### **III.2. RESUMEN EJECUTIVO**

La asociación Cultural ECOZETAQUIRA, elaboran productos en cinta de caña de azúcar, beneficiando a 22 artesanas asociadas, ubicados en el municipio de Zetaquirá, 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 individuales y portavasos, 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 son tiendas artesanales en el municipio, 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 Set de 6 portavasos en cinta de caña de azúcar, beneficiando a las artesanas de la comunidad de Zetaquirá.

En cuanto a la adquisición de materias primas, son compradas en el municipio a las señoras que ofrecen la fibra 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 las ferias y su desarrollo comercial en el mercado local, regional y nacional. Las ventas dependen de la capacidad de producción, proyectando ventas desde \$500.000 por mes hasta \$1.000.000 como valor máximo. El total de ventas del periodo alcanzaría los 60 juegos en tres meses, con ingresos cercanos a los \$3.000.000 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 Cultural ECOZETAQUIRA están ubicadas en el municipio de Zetaquirá, en el Departamento de Boyacá; a tres horas de la ciudad de Tunja por la vía a Ramiriquí; desarrollando la actividad artesanal de productos en cinta de caña de azúcar, ofreciendo productos de la línea de mesa y hogar, decorativos y utilitarios.

La asociación funciona desde el año 2007 y está conformada por veintidós personas asociadas como artesanas, en la elaboración de productos artesanales en cinta de caña de azúcar.

Está representada por Johanna Milena Arias.

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 a cada artesana</li> </ul>

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

La Asociación Cultural ECOZETAQUIRA tiene como objeto social la elaboración, comercialización y distribución de productos artesanales como la cinta de la caña de azúcar; además de otras actividades propias de la Asociación como la generación de turismo y cultura.

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

La Asociación Cultural ECOZETAQUIRA está identificada con NIT 900593547-9, define la estructura organizacional de acuerdo a la asamblea general, representante, Tesorera, secretaria y vocales, además de las personas encargadas en las áreas de producción y administrativa; las demás asociadas 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 está registrada ante la cámara y comercio, con representación legal y con su respectivo funcionamiento a través del NIT 900593547-9. La estructura organizacional está conformada así:

<b>ASOCIACIÓN CULTURAL ECOZETAQUIRA</b>
NIT: 900593547-9
Año de Constitución: 2007
Representante: Johana Milena Arias
Tesorera: Karol Andrea Ruiz
Secretaria: Diana Páez Sánchez
Total Artesanas Asociadas:22

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

La Asociación Cultural ECOZETAQUIRA no tiene definido los incentivos ni beneficios sobre el funcionamiento de la empresa.

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 seis meses. Actualmente los artesanos se encuentran desmotivados debido a que no se generan ventas. Solo se cuenta con diez artesanas.

#### IV.7. ANÁLISIS DOFA

ANÁLISIS DOFA				
		Positivo	Estrategias	Negativo
		Fortalezas		Debilidades
FACTORES	Interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>El grupo de artesanas cuentan con productos básicos tradicionales en cinta de caña de azúcar.</li> <li>Manejan precios de acuerdo a las condiciones de mercado local</li> <li>El taller ofrece la posibilidad de innovar y desarrollar el portafolio de productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseñar nuevos productos con el apoyo de CEDAVIDA</li> <li>Tener participación en los eventos feriales locales y darlo a conocer en la región.</li> <li>Desarrollar el mercado local y regional e incrementar las ventas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta implementar los roles y funciones asignados tanto en las áreas de producción como comercial.</li> <li>No se tienen estrategias para generar ventas en el mercado de la región.</li> <li>No se tiene una estructura de costos donde se defina los precios de los productos actuales.</li> <li>No se han realizado alianzas con entidades de artesanales y municipales.</li> </ol>
	Externo	<p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la visita de turistas en el municipio de Zetaquirá, ofreciendo un producto tradicional y diferenciado.</li> <li>Diseñar nuevos productos que favorezcan las ventas del taller.</li> <li>Participar en los programas de turismo y artesanales de la región.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar el punto de venta para promocionar los productos del taller</li> <li>Generar estrategias de publicidad para que los turistas ingresen al punto de venta y adquieran el producto.</li> <li>Realizar alianzas con entidades gubernamentales y que apoyan a las técnicas tradicionales de artesanías.</li> </ol>	<p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ingreso de productos importados al mercado nacional a precios bajos</li> <li>Competencia desleal en la región en términos de precios.</li> <li>Escasez de la materia prima y precios altos.</li> </ol>



#### 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
	Johana Milena Arias	Representante	Básica	5	Lidera el grupo	Organiza producción y administración	Buenas relaciones
	Karol Andrea Ruiz	Tesorera	Básica	5	Apoyo	Organiza producción y manejo de dinero	Buenas relaciones
	Diana Páez Sánchez	Secretaria	Básica	5	Apoyo	Actividades de Producción	Buenas relaciones
	Natividad Barajas	Comercial	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 generar los ingresos de la asociación de Zetaquirá.

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>Búsqueda de nuevos clientes en el mercado local y regional</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 cultural ECOZETAQUIRA ofrece al mercado productos básicos decorativos y utilitarios generados de la producción de la cinta de caña de azúcar.

*Descripción técnica del producto:*

Producto	Capacidad de producción mensual	Precio/Unidad
PORTAVASOS (Juego de 6)	20	\$40.000
INDIVIDUALES	N/D	N/D

Las ventajas competitivas encontradas en la producción y comercialización de la cinta de caña de azúcar, son las siguientes:

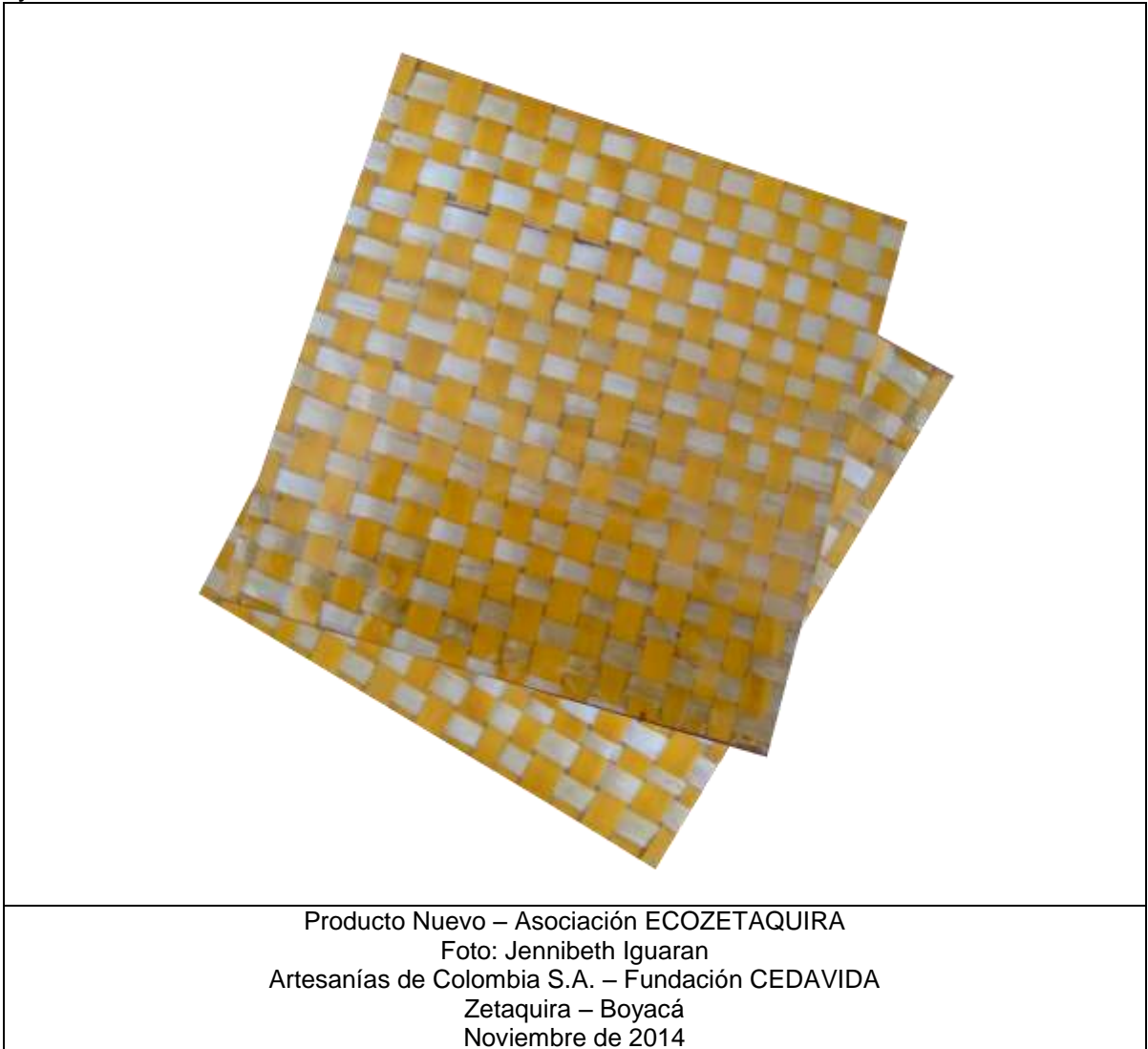
- **Esquema de negocio planteado:** Producción y comercialización de productos en cinta de caña de azúcar en el punto de venta en el municipio de Zetaquirá, municipios aledaños, mercado regional artesanal de Boyacá, entre otros.
- **Competitividad en precios de mercado:** De acuerdo al esquema de negocio presentado la asociación no tiene una estructura costos donde determine los precios de los productos, de acuerdo a las condiciones del mercado.
- **Calidad en el Producto:** Los productos de cinta de caña de azúcar son productos en proceso de mejoramiento tanto en calidad como en diseño.
- **Capacidad de expansión en la mano de obra:** El taller artesanal cuenta con veintidós personas; a la fecha solo diez se comprometen con el desarrollo de su actividad.

## 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 Zetaquira se desarrollaron juego de portavasos por 6 en cinta de caña de azúcar, esto dando un valor adicional al portafolio actual de sus productos.

Este producto va dirigido a diferentes almacenes de decoración y tiendas de hogar y mesa.



Las medidas del producto desarrollado, están alineados de acuerdo al diseño 10x10cms.

#### V.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El **mercado local**, está ubicado en el municipio de Zetaquirá, cuya característica principal es ofrecer productos a los visitantes, turistas en el punto de venta de la Asociación ECOZETAQUIRA.



Punto de venta ECOZETAQUIRA  
Foto: Facebook taller.  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Zetaquirá – Boyacá  
Noviembre de 2014



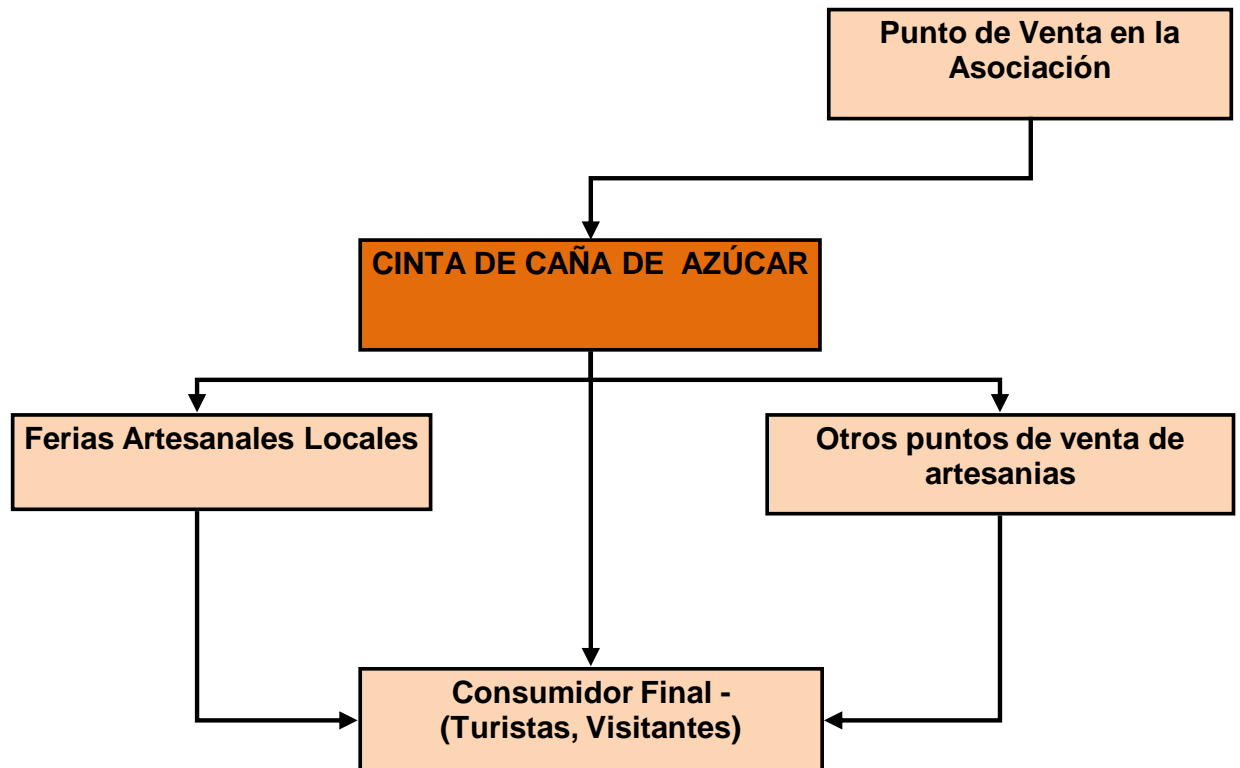
Punto de Venta  
Foto: Facebook ECOZETAQUIRA  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Zetaquirá- Boyacá  
Noviembre de 2014

### V.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La competencia está determinada por el taller artesanal que elaboran y a la vez comercializan productos similares y sustitutos a la cinta de caña de azúcar. Según información del taller artesanal la competencia está representada así:

Producto	Productos Similares	Ventajas (frente a la competencia)	Desventajas (frente a la competencia)
Cinta en caña de azúcar	Artesanías otras fibras vegetales	Precios competitivos	Reconocimiento nacional artesanal
		Productos diferentes	Diseños exclusivos Capacidad de Producción
	Artesanías tradicionales	Nuevas fibras	Técnica artesanal reconocida
		Diseños únicos	Diseño ajustados a la necesidad.
		Buena Calidad	

El Canal de distribución de la cinta de caña de azúcar está determinado por la distribución de sus productos en el mercado local y regional. A continuación se observa el canal de distribución para la producción y comercialización la cinta de caña de azúcar:



## VI. PLAN TÉCNICO (OPERACIÓN)

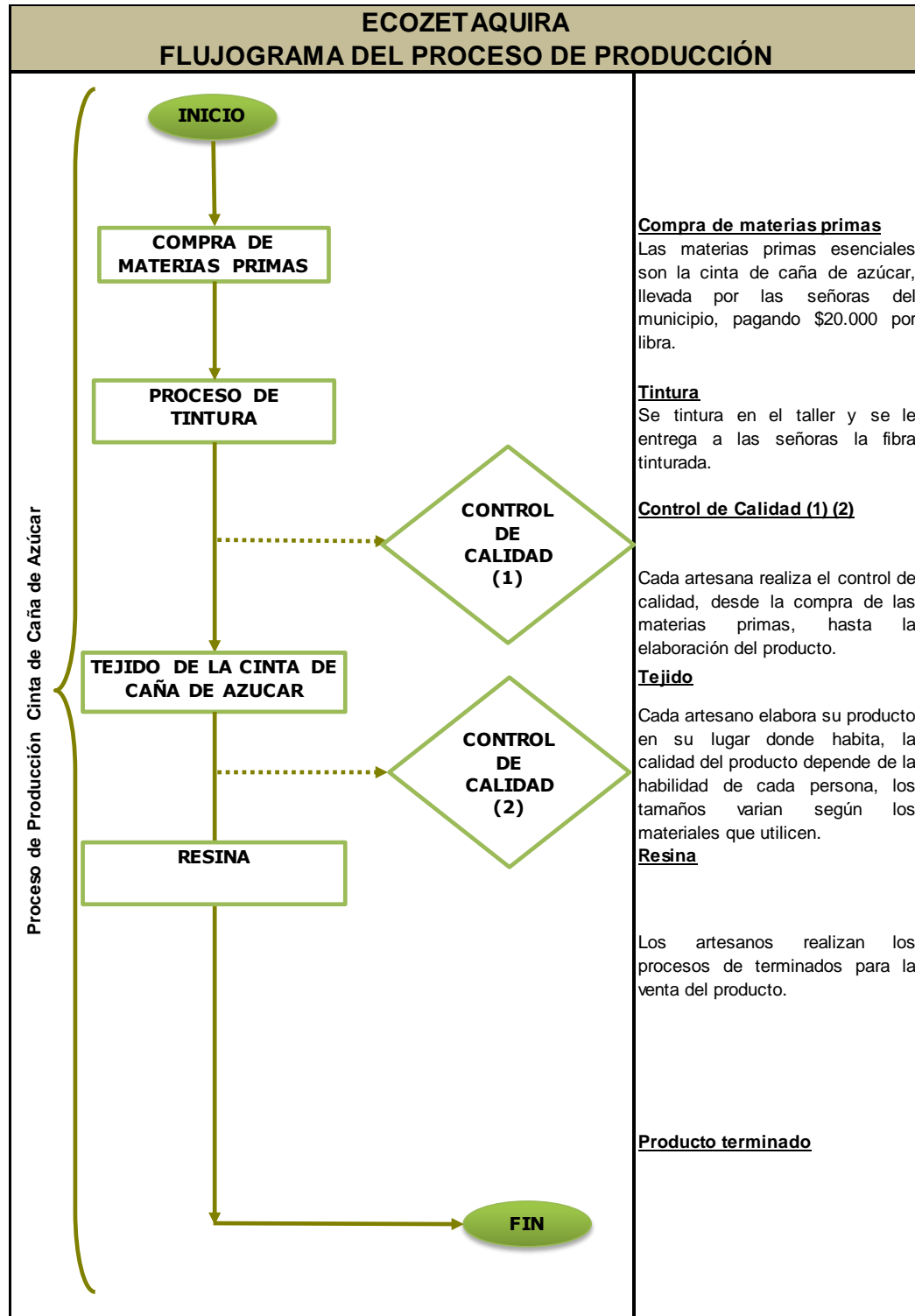
Los objetivos que conforman este componente del Plan de Negocios hacen referencia a las actividades que el grupo de artesanos que deben realizar en la consecución de materias primas, distribución de los procesos productivos, optimización de la utilización de las herramientas, empaque, productos en proceso 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 Cinta de caña de azúcar.</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 cuenta con espacio para almacenar el producto terminado e inclusive para almacenar materiales. Asimismo se pueden exhibir productos para la venta en el sitio.



Punto de Venta – ECOZETAQUIRA  
Foto: Facebook Zetaquira  
Artesanías de Colombia S.A. – Fundación CEDAVIDA  
Zetaquira – Boyacá  
Noviembre de 2014

#### VI.4. MATERIAS PRIMAS

Las artesanas de Zetaquirá utilizan como materia prima esencial la cinta de caña de azúcar dada en el municipio.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	LUGAR DE COMPRA	FORMA DE PAGO	FRECUENCIA DE COMPRA
Proveedor municipio	Cinta de caña de azúcar	Zetaquirá	Contado	Esporádico

El suministro de materias primas se realiza con la compra de la cinta de caña de azúcar a las señoras que la llevan al punto de venta.

#### VI.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

El taller artesanal cuenta con maquinaria básica 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
MAQUINAS DE COSER	Confeccionar los productos de la cinta de caña (no las usan)	Industria Nacional	Medio
CORTADORA BÁSICA	Herramientas para cortar	Industria Nacional	Medio
PIROGRABADOR	Herramienta para realizar diseños en la fibra	Industria Nacional	Medio
Tijeras y Bisturí	Herramientas de corte	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
PORTAVASOS (Juego de 6)	20	4 a 6 Horas	10 artesanos
INDIVIDUALES	N/D	4 a 6 Horas	10 artesanos

\* La dedicación de las horas de trabajo de cada artesano depende sus ocupaciones en la casa y la recolección de café; 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 ECOZETAQUIRA son la cinta de caña de azúcar, fibras vegetales dadas en la región, para la elaboración de los productos de tejeduría.

Estas materias primas son compradas en la medida que se requiera en la producción.

El costo para elaborar una unidad de producto, específicamente Set de 6 portavasos en cinta de caña y resina, es de \$12.000 y gastos locativos y administrativos \$2.000.

### 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 Set de 6 portavasos en cinta de caña de azúcar se calculó un valor de \$15.000, debido a que requiere de un día 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>						
Set de 6 portavasos en cinta de caña de azúcar	\$1.000.000	20 Juegos	\$1.000.000	20 Juegos	\$1.000.000	20 Juegos
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$1.000.000</b>		<b>\$1.000.000</b>		<b>\$1.000.000</b>	
<b><u>EGRESOS</u></b>						
Costos elaboración de producción	\$580.000		\$580.000		\$580.000	
<b>Total Egresos</b>	<b>\$580.000</b>		<b>\$580.000</b>		<b>\$580.000</b>	
<b>Diferencia</b>	\$420.000		\$420.000		\$420.000	

\*Precio de venta Set de 6 portavasos en cinta de caña de azúcar: \$50.000 como precio en feria.