

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure, likely a saint or historical figure, surrounded by various heraldic symbols including a crown, a lion, and a castle. The shield is set against a background of a globe. The Latin motto "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMVALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN Y
SITUACIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR PRODUCTOR DE ARTESANÍAS, A
TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

Licenciado José Rodolfo Kepfer Rojas

Guatemala, junio de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN Y
SITUACIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR PRODUCTOR DE ARTESANÍAS, A
TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

Informe final de tesis para la obtención de Grado de Maestro en Ciencias, con base en el “Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias” aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Autor: Licenciado José Rodolfo Kepfer Rojas

Asesor: MSc. Juan de Dios Alvarado López

Guatemala, junio de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	Pc. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	Pc. Walter Obdulio Chigüichón Baror

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: MSc. Orlando Roberto Monzón Girón

Secretario: MSc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano

Vocal I: MSc. Lesbia Lisseth Lemus López



ACTA No. 25-2012

En el salón número **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **14 de noviembre** de 2012, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **José Rodolfo Kepfer Rojas**, carné No. **100020538**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS, A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los catorce días del mes de noviembre del año dos mil doce.

MF. Orlando Roberto Monzón Girón
Presidente

MSc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Secretario



MSc. Lesbia Lisseth Lemus López
Vocal I

Lic. José Rodolfo Kepfer Rojas
Postulante

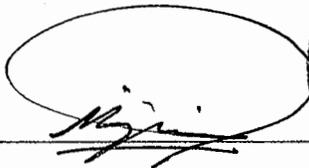


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante José Rodolfo Kepfer Rojas, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 27 de febrero de 2013

(f) 
MF. Orlando Roberto Monzón Girón
Presidente





FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, OCHO DE MAYO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.2, subinciso 4.2.2 del Acta 5-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de abril de 2013, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 25-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTESANÍAS, A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO", que para su graduación profesional presentó el Licenciado JOSÉ ROBOLFO KEPFER ROJAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Ingrid
MORALES

Smp.

AGRADECIMIENTOS

A “Dios”. Porque como yo lo concibo, me ha permitido tener “serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, me ha dado valor para cambiar las que puedo, y sabiduría para conocer la diferencia”.

A mi mamá y a mi papá, Eugenia Rojas y Rodolfo Kepfer: Por sus acertados consejos en toda circunstancia de mi vida y por la crianza que me dieron, la que con amor y dedicación, forjaron la pieza que la vida se ha encargado de labrar para hacer de mí el hombre que soy.

A los distintos docentes a lo largo del estudio de esta maestría: porque, compartieron con nosotros los alumnos conocimientos y experiencias que enriquecieron nuestro bagaje de entendimiento y nos han preparado para seguir enfrentando el mundo profesional y laboral con mejores herramientas.

A mis amigos y otros compañeros de estudio: por la compañía, el apoyo y las ganas que nos infundimos unos a otros.

A las empresas productoras/exportadoras de artesanías y el personal de las instituciones y empresas entrevistadas: por compartir conmigo información sensible para sus organizaciones sin la cual el desarrollo de este trabajo de investigación hubiese sido imposible.

Pero especialmente quiero agradecer a vos Sofía, la compañera de mi vida: por tu paciencia, tu compañía y tu amor incondicionales a lo largo de todo este proceso que tanto sacrificio nos significó. Sofi, con vos a mi lado soñar es más fácil, creer es la regla y la senda que recorro es la recompensa. Qué bueno fue unir nuestros caminos...

“Id y Enseñad a todos”

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	iii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Comercialización de artesanías	1
1.2 Necesidad de revisión de la estrategia de comercialización	3
1.3 Asociación guatemalteca de exportadores	5
1.4 Internet	7
1.5 De Internet 1.0 a 2.0 y la evolución de los portales electrónicos	8
2 MARCO TEÓRICO	11
2.1 Estrategia a nivel de negocios	11
2.2 Ventaja competitiva	13
2.3 Estrategia de diferenciación	16
2.4 Cadena de valor o cadenas productivas	19
2.5 Comercio electrónico y portales en Internet	22
2.6 Análisis de estados financieros	22
2.6.1 Balance general	23
2.6.2 Estado de resultados	24
2.6.3 Estado de flujo de efectivo	24
2.6.4 Estado de utilidades retenidas	24
2.7 Análisis de razones financieras	24
2.7.1 Razones de liquidez	25
2.7.2 Razones de administración de activos	26
2.7.3 Razones de administración de deuda	27
2.7.4 Razones de rentabilidad	29
2.8 Análisis vertical	30
2.9 Análisis horizontal	31
2.10 Flujo circular del ingreso en la economía y método del gasto para el cálculo del Producto Interno Bruto	31
2.11 Exportaciones tradicionales y no tradicionales	33
3 METODOLOGÍA	35
3.1 Planteamiento del problema	35
3.1.1 Punto de vista	38
3.2 Delimitación del problema	38
3.2.1 Unidad de análisis	38
3.2.2 Período histórico	39
3.2.3 Ámbito geográfico	40
3.3 Justificación de la investigación	40
3.4 Objetivos	43
3.4.1 Objetivo general	43

3.4.2	Objetivos específicos.....	43
3.5	Hipótesis.....	43
3.6	Método científico	44
3.7	Técnicas aplicadas.....	45
3.7.1	Técnicas de Investigación documental.....	45
3.7.2	Técnicas de investigación de campo.....	45
3.7.3	Construcción de información financiera.....	46
4	Análisis del sector productor/exportador de artesanías y su cadena de valor...	49
4.1	Situación actual de la comercialización de artesanías	49
4.1.1	Clasificación de la exportación de artesanías.....	49
4.1.2	Exportación indirecta	52
4.1.3	Cadena de valor de las artesanías guatemaltecas.....	54
4.2	Análisis de costos y determinación de porcentajes de participación	55
4.3	Potencial y penetración del comercio electrónico en Guatemala	59
4.4	Análisis estratégico de la propuesta	65
5	Análisis financiero de la propuesta de comercio electrónico en el sector productor/exportador de artesanías	67
5.1	Presentación y análisis de información financiera.....	67
5.1.1	Gastos	68
5.1.2	Análisis vertical del estado de resultados	70
5.1.3	Análisis vertical del balance general.....	72
5.1.4	Análisis de razones financieras y análisis horizontal	74
5.2	Determinación de ventajas y desventajas	79
	CONCLUSIONES.....	81
	RECOMENDACIONES	83
	GLOSARIO.....	85
	BIBLIOGRAFÍA	88
	Documentos electrónicos	88
	Material bibliográfico	91
	Entrevistas realizadas	93
	Anexo 1	95
	Elementos clave de un documento que contenga una estrategia de comercialización que incluya un portal de comercio electrónico.....	95
	Anexo 2	99
	<i>Checklist</i> de idoneidad de portal de comercio electrónico.....	99
	Anexo 3	101
	Formato de encuesta	101
	Encuesta a empresas exportadoras de artesanías guatemaltecas.....	101
	Anexo 4	104
	Formato de entrevistas.....	104
	Empresas informáticas.....	104

Anexo 5	108
Formato de entrevistas.....	108
Organizaciones que trabajan por la mejora del sector	108
ÍNDICE DE CUADROS	111
ÍNDICE DE GRÁFICOS	113

Resumen

Los avances en las tecnologías de información y de comunicación son realidades que las empresas alrededor del mundo tienen que aprovechar para obtener ventajas comparativas; en el caso de las empresas productoras/exportadoras de artesanías, las ventajas comparativas que puedan obtenerse de los usos de Internet y el comercio electrónico se suman a la diferenciación natural del producto, para conformar una ventaja competitiva que difícilmente podría ser imitada.

Esta diferenciación natural está basada en dos fortalezas de los productos artesanales; primero la originalidad en el diseño, dado que las poblaciones indígenas integran al mismo elementos de su cultura, de sus comunidad y de sus vivencias personales; y segundo las técnicas de producción tradicionales, como el telar de cintura y el telar de pie que en su versión guatemalteca son únicos a nivel mundial.

A pesar de estas fortalezas, el elevado grado de empirismo en la operación de muchas de las empresas del sector, el desconocimiento del entorno, la falta de una visión estratégica y otros problemas propios de la competitividad del país, se suman para que hasta el día de hoy sean pocas las empresa que han aprovechado la oportunidad que el comercio electrónico ofrece a sus negocios desaprovechando una serie de ventajas que pueden lograrse a través de Internet.

El trabajo está basado en metodología de investigación científica que plantea una hipótesis de mejora en la situación financiera de las empresas a través de la implementación de portales de comercio electrónico en la estrategia de comercialización de las empresas del sector exportador de artesanías.

Los resultados de la investigación aportan al sector información valiosa a través de la construcción de estados financieros con base en información de costos, gastos y precios de venta a lo largo de la cadena de valor de la exportación de artesanías.

A través de la comprobación empírica, la investigación permitió comprobar la hipótesis formulada, dado que tras la evaluación financiera realizada y con base en los hallazgos, puede concluirse que los ingresos en la exportación de artesanías aumentan 266%, en tanto que el aumento de los egresos es menor (182%).

Asimismo, el análisis de la cadena de valor de la producción/exportación de artesanías permitió establecer que no todos los participantes involucrados añaden valor al producto; sin embargo, todos aumentan el precio de la mercancía. De esta cuenta, se determinó que el precio de venta de las empresas productoras/exportadoras de artesanías es de solamente el 27.35% del precio de venta al consumidor final.

Con la implementación de la propuesta de comercio electrónico, las empresas del sector productor/exportador de artesanías, mejorarían los precios y márgenes de utilidad, redundando en una mejora en su situación financiera y capacidad productiva.

Considerando que el tema de estudio principal de las finanzas es la optimización en el uso de los recursos de una organización y por ende el aumento en la riqueza de los propietarios, la presente investigación partiendo del análisis y diagnóstico financiero del sector productor/exportador de artesanías logró determinar la viabilidad de la propuesta esta situación se modificó con base en un grupo de hallazgos y supuestos identificados y formulados, se analizó y comparó ambas situaciones a la luz de técnicas financieras, lo que permitió interpretar los datos para poder concluir sobre aspectos que denotan la viabilidad de la propuesta al lograr el objetivo primordial de las finanzas de aumentar la riqueza de los negocios.

Introducción

En Guatemala, el principal medio de promoción de las artesanías lo constituyen las ferias nacionales e internacionales; además, son importantes los puntos de venta en mercados y lugares turísticos, en donde los productores/exportadores ofrecen a potenciales clientes institucionales o particulares, principalmente extranjeros, su oferta productiva.

Las artesanías constituyen una parte importante de la oferta productiva de Guatemala al resto del mundo; este aspecto toma especial relevancia, tomando en cuenta que la composición de esta oferta de productos tradicionales y no tradicionales ha cambiado drásticamente en los últimos 30 años: En 1982 las exportaciones no tradicionales representaban un 29.5% del total, porcentaje que aumentó al 79% en 2006.

Dentro de los productos no tradicionales, el sector manufacturero de artesanías es de especial importancia, entre otras cosas, porque de manera directa o indirecta constituye una fuente importante de empleo, para más de un millón de personas, 70% de las cuales son mujeres indígenas del área.

Por otra parte, Internet es el marco de acción de los portales de comercio electrónico, perfilándose como el mercado global por excelencia, siendo el “lugar” en donde cada vez más personas y empresas acuden en busca de información para la toma de decisiones importantes para su vida, familia, empresa, o para el giro de sus negocios.

Por el lado de las empresas, las decisiones en cuanto a la provisión de materiales y materias primas, distribución de productos, mercadeo y hasta decisiones de financiamiento, encuentran en Internet posibilidades alternativas a las formas tradicionales de operar los negocios. En cuanto a los consumidores, Internet ofrece grandes ventajas especialmente en el acceso a cualquier tipo de información; asimismo, aumentan significativamente las posibilidades de obtener

productos que satisfagan sus necesidades. En pocas palabras, Internet aumenta el poder de negociación tanto de los consumidores, como de las empresas.

Según la compañía emisora de tarjetas de crédito VISA (2010), Guatemala lidera junto a El Salvador la región latinoamericana en telefonía móvil; así mismo, el país ha registrado tasas de crecimiento exponenciales en el uso de Internet, pasando del 0.6% en el año 2000 al 16.8% en diez años. Este aspecto reviste importancia al tener en cuenta que para 2007 según la fuente el comercio a través de Internet en Centroamérica ascendió a más de US\$449 millones.

Por otra parte, la cercanía geográfica de Estados Unidos (principal destino de las exportaciones artesanales del país), constituye una fuente de valiosas oportunidades y fortalezas para las empresas nacionales, las cuales deben aprovechar al máximo para aumentar los volúmenes y la calidad de las relaciones comerciales en el mercado externo.

La pequeña y mediana empresa es motor de crecimiento en la mayoría de economías desarrolladas; sin embargo, en Latinoamérica se han rezagado en cuanto la innovación tecnológica, especialmente en la adopción de tecnologías de la información y comunicación, como el uso intensivo de Internet como plataforma comercial. Aun así, el aumento reciente en el uso de Internet presenta una gran oportunidad para las empresas productoras/exportadoras de artesanías guatemaltecas, - muchas de éstas pequeñas y medianas empresas – las cuales tienen el reto de desarrollarse en este entorno globalizado y especialmente marcado por los avances tecnológicos en el campo de la comunicación y la información.

El perfil de la mayoría de empresas productoras y exportadoras de artesanías es el de negocios pequeños o medianos, muchas veces de propiedad familiar, basado en artesanos con habilidades en manualidades, pero con conocimientos empíricos en la forma de hacer negocios, por lo que este estudio constituye una oportunidad para el desarrollo de este importante sector productivo.

En vista de lo anterior, la justificación de esta investigación, consiste en presentar una oportunidad para el desarrollo humano, social y productivo de grupos sociales definidos por las variables étnico-demográficas como colectivos constituidos por mujeres, indígenas, de áreas rurales, en condiciones de severa vulnerabilidad económica; de esta cuenta, este trabajo de investigación constituye un esfuerzo por mejorar las condiciones de vida del sector social señalado.

Considerando el punto de vista macroeconómico y tomando en cuenta la teoría del flujo circular de la economía, un aumento en el ingreso de las empresas productoras/exportadoras de artesanías implica un impacto en el Producto Interno Bruto, PIB, en tres sentidos: Aumento en las inversiones productivas de estas empresas; mejora en la economías de las familias derivado de su actividad laboral, en sus condiciones de vida y por ende un aumento en el consumo agregado; y, aumento en las exportaciones netas – exportaciones menos importaciones – generando mayores ingresos de divisas a la economía nacional. Esto constituye un impacto altamente agregado, por lo que es más conveniente hacer referencia a la potencial mejora de las condiciones de vida de las personas que trabajan directa o indirectamente relacionados con esta actividad económica, al aumentar su ingreso.

Con base en lo expuesto, el objetivo general de investigación es el siguiente: Diseñar una propuesta estratégica que incluya la cadena de valor, ventajas competitivas y el comercio electrónico para comercializar artesanías guatemaltecas, y establecer los efectos en la posición financiera de las empresas del sector.

Para el cumplimiento del objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Analizar el proceso de comercialización y la cadena de valor actuales para el sector y establecer la estrategia más adecuada para obtener una ventaja competitiva; proyectar la posición financiera de las empresas productoras/exportadoras de artesanías tras la implementación del componente de comercio electrónico en la comercialización de sus productos, estableciendo

potenciales aumentos en ingresos y reducciones de costos; determinar posibles ventajas en materia técnica, comercial y logística para las empresas productoras/exportadoras de artesanías guatemaltecas tras la implementación de comercio electrónico.

La hipótesis de investigación formulada, es la siguiente: La implementación de estrategias de cadena de valor, ventajas competitivas y comercio electrónico como componentes en la estrategia de comercialización en las empresas de producción/exportación de artesanías en Guatemala, mejora su posición financiera a través de la reducción de los costos de comercialización, mejoramiento de la cadena de valor y aumento de los ingresos por ventas, todo lo cual repercute positivamente en la competitividad del sector.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos. El capítulo uno, antecedentes, contiene el marco referencial teórico y empírico del mercado de artesanías de exportación, así como el comercio electrónico a través de Internet.

En el capítulo dos, marco teórico, se desarrollan las teorías sobre planificación estratégica, ventajas competitivas, estrategias de diferenciación de liderazgo en costos, de enfoque y de diferenciación de productos propuestas por el Profesor Michael Porter del Harvard School of Economics; cadenas de valor o cadenas productivas, como elemento para detección de necesidades y para el acceso a nuevos mercados; Se analiza el comercio electrónico y los portales de Internet, como alternativa potencial para el comercio exterior de Guatemala; luego se presentan aspectos teóricos sobre análisis financiero, lo cual sirve de base para la comprobación cuantitativa de la propuesta de implementación del comercio electrónico en las empresas productoras/exportadoras de artesanías en Guatemala.

El capítulo tres, metodología, se presenta en detalle el proceso metodológico de investigación realizado con base en el método científico, considerando el planteamiento del problema, justificación, objetivos, hipótesis de investigación, así como las técnicas de investigación aplicadas. Resalta en importancia la

explicación del procedimiento empleado para “construir” la información financiera con base en el estudio de los costos, gastos y precios de venta de un grupo de productos, seleccionados. A partir de la construcción de dicha información financiera se elaboraron estados financieros que permitieron el análisis y la comparación de resultados.

El capítulo cuatro, presenta un análisis de la situación financiera actual del proceso de comercialización de artesanías de exportación; exportación indirecta; explicación de la cadena de valor de las artesanías guatemaltecas; análisis de costos; análisis de la propuesta de comercio electrónico; el capítulo incluye la presentación de los resultados del análisis financiero realizado; y, para concluir el capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo y el análisis sobre las ventajas y desventajas de la eventual implementación de la propuesta.

Este trabajo de investigación finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, orientadas a mejorar la situación económica y continuar con los esfuerzos de crear una base de conocimiento útil para el sector productor/exportador de artesanías en Guatemala.

1 ANTECEDENTES

A continuación se expone el marco referencial de la propuesta estratégica para mejorar la comercialización y situación financiera en el sector exportador de artesanías en Guatemala, a través de la implementación del comercio electrónico. Se presentan los antecedentes de la comercialización de artesanías en Guatemala; de la Asociación Guatemalteca de Exportadores; y, una reseña de la evolución de Internet y de los portales electrónicos.

1.1 Comercialización de artesanías

Según la Licenciada Aída Fernández, exdirectora de la Comisión de Artesanías de la AGEXPORT, las artesanías guatemaltecas se comercializan principalmente mediante la realización de ferias a nivel nacional y en el extranjero. En estas ferias los exportadores ofrecen sus productos a potenciales clientes, ya sean institucionales o particulares para que estos puedan importarlos a sus respectivos países, ya sea de manera directa o a través de un intermediario, para llevarlos hasta el consumidor final.

El sector ha experimentado un dinamismo considerable en sus procesos de comercialización, en vista de que los exportadores de artesanías han hecho inversiones importantes para mejorar la competitividad de sus empresas y de los productos artesanales:

- Herramientas básicas para la producción.
- Herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de comercialización.
- Restructuración del sector para reducir la cantidad de intermediarios.
- Profesionalización de los distintos actores de la cadena productiva.
- Innovación en los diseños de los productos.
- Apertura de nuevos nichos de mercado, para intentar separar a los productos del mercado étnico, sin abandonar su presencia en los mismos.

Con respecto a la apertura de nuevos nichos de mercado, cabe señalar un ejemplo puntual: el mercado de ascendencia hispana en los Estados Unidos, según el CIA *WorldFactbook* es un segmento de alrededor de 15.1% del total de la población de los Estados Unidos; es decir, es decir 47.298.039 de habitantes.

Para comprender los esfuerzos de reestructuración del sector, es necesario señalar que la cadena de valor de la exportación de artesanías es muy similar a la de muchos productos no tradicionales agrícolas, compuesta por varios intermediarios desde el proceso de producción hasta llegar al consumidor final. Cada intermediario exige retorno a su inversión, lo que va incrementando el precio de los productos por los márgenes de contribución exigidos por cada agente económico, aun cuando algunos actores no agregan valor al producto. Esto implica que el diferencial entre el precio de venta de los artesanos/productores y el precio de compra de los consumidores finales en los países desarrollados sea muy grande.

Como ya se indicó, el principal medio de comercialización para la exportación de artesanías lo constituyen las ferias. Por ejemplo el 21 y 22 de septiembre 2011 se realizó la NewWorldCraften la ciudad de Antigua Guatemala; la cual según la Agencia de Noticias CGN tuvo como meta hacer negocios por al menos US\$600.000, la cual fue superada según información proporcionada por la Licenciada Aída Fernández de AGEXPORT.

El cuadro 1 resume los diferentes eventos comerciales que gestiona AGEXPORT para el sector de artesanías.

Cuadro 1
Eventos comerciales para las artesanías nacionales

Eventos comerciales	Nacionales	"Festival de artesanías", tiendas Wal-Mart C.A."	Guatemala, Guatemala.
		"Guatemala Nuestra", tiendas CEMACO	Guatemala, Guatemala.
	Regionales	<i>New WorldCraft</i>	Antigua Guatemala.
	Internacionales	"New York <i>International Gift Fair</i> "	Nueva York, Estados Unidos
		<i>PeruvianGift Show</i>	Lima, Perú
		<i>Maison&Object</i>	París, Francia
		<i>Tendence</i>	Frankfurt, Alemania
		Expo Artesanías de Colombia	Bogotá, Colombia
	"Expo sede del Regalo SALPRO"	México, D.F.	

Fuente: Información proporcionada por AGEXPORT.

Como puede observarse en el cuadro 1, son 9 eventos comerciales en los que participan las artesanías guatemaltecas, todos estos tienen una periodicidad anual, y si bien significan oportunidades para encontrar posibilidades de negocios, limitan la posibilidad de aprovechar otros medios para aumentar los niveles de participación en el mercado y las ventas.

1.2 Necesidad de revisión de la estrategia de comercialización

Robbins, S. y. Coulter M. (1996) indican que “antes de la década de los setenta (del Siglo XX), los gerentes que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que les esperaban tiempos mejores. Los planes para el futuro eran nada más que extensiones de lo que la organización había realizado en el pasado...”

Los cambios en el entorno global durante las últimas décadas del Siglo XX, la desregulación de muchas industrias, la apertura de los mercados globales, la creciente competencia a nivel mundial y el acelerado cambio tecnológico son

variables que afectan las reglas del juego, obligando a los gerentes a analizar su entorno de manera sistemática para adaptar sus estrategias de negocios a las condiciones cambiantes del mismo. En este sentido, las organizaciones deben adaptarse y ser flexibles para ampliar los mercados que atienden y crear valor tanto para sus clientes, como para los propietarios.

En 2003 se elaboró la tesis “La asociación empresarial como estrategia para obtener competitividad en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, la República Dominicana y los Estados Unidos para empresas exportadoras de vidrio soplado, hierro forjado y muebles rústicos. Este trabajo aborda el tema de las exportaciones de artesanías, la competitividad del sector y de manera general, los retos que enfrentan este tipo de empresas en el sistema de comercio mundial. Ocho años después, las condiciones del entorno en que opera el sector han cambiado sustancialmente, y aunque ha habido avances significativos, las prácticas de comercialización de estas empresas no han evolucionado al mismo ritmo que su entorno por lo que existen rezagos considerables que afectan su competitividad y por ende sus resultados económicos.

A diferencia de entonces, este Tratado está ratificado por el Congreso de la República y como marco de acción, acerca a las empresas nacionales al mercado físico más grande del mundo. Es importante tener en cuenta en este sentido que, según el CIA *WorldFactbook*, los Estados Unidos es la mayor y tecnológicamente más poderosa economía del planeta, con un producto interno bruto per cápita de US\$48,100 anuales.

Por otro lado, los avances en las tecnologías de información y comunicación han sofisticado las mismas, lo que exige a las empresas de cualquier índole reformular su estrategia comercial y financieras para hacer frente a este entorno cambiante, ser más competitivas, ofrecer mayor valor con sus productos a sus clientes; y como resultado de todo esto, aumentar la riqueza de sus propietarios y en la medida de lo posible de todos aquellos involucrados en su giro de negocios.

Para acercar al lector a lo ocurrido en el desarrollo teórico y en la práctica social en el sector de exportaciones de artesanías guatemaltecas, a continuación se presenta la evolución de ciertos aspectos relevantes para la temática.

1.3 Asociación guatemalteca de exportadores

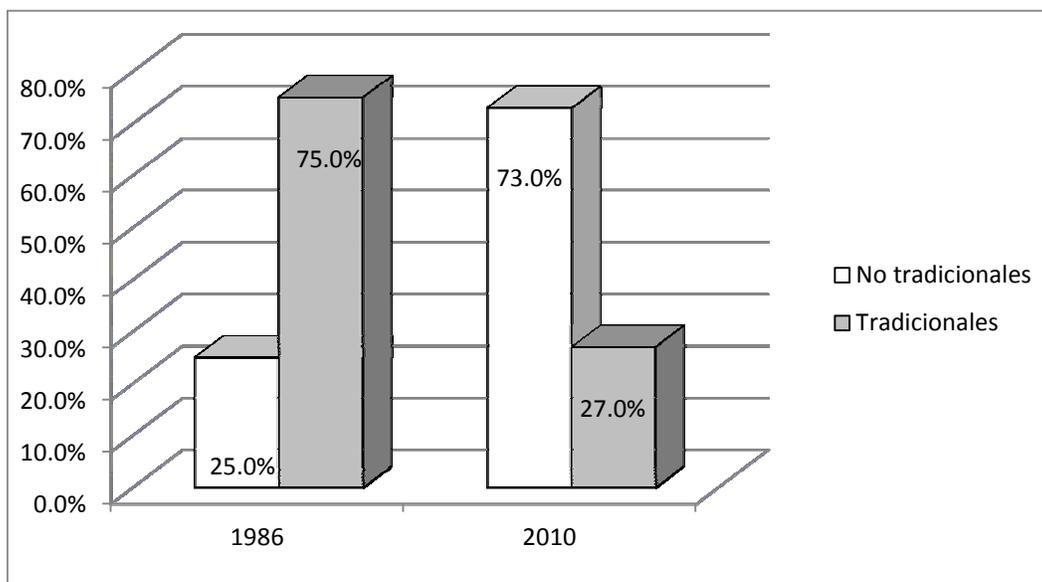
La organización y concentración de empresas dedicadas a la exportación de productos no tradicionales en Guatemala gira alrededor de la AGEXPORT. Esta se originó en 1982 como la Asociación de Gremiales Exportadoras de Productos no Tradicionales (AGEXPRONT), que tenía el propósito es promover y desarrollar las exportaciones de productos no tradicionales del país.

Desde su fundación el 19 de abril de 1982, la AGEXPORT basó su desarrollo en los siguientes principios: el bien común sobre el particular, caminar por consenso, basarse en la libre empresa y el desarrollo a través de productividad.

La labor de la AGEXPORT aunada al esfuerzo de entidades tanto públicas como privadas y sobre todo al apoyo de los exportadores que participan activamente en la visión de la Institución, ha logrado transformar la matriz de exportación guatemalteca, permitiendo que crezca la importancia de las exportaciones no tradicionales.

A continuación se presenta el gráfico 1 que muestra la composición de las exportaciones nacionales en dos momentos históricos distintos, para visualizar el cambio mencionado.

Gráfico 1
Composición de las exportaciones nacionales



Fuente: Banco de Guatemala. Según pólizas de exportación.

En el gráfico 1 puede observarse un cambio drástico en la composición de las exportaciones, en vista que de un 25% en 1986, las exportaciones de productos no tradicionales se elevó al 73% para el año 2010, pasando de US\$1,061 millones a US\$6,025; es decir, un crecimiento de 467.86% en 24 años. Este crecimiento ha dejado su impronta en la generación de empleos para el país, creando para aquel año 427,000 empleos directos. Asimismo, la labor del sector ha tenido su impacto en el desarrollo rural del país vinculando pequeños productores del área a la actividad exportadora. Este logro ha sido posible en gran parte por el Programa de Encadenamientos Productivos.

Según la AGEXPORT este programa promueve el desarrollo rural con equidad, contribuye a la disminución de la pobreza rural a través de la generación de empleo e ingresos y se apoya el acceso a mercados de grupos de pequeños y medianos productores organizados en diferentes regiones del país. Asimismo, el programa vincula y relaciona a los actores de la cadena de valor de las exportaciones no tradicionales, provee un sistema de conocimientos, servicios

técnicos especializados y habilidades para coordinar la producción, comercialización y gestión de recursos para mejorar la competitividad de los productores y las empresas exportadoras.

La misión de la AGEXPORT está definida en los siguientes términos: “Promover el crecimiento de las exportaciones basados en la competitividad, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable”. Esta misión presenta un concepto esencial para hacer frente al complejo y agresivo entorno mundial actual: la competitividad.

Cuando la competencia no está circunscrita a las fronteras políticas de los países, las empresas que no logran altos niveles de competitividad están destinadas al fracaso, o de manera no más alentadora, a la mediocridad en su desempeño financiero. La AGEXPORT está llamada a ser la organización que de forma y origine los procesos de modernización para la exportación de artesanías como sector; y por su parte, los exportadores/artesanos deben procurar adaptar sus procesos de comercialización a las exigencias del entorno en el que operan y mejorar su competitividad.

1.4 Internet

Se perfila como el mercado global por excelencia, el “lugar” en donde cada vez más personas están acudiendo en busca de información, dada su creciente importancia y potencial como punto de encuentro entre empresas y consumidores; es decir, como mercado de intercambio de información y de mercancías.

Kotler P., & Armstrong G. (2008) indican que con la creación de la *World Wide Web* y los navegadores en la década de 1990, Internet se transformó desde una herramienta de comunicación hacia una tecnología revolucionaria, que está siendo utilizada por más personas y con un explosivo crecimiento a nivel mundial lo que ha convertido a Internet en el corazón de la era digital y confiriéndole un altísimo poder de negociación tanto a los consumidores como a las compañías”.

De manera muy general, se comprende por Internet un sistema de redes de computadoras interconectadas entre sí mediante la *World Wide Web*, que permite el intercambio de información entre usuarios individuales e institucionales.

1.5 De Internet 1.0 a 2.0 y la evolución de los portales electrónicos

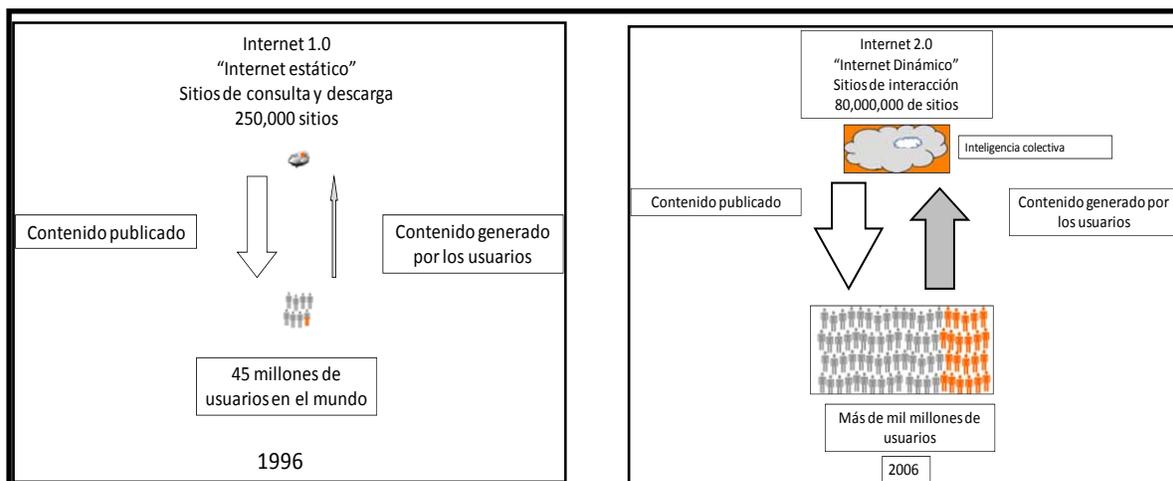
Los términos Internet 1.0 y 2.0 se refieren a la evolución de aplicaciones y sitios de Internet que ha venido y continúa ocurriendo. En la práctica, la diferencia es que la primera versión era de sitios estáticos, mientras que los sitios 2.0 son dinámicos. Este dinamismo se refiere a que los usuarios tienen la posibilidad y hasta necesidad de interactuar con el sitio para obtener resultados.

Según TechEncyclopedia el término Web 1.0 refiere a “una referencia general a la www durante los primeros años de operación, y es comúnmente utilizado para resaltar los primeros días de Internet, previos a la generalización de blogs, wikis, redes sociales y aplicaciones en línea.”

A partir de 2004 el término Internet 2.0 ha sido utilizado para describir la “red social”, y especialmente los modelos de negocios actuales basados en Internet. Puede afirmarse que es un término integrador de conceptos propios de la segunda ola de la www, que no se refiere a una tecnología específica, sino a dos cambios fundamentales en los paradigmas de Internet, el primero relacionado con “contenidos generados por usuarios” y el segundo refiere a la Nube y el almacenamiento en línea.

El gráfico 2 presenta un esquema que permite visualizar el cambio en los paradigmas del Web 1.0 y el 2.0 y en el que se visualiza el concepto de la Nube.

Gráfico 2
De Internet 1.0 a 2.0



Fuente: Información proporcionada por Internet *WorldStats*.

Como puede observarse en el gráfico 2 en el marco de Internet 1.0 el grueso de información era almacenada y "subida" a los servidores por los propietarios de los sitios y los usuarios descargaban o accedían remotamente a ella. En el paradigma del Internet 2.0, son los usuarios los que mediante su interacción con los sitios de internet, y el desarrollo de aplicaciones, suben o generan información para los sitios de Internet.

Como indica Cobo Romaní, C., Pardo Kuklinski, H. (2007), es evidente que la dinámica de la inteligencia colectiva está creciendo de la mano de esta nueva generación de aplicaciones web, con software en línea diseñado a partir de una interface de fácil uso, escalable y de valor añadido en contenidos de acceso gratuito.

El gran interés demostrado recientemente por el comercio electrónico proviene de la forma como Internet ha afectado el comercio entre empresa y consumidor,

permitiendo que los consumidores y empresas comercien bienes y servicios entre ellos de manera directa.

Estas aseveraciones recalcan la importancia del sistema a nivel mundial en cuanto a la interconexión de personas y empresas, razón por la cual los artesanos/exportadores no pueden quedar fuera de este entorno. De esta cuenta, las organizaciones que los representan y aglutinan deben encausar los esfuerzos de sus agremiados en este sentido, y procurar sinergias positivas que permitan el desarrollo y el crecimiento del sector a través del comercio electrónico.

2 MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen teorías científicas que contribuyen a generación de una propuesta estratégica para mejorar la comercialización y situación financiera en el sector exportador de artesanías, a través de la implementación del comercio electrónico. Estas teorías son manejadas conjuntamente con ideas, conceptos y experiencias que el investigador tiene sobre el tema para aportar a la generación de nuevo conocimiento.

2.1 Estrategia a nivel de negocios

Según Robbins S. y Coulter M. (1996) busca dar respuesta a la pregunta ¿cómo competir en cada uno de nuestros negocios? Sin importar el tamaño de la organización la estrategia a nivel de negocios definirá los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que se quiera llegar y cómo llegar a ellos.

Según los autores, la estrategia a nivel de negocios se completa mediante un proceso de ocho pasos que cubre la planificación, su puesta en práctica y evaluación. Los ocho pasos son a) identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias, b) analizar el entorno, c) identificar las oportunidades y amenazas, d) analizar los recursos de la organización, e) identificar fortalezas y debilidades, f) formular estrategias, g) poner en práctica las estrategias, h) evaluar resultados.

Según estos autores la formulación de una estrategia está completa cuando la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva. Lo anterior, exige una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia dentro de la industria.

Los conceptos relacionados con la planificación estratégica tiene en su contra el prejuicio de muchos empresarios de “negocio grande”; es decir, la percepción errónea que sólo pueden ser utilizados y aplicados a empresas o corporaciones de gran tamaño; sin embargo, como indican los autores “el énfasis estratégico del

empresario es impulsado por la percepción de la oportunidad más que por la disponibilidad de recursos. La inclinación del empresario debería ser vigilar el entorno con cuidado en busca de oportunidades para identificar cómo explotarlo, sólo hasta entonces deberá preocuparse por los recursos..., (priorizando primero) qué recursos son necesarios y luego cómo pueden obtenerse.

Existen diversos enfoques para establecer los marcos estratégicos a nivel de negocios, por ejemplo la matriz de portafolio corporativo del Boston Consulting Group, el marco de grandes estrategias (estrategias de crecimiento, estabilidad y defensa), los trabajos del INSEAD – *The Business School for the World* – en cuanto a la estrategia de Océano Azul, y los trabajos del profesor Michael Porter en cuanto a las 5 fuerzas del mercado, en las cuales se basa buena parte de esta investigación.

Según Robbins S. y Coulter M. (1996) el marco de estrategias competitivas de Porter identifica tres estrategias genéricas que los gerentes pueden elegir. El éxito dependerá de seleccionar una estrategia correcta, la que mejor se ajuste a las fuerzas competitivas de la organización y de la industria, para darle a la organización rentabilidad arriba del promedio.

Porter (1980) propone que algunas industrias son inherentemente más redituables que otras y por lo tanto más atractivas para ingresar en ellas y permanecer allí. Esto no significa que una compañía no pueda ganar mucho dinero en una industria poco redituable, o viceversa; la clave está según Porter en explotar una ventaja competitiva.

Basados en los trabajos de Porter, Robbins, S. y Coulter M., (1996), indican que en cualquier industria son 5 las fuerzas competitivas que dictan las reglas del juego y determinan la rentabilidad de la industria pues ejercen influencia directa en los precios que las empresas pueden fijar en lo individual, su estructura de costos y sus requerimientos de inversión de capital. Estas 5 fuerzas son: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores,

productos sustitutos, rivalidad interna entre competidores y las barreras de entrada para nuevos participantes.

Como se ha indicado, el establecimiento de una estrategia que permita a las organizaciones potenciar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno puede y debería llevarla a la obtención de una ventaja competitiva. A continuación se presenta y explica este concepto.

2.2 Ventaja competitiva

Según Aranda M. (2004) otra “dimensión” en el modelo de Porter, más allá de las 5 fuerzas listadas anteriormente se refiere a la cadena de valor, que consiste en el conjunto de actividades que una empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos.

El autor señala que Porter en dos de sus obras principales (*CompetitiveStrategy*, (1980) y *CompetitiveAdvantage: creating and sustaining superior performance* (1985)), desarrolla el concepto de ventaja competitiva definiéndola a partir de la estrategia. De acuerdo con el Porter (1980) una ventaja competitiva sería aquella que permita a la empresa emprender acciones ofensivas o defensivas que creen una posición privilegiada en un sector industrial, y permitan a la organización enfrentar con éxito las cinco fuerzas competitivas, obteniendo al hacerlo un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Para Porter (1985), ninguna empresa puede desempeñarse con éxito a un nivel por arriba del promedio tratando de ser todo para todas las personas, por esta razón la gerencia de la organización debe seleccionar una estrategia que proporcione una ventaja competitiva adecuada y pertinente para el giro de su negocio. Para Investopedia, una ventaja competitiva es aquella que tiene una compañía por sobre la competencia, que le permite generar mayores ingresos o tener márgenes más altos permitiéndole atender a más consumidores.

En la propuesta inicial de Porter (1980), una ventaja competitiva surge de dos formas: tener menores costos, o ser diferente; además, la misma debe de ser sostenible en el tiempo y difícil de copiar o imitar por la competencia.

Tres son las propuestas estratégicas de Porter entre las que los gerentes pueden elegir para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Según Robbins S. y Coulter M. (1996) sea cual sea la que la gerencia elija, el éxito de la estrategia depende de las fortalezas de la organización, la competencia distintiva y los puntos débiles de sus competidores.

A continuación se presenta en el cuadro 2 los requerimientos comunes para seguir con éxito cualquiera de estas tres estrategias.

Cuadro 2
Estrategias genéricas para alcanzar una ventaja competitiva

Estrategia genérica	Recursos y habilidades normalmente requeridos	Requerimientos comunes de la organización
Liderazgo en costos	Inversión de capital sostenida y acceso a capital.	Rígido control de costos.
	Supervisión intensa de la mano de obra.	Organización y responsabilidades estructuradas.
	Sistema de distribución de bajo costo.	Fuerte cooperación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y mercadotecnia.
	Ingeniería de producto.	Informes de controles detallados y frecuentes.
	Habilidades de ingeniería en el proceso.	Incentivos basados en el logro de objetivos cuantitativos estrictos.
	Diseño de productos que facilite su manufactura.	
	Fuertes capacidades de mercadeo.	
Diferenciación	Espíritu creativo.	Medidas e incentivos subjetivos en lugar de medidas cuantitativas.
	Reputación de la empresa por su liderazgo de calidad o tecnológico.	Atractivos que produzcan mano de obra altamente calificada, científicos o personas creativas.
	Fuerte cooperación entre canales de distribución.	
	Fuerte capacidad en la investigación básica.	
	Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades tomadas de otros negocios.	
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas hacia el objetivo estratégico en particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico en particular.

Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (1980). Pp. 40-41.

El cuadro 2 permite visualizar los recursos requeridos así como los esfuerzos que para cada organización implicaría la adopción de determinada estrategia. Dadas

las características de las artesanías guatemaltecas, a continuación se profundiza en la estrategia de diferenciación como posible fuente de una ventaja competitiva para el sector.

2.3 Estrategia de diferenciación

El concepto de diferenciación de productos fue acuñado por Edward Chamberlin en su trabajo de 1933 *Theory of Monopolistic Competition*. Según Robbins S. y Coulter M. (1996) la empresa que busca ser única en su oferta de productos y en su industria, de forma que los clientes la valoren por encima de su competencia, está siguiendo esta estrategia.

Aranda M. (2004) señala que la estrategia de diferenciación consiste en poner todo el énfasis de la organización en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio verdaderamente valorado por sus clientes, la empresa podrá diferenciarse de su competencia.

De acuerdo con Robbins, S. y Coulter M. (1996), las fuentes de diferenciación podrían ser determinados estándares de calidad, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca positiva fuera de lo común. La clave de esta estrategia está en que cualquiera que sea el atributo seleccionado para diferenciar a la empresa, este debe posicionarla en un nicho aparte de su competencia y ser lo bastante significativa para justificar un precio adicional que exceda el costo de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación permite que las empresas obtengan mayor fidelidad hacia la marca de los consumidores. Según Aranda M. (2004) esto se produce porque para el cliente el valor que supone el disfrute del producto o servicio diferenciado es tal, que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia, por lo que es capaz de pagar una cantidad

adicional de precio. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter se apoya en las guías de exclusividad, que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación a través de hacer de manera diferente las actividades de la cadena de valor de un producto o servicio. A continuación se definen cada una de las distintas guías de exclusividad propuestas por Porter, para permitir al lector una comprensión más adecuada del concepto de diferenciación.

Elección de políticas. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así lo señala). Se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir, por ejemplo sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, canales de distribución y otras.

Eslabones. Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internas como externas, puede ser vital para el logro de la diferenciación.

Tiempo. En dos sentidos, primero una empresa por ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y capaz de mantenerla en el tiempo. Además, la empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también diferenciarse.

Ubicación. El lugar en que se prestan los servicios o proporcionan los productos.

Interrelaciones. Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o bien hacia fuera de la organización.

Efectos de experiencia y aprendizaje. Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costos, puede conseguir también productos con características y especificaciones distintas.

Integración. Hacia delante o hacia atrás, puede diferenciar al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia.

Escala. Al permitir que se desempeñe una o varias actividades de tal forma que únicamente con determinada escala en la producción pueda lograrse.

Factores institucionales. La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales.

Las estrategias genéricas sirven para crear un posicionamiento competitivo y habrán de ser acompañadas por posicionamientos estratégicos. Estos conceptos de posicionamientos estratégicos también son producto de los trabajos del profesor Porter.

En su artículo *What is strategy?* Porter (1996) señala que los posicionamientos estratégicos emergen de las tres distintas fuentes identificadas, las que no son mutuamente excluyentes y con frecuencia se traslapan.

Robbins S. y Coulter M. (1996) señalan que el éxito a largo plazo de una estrategia exige que la ventaja competitiva sobre la que se fundamenta sea sostenible; es decir, debe soportar las acciones de la competencia y la evolución de la industria; esto no es fácil por lo que las empresas deberán crear barreras que dificulten la imitación y reduzcan las oportunidades a la competencia.

En este sentido, es importante lo anotado por Aranda M. (2004) en cuanto a que las guías de exclusividad podrán variar con el paso del tiempo, ya que una guía que en un momento no era tan necesaria para la diferenciación, en otro momento puede ser de vital importancia.

La forma por la que se consigue y mantiene la diferenciación tiene que ver con varios factores, tal y como señala Porter algunos de estos son:

1. Aumentar las fuentes de la exclusividad, para lo cual habrá que diferenciar los eslabones en la cadena de valor, alinear los usos reales del producto con los usos debidos y emplear bien los criterios de uso y señalamiento.

2. Lograr de ventajas controlando los costos de la diferenciación a través del uso mayoritario de fuentes de diferenciación menos costosas, controlando especialmente el costo en actividades que no generen diferenciación.
3. Cambiar las reglas del sector para crear exclusividad, investigando criterios de compra no reconocidos y reaccionando antes que la competencia ante las exigencias del entorno.
4. Reconfigurar la cadena de valor buscando la exclusividad.

2.4 Cadena de valor o cadenas productivas

Para Kotler P., & Armstrong G. (2008) la cadena de valor se refiere a la serie de departamentos de una empresa que efectúan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a los productos de la compañía.

El valor para el cliente y su satisfacción son ingredientes importantes que no deben faltar en la fórmula de una empresa para tener éxito. En la lógica de producir valor superior para los clientes debe prestarse atención adecuada a la administración de las relaciones con el cliente y la administración de las relaciones con los socios de la compañía.

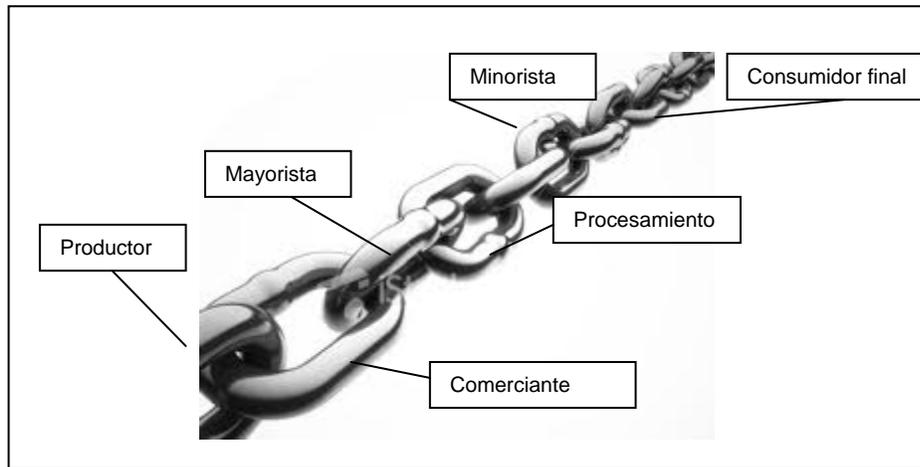
Los autores señalan que la empresa tiene que trabajar de cerca con los socios ubicados en otros departamentos para formar una cadena de valor que sirva al cliente de manera eficaz. Además, debe trabajar con otras compañías localizadas dentro de lo que los autores llaman red de entrega de valor.

Para comprender mejor el concepto de cadena de valor o cadena productiva a continuación se presenta un ejemplo desarrollado por Dürr y Rosales (2010) aplicado a las cadenas de producción agrícola.

Un agricultor cosecha su producto. El primer intermediario compra el producto del agricultor para llevarlo a vender probablemente a algún depósito. Este segundo intermediario junta cantidades grandes de producto para transportarlo hasta donde se encuentra el próximo intermediario que casi siempre es un comerciante más

grande (los llamados mayoristas); por ese proceso de juntar producto y transportarlo, este intermediario obtiene determinada ganancia. Después el mayorista vende a otros comerciantes más pequeños (los minoristas) quienes lo comercializan en pequeñas cantidades al consumidor final, por ejemplo en plazas y tiendas; este proceso es lo que se conoce como cadena productiva. Los distintos grupos de participantes (productores, intermediarios, procesadores, consumidores) forman los eslabones de la cadena como puede observarse en el gráfico 3.

Gráfico3
Cadena de valor



Fuente: Información proporcionada por Dürr y Rosales.

Gereffi (1999) define la cadena productiva como un conjunto de actividades que involucran desde la producción primaria de bienes intermedios hasta la comercialización de un producto en específico, siendo elementos críticos de la cadena los intermediarios que se insertan como eslabones, tal como puede observarse en el gráfico 3.

Por su parte Giuliani et., al. (2005) establecen que los efectos de la globalización con las políticas de tipo neoliberal y los avances en informática han ocasionado cambios en los sistemas productivos, en los canales de distribución y los mercados financieros. En este contexto, para las firmas pequeñas de los países en desarrollo la participación en las cadenas globales es una vía para obtener información sobre las necesidades y el modo para ganar acceso a nuevos mercados. Los autores continúan indicando que los cambios recientes en cuanto a los sistemas de producción, canales de distribución y mercados financieros, acelerados por la globalización de los mercados de productos y el despliegue de las tecnologías de información y comunicaciones demandan que más atención sea prestada a las cadenas de producción (*externallinkage*). Esta afirmación demanda

a la empresa comprender y dimensionar adecuadamente el rol estratégico de las relaciones con los actores externos a la organización.

2.5 Comercio electrónico y portales en Internet

TechEncyclopedia define el comercio electrónico como la venta de productos en línea utilizando Internet. También se le conoce como “*e-business*”, “*e-tailing*” e “*e-commerce*”. El comercio en línea implica la posibilidad de comprar y vender productos en Internet y establecer relaciones con los distintos actores de la cadena de valor de la empresa, más allá de la simple presencia en Internet como escaparate publicitario. Muchas compañías han establecido sitios web para informar acerca de sus productos y promoverlos o para crear relaciones más sólidas con sus clientes; sin embargo, en la actualidad es necesario que estos sitios permitan también ofertar los productos de las empresas y establecer relaciones comerciales con distintos eslabones de la cadena de valor.

Kotler P., & Armstrong G.(2008) indican que el comercio electrónico (*e-commerce*) es más específico que los negocios electrónicos (*e-business*). Mientras que los negocios electrónicos incluyen todos los intercambios de información dentro de la compañía o entre la compañía y sus clientes, basados en la informática; el comercio electrónico implica procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por Internet. De esta cuenta, el comercio electrónico incluye entonces el mercadeo en línea y las compras electrónicas (abastecimientos electrónicos).

2.6 Análisis de estados financieros

De acuerdo con Alexander J. (2002) los innovadores italianos del Renacimiento (SiglosXIV al XVI) son considerados los padres de la contabilidad moderna. Ellos elevaron el comercio a nuevos niveles y activamente buscaron métodos para establecer en forma correcta las ganancias en sus negocios.

Según Besley A., Birgham E. (2009) los libros financieros desde tiempos remotos han ofrecido información importante acerca del bienestar financiero de las empresas. Esta información sirve a la dirección del negocio, los inversionistas, acreedores, instituciones financieras y el Estado a través del fisco.

Como indica la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), los estados financieros muestran la posición financiera, los resultados de las operaciones y la información pertinente sobre los cobros y pagos de efectivo de una entidad durante un período contable. Se preparan a fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la administración y sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos durante el período que se estudia.

Los estados financieros son importantes puesto que ofrecen un panorama contable de las operaciones de la empresa y de su posición financiera. Según Besley A., Birgham E. (2009), los cuatro informes financieros básicos son el balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de utilidades retenidas. Por su parte la SAT indica que un “juego completo de estados financieros” comprende: balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujo de efectivo y notas a los estados financieros. A continuación se presenta una definición de cada uno de los principales estados financieros para ofrecer al lector una aproximación a los mismos. Todas estas definiciones están basadas en los trabajos de Besley A., Birgham E. (2009).

2.6.1 Balance general

Representa una especie de fotografía tomada de la contabilidad de la empresa en una fecha específica, mostrando los activos de una empresa y cómo se financian los mismos mediante deuda y capital.

2.6.2 Estado de resultados

También estado de pérdidas y ganancias. Presenta los resultados de las operaciones de una empresa durante un período específico como un trimestre o un año y resume los ingresos generados y los gastos incurridos por la empresa durante el mismo.

2.6.3 Estado de flujo de efectivo

Muestra cómo las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo mediante la revisión de sus decisiones de inversión (usos del efectivo) y de financiamiento (fuentes de efectivo).

2.6.4 Estado de utilidades retenidas

Muestra los cambios en los rubros de capital contable en balances generales a diferentes fechas. El capital contable o valor neto está dado por la diferencia entre activos totales y pasivos totales.

2.7 Análisis de razones financieras

De acuerdo con Besley A., Brigham E., (2009) el valor real de los estados financieros radica su utilidad para pronosticar la posición financiera de la empresa y determinar sus ingresos y egresos. Desde el punto de vista de un inversionista la finalidad del análisis de estados financieros es pronosticar el ingreso de flujos y determinar si recupera su inversión y satisface el rendimiento deseado; desde el punto de vista del directivo, el análisis de estados financieros es útil como una forma de anticipar condiciones futuras para la empresa. Pero para ambos los estados financieros sirven como punto de partida para planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos. Una de las herramientas más completas para analizar la información presentada en los estados financieros son las razones financieras.

Según a Weston y Brigham (1994) se puede señalar que el análisis de las razones financieras es por lo general el primer punto de un análisis financiero, ya que las mismas se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las distintas cuentas de los estados financieros.

En los siguientes párrafos se hará una descripción de las razones financieras. Algunas de estas serán calculadas en este estudio; por lo que a continuación, se presenta su fórmula para el cálculo y la unidad en la que se expresan; todo con base en los trabajos de Besley y Brigham (2009).

2.7.1 Razones de liquidez

Ofrecen una medición rápida y fácil de utilizar para determinar la relación entre la cantidad de efectivo y otros activos circulantes con las obligaciones circulantes de la empresa. Ayudan a responder a la pregunta: ¿será capaz la empresa de responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos de corto plazo?

Razón corriente o de solvencia

Cuando una empresa experimenta una dificultad financiera paga sus deudas de manera más lenta, pide prestado más a su banco, cae en moras, etcétera. Si las obligaciones circulantes aumentan con más rapidez que los activos circulantes, esta razón disminuirá, señalando problemas.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Esta razón indica el grado en el cual los pasivos corrientes quedan cubiertos por los activos corrientes. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos “veces” los activos corrientes cubren o respaldan los pasivos exigibles a corto plazo.

Razón de liquidez inmediata(prueba del ácido o razón rápida)

Los inventarios por lo general son los activos circulantes menos líquidos, de manera que son los que tienen más probabilidad de sufrir pérdidas en caso de una liquidación “rápida” por lo que esta razón reduce su monto del activo circulante.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Al deducir los inventarios del activo corriente la prueba ácida permite determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, estableciendo la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios.

2.7.2 Razones de administración de activos

Miden que tan adecuadamente la empresa administra sus activos. Estas razones están diseñadas para responder lo siguiente: en vista de los niveles actuales y proyectados de venta, ¿la cantidad total de cada tipo de activo reportada en el balance general parece razonable, demasiado alta, demasiado baja?

Razón de rotación de inventarios

Mide cuántas veces rotan los inventarios de una organización. Puede sugerir que la empresa retiene un exceso de inventarios, lo que es improductivo. Se debe tener cuidado al calcular y utilizar esta razón debido a que las compras de inventario (y por tanto el costo de venta) ocurre durante todo el año, mientras que las cifras del inventario se aplican sólo a un punto en el tiempo por ejemplo (31 de diciembre del año “x”).

$$\text{Razón de rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas diario}}{\text{Inventario promedio}}$$

Determina la cantidad de “veces” en que el inventario es realizado en un período determinado, es decir cuántas veces el inventario se convierte en efectivo o en cuentas por cobrar.

Días pendientes de cobro (DVPC)

También es conocido como período promedio de cobro. Se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Representan el tiempo promedio que la empresa debe esperar para recibir el efectivo de una venta hecha a crédito.

$$\text{DVPC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$$

El resultado presenta una cantidad de días que la empresa tarda en cobrar una venta, entre menor es el tiempo transcurrido mejor para la empresa.

Razón de rotación de activos totales

Mide la rotación de todos los activos de la empresa. Incluye en el análisis los activos circulantes por lo que puede confirmar el análisis de las razones de liquidez.

$$\text{Razón de rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

El resultado se expresa en “veces”, es decir indica cuántas veces están cubiertos los activos totales por las ventas de la empresa.

2.7.3 Razones de administración de deuda

El grado en el cual una empresa utiliza el financiamiento por medio de deuda, que es lo mismo que su apalancamiento financiero. Según Weston y Brigham (1994) tiene 3 implicaciones de gran importancia:

- a) Al obtener fondos a través de deudas, los accionistas pueden mantener el control de la empresa con una inversión limitada.
- b) Los acreedores contemplan el capital contable para contar con un margen de seguridad, cuando los accionistas han proporcionado tan sólo una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa los corren principalmente sus acreedores.
- c) Si la empresa obtienen un mejor rendimiento sobre las inversiones financiadas con deuda que el interés que paga por los préstamos, el rendimiento sobre capital de los propietarios se ve aumentado o “apalancado”.

Razón de endeudamiento

Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores (préstamos).

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total (pasivos totales)}}{\text{Activos totales}}$$

Si el resultado del cálculo es elevado, la empresa está apalancada financieramente lo que implica por un lado que los propietarios están obteniendo un mayor rendimiento por su inversión, pero al mismo tiempo hay una mayor exposición al riesgo.

Razón de cobertura de intereses (RCI)

Mide el grado al que las utilidades antes de intereses e impuestos de una empresa (UAI o ingreso operativo neto) pueden declinar antes de ser insuficientes para cubrir los gastos anuales por intereses.

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{UAI}}{\text{Cargos por intereses}}$$

Mide la cantidad de “veces” que las Utilidades antes de intereses e impuestos pueden cubrir los pagos por intereses por préstamos a la empresa.

2.7.4 Razones de rentabilidad

Muestran los efectos combinados de la administración de la liquidez, activos y deuda sobre los resultados operativos.

Margen de utilidad neta

Mide la utilidad por cada unidad monetaria de ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

El resultado de esta razón expresa el porcentaje que representan la utilidad neta de las ventas del período.

Rendimiento de los activos totales (RAT) o rendimiento sobre la inversión

Mide el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

$$\text{Rendimiento de los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

El resultado de esta razón expresa el porcentaje que representan la utilidad neta de los activos totales de la empresa e indica que tanto beneficio está obteniéndose de éstos.

Rendimiento del capital contable común (RCC)

Sirve para determinar la tasa de rendimiento de la inversión de los accionistas.

Rendimiento del capital contable común RCC =	$\frac{\text{Utilidades netas disponibles para accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}}$
--	--

Mide el porcentaje que representan las utilidades netas del capital provisto por los accionistas comunes o propietarios del negocio.

Más allá del análisis que puede realizarse de los resultados del cálculo de las razones financieras es necesario sustentar el mismo en otras técnicas propias de esta disciplina. De esta cuenta, a continuación se presentan otros conceptos financieros igualmente útiles para la realización de un análisis adecuado.

2.8 Análisis vertical

Según Pulido (2011), está también llamado estático porque su cálculo se realiza sobre un momento en el tiempo y permite ver cuánto representa cada cuenta de una cuenta de comparación. En el caso del estado de resultados, la comparación de las cuentas se hace contra la partida de ventas, mientras que para el balance general se compara cada rubro con el total de activo y la suma de pasivos y capital.

Pulido (2011) señala que el análisis vertical tienen mayor utilidad si se compara con empresas de similar tamaño o del mismo sector, contrastando los resultados con las políticas que tenga la empresa para los distintos componentes de su operación. Considérese la siguiente situación hipotética para clarificar.

Existen dos compañías de exportación de productos similares, si la compañía "A" tuviera gastos de personal frente a ventas de 20%, ¿sería un dato indicativo bueno o malo? Al no tener parámetros de referencia es difícil calificar este dato; sin embargo, si la compañía "B" tuviera una relación de gastos sobre ventas de 10%, la comparación de ambos porcentajes indicaría que, *Ceteris Paribus*, la compañía

“B” está en una posición más holgada respecto a su pago de personal que la compañía “A”.

El análisis vertical hace evidente el peso de cada cuenta, relativizándolas respecto a la cuenta de comparación; así, los valores absolutos no son lo importante sino la proporción que cada una representa en la estructura de los estados financieros.

2.9 Análisis horizontal

Según Pulido (2011), también se le llama dinámico porque permite observar la evolución de las partidas a lo largo del tiempo, es una herramienta potente para detectar variaciones en la estructura de estados financieros.

La realización de un adecuado análisis horizontal demanda contar con información histórica que permita analizar la evolución de las cuentas a lo largo del tiempo y determinar su crecimiento, reducción o estabilidad.

Según Pulido, el análisis horizontal puede aplicarse al balance general para ver la evolución de las partidas de activos, pasivos y capital, comparando por ejemplo las deudas y la variación del capital neto. Asimismo, el estado de resultados es susceptible de este análisis para establecer cómo se comportan los ingresos y los gastos a lo largo del tiempo, así como los resultados que se obtiene.

Su metodología implica la elección un año base y calcular índices a partir de este, de esta forma se obtiene una panorámica completa que las variaciones porcentuales entre distintos años.

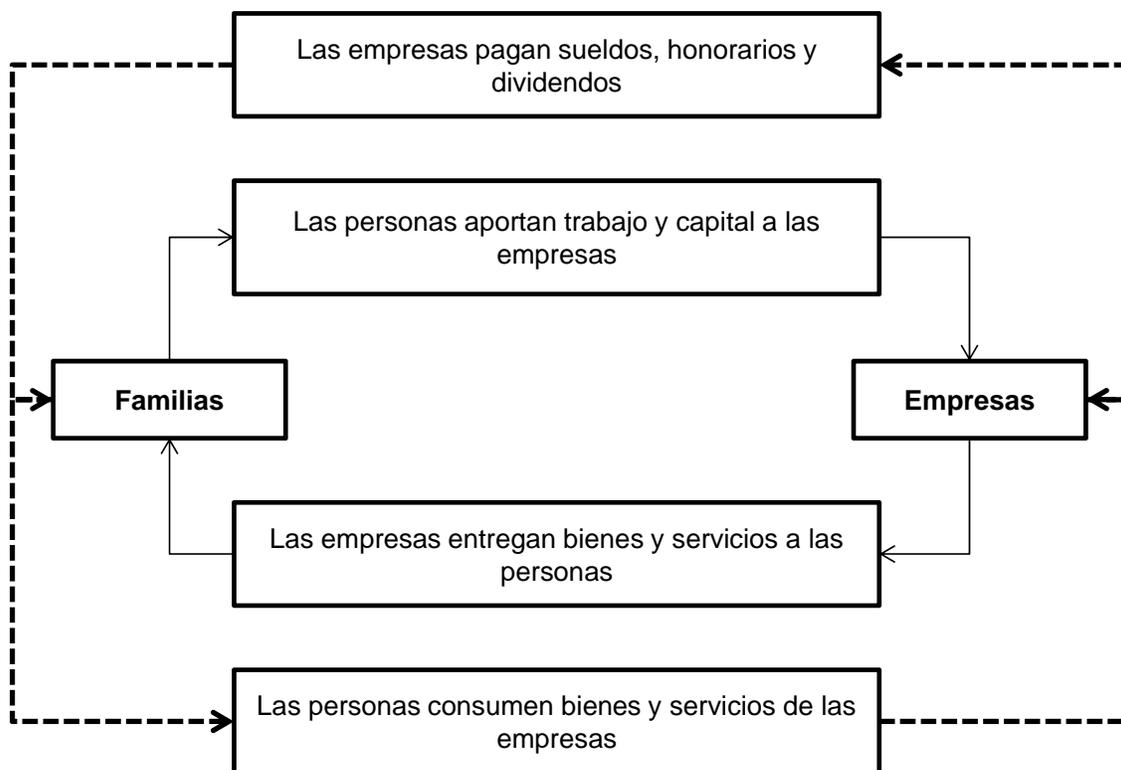
2.10 Flujo circular del ingreso en la economía y método del gasto para el cálculo del Producto Interno Bruto

Cuando una persona compra un producto o adquiere un servicio, el precio pagado por el mismo constituye un ingreso para la empresa o agente económico que produjo o prestó el mismo. Según Larraín y Sachs (2002) el ingreso percibido por el negocio se distribuye de la siguiente manera: el pago de los insumos de otras

empresas, el pago de los salarios de los trabajadores, y el pago de los intereses de créditos recibidos y las utilidades – que pueden acumularse o gastarse –.

De acuerdo con los autores, las familias al comportarse como clientes, representan la demanda de los productos que las empresas fabrican y proveen a éstas de trabajo y capital; a su vez, las empresas producen los productos que venden a las familias y utilizan los ingresos obtenidos por sus ventas para pagar por el trabajo y el capital que necesitan a las familias. Esto es lo que se conoce como el flujo del ingreso en la economía, concepto que se ilustra a continuación en el gráfico 4.

Gráfico 4
El flujo circular del ingreso en la economía



Fuente: elaboración propia con información de Larraín F. & Sachs J.

Existen 3 métodos para el calcular el PIB de un país: el método del gasto, el del ingreso y el del valor agregado. En teoría mediante el cálculo del PIB por

cualquiera de los 3 métodos se obtiene una estimación similar. Para esta investigación se presenta el método del gasto, dado que se pretende sugerir los impactos altamente agregados de la propuesta podría tener en estos rubros y no hacer el cálculo respectivo. La ecuación para su cálculo por medio del método del gasto es:

$$\text{PIB} = \text{C} + \text{I} + \text{G} + (\text{NX})$$

En donde:

C	Consumo de las familias
I	La inversión en nuevo capital en la economía
G	Consumo del gobierno
NX	exportaciones netas (Exportaciones – importaciones)

2.11 Exportaciones tradicionales y no tradicionales

Ha sido amplio el uso de estos términos diferenciadores tanto por investigadores como por medios de comunicación; sin embargo, según Kouzmine (2000) las definiciones de este concepto difieren muchísimo entre países y también entre expertos, ya que unas se basan en enfoques prácticos, mientras que otras abogan por ciertos criterios lógicos.

Según Kouzmine (2000) “ocasionalmente, en las exportaciones de los países aparecen productos nuevos de comportamiento muy dinámico, o bien las ventas externas de algún producto exportable crecen a altas tasas, cambia su importancia en la economía respectiva, e incluso se modifica la estructura de exportaciones del país. Esas ventas externas han sido denominadas “exportaciones no tradicionales” y, en varias economías de la región latinoamericana, han desempeñado y siguen desempeñando un papel muy importante como fuentes de divisas y de trabajo”.

Por contraste y de acuerdo con la CEPAL (1993) el concepto de exportación tradicional ha sido asociado en Latinoamérica a aquellos productos que

concentraban un alto porcentaje de los ingresos de divisas por exportaciones de los países.

En Guatemala, según datos de la AGEXPORT y el Programa nacional de Competitividad – PRONACOM – la exportación de productos no tradicionales está compuesta por los sectores, subsectores y productos presentados en el cuadro 3.

Cuadro 3
Composición de exportación tradicional y no tradicional

	Subsectores	Productos
Productos no tradicionales	Agrícola	Frutas, vegetales, plantas ornamentales follajes y flores, diferenciados, pesca y acuicultura
	Manufactura	Alimentos y bebidas, manufacturas, artesanías , muebles y productos forestales, vestuario & textiles, plástico
	Servicios	Contact center & BPO, laboratorios, software, turismo sostenible, turismo de salud y bienestar, desarrollo y contenidos digitales
Productos tradicionales	No aplica	Petróleo, banano, cardamomo, café, azúcar

Fuente: Elaboración propia, con base en información la AGEXPORT y el PRONACOM.

3 METODOLOGÍA

Este capítulo presenta la metodología empleada durante el desarrollo de la investigación científica realizada, así como la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de investigación.

Se parte del planteamiento del problema de investigación especificándolo y delimitándolo con precisión. La especificación muestra el tema y subtemas en forma interrogativa, así como la identificación del punto de vista en que se enfocará el problema. Por su parte en la delimitación se fija la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

Posteriormente se presenta la justificación de la investigación marcada por la magnitud del grupo social demográficamente definido que se vería beneficiado, para luego presentar los objetivos perseguidos, la hipótesis comprobada y los métodos y técnicas que sirvieron para lo mismo.

3.1 Planteamiento del problema

Los avances en las tecnologías de información y de comunicación son realidades que las empresas alrededor del mundo tienen que aprovechar para obtener ventajas comparativas. En el caso de las empresas productoras/exportadoras de artesanías, las ventajas comparativas que puedan obtenerse de los usos de Internet y el comercio electrónico pueden sumarse a la diferenciación natural del producto, para constituir una ventaja competitiva frente a competidores locales y extranjeros, que difícilmente podría ser copiada.

Quizá el avance más importante en las tecnologías de información y comunicación lo constituye Internet dada la forma en que afecta la configuración de las relaciones entre consumidores y empresas. Este hecho acentúa la importancia y necesidad de atención que todos los profesionales han de prestar a esta tecnología que modifica las relaciones entre los distintos agentes económicos a escala global, así como la cadena productiva en la que todos participan. En este sentido, es

necesario entender que Internet es una tecnología que posibilita, una poderosa caja de herramientas que pueden ser utilizadas en casi cualquier industria y como parte de casi cualquier estrategia.

Sea para obtener información, comprar un producto o adquirir un servicio, es Internet el espacio en el cual cada vez más empresas y consumidores encuentran respuestas a sus inquietudes y necesidades, así como un mercado para sus demandas y ofertas; razón por la cual, estos agentes económicos están usando Internet cada vez más antes de tomar decisiones importantes en su vida y sus negocios.

Todos los campos del saber humano encuentran hoy en Internet un espacio para difundirse y ampliar sus fronteras, tanto en relación con su desarrollo, como en cuanto a público receptor de los mensajes que sobre cada campo se propagan. Para ilustrar esta afirmación puede indicarse que en los Estados Unidos uno de cada tres consumidores confía en Internet para obtener información sobre la escuela que debe elegir, el auto que deben comprar, para encontrar trabajo, sobrellevar enfermedades o para hacer inversiones. Es decir, una tercera parte de los estadounidenses consultan Internet antes de tomar decisiones fundamentales en sus vidas.

Cada vez más, las empresas están usando Internet para desarrollar y cultivar relaciones más estrechas con sus clientes y socios comerciales y – mediante los usos de esta tecnología – están ampliando su campo de acción más allá de los mercados tradicionales que atendían, teniendo ahora acceso al vasto mercado global de la era digital. Para prosperar en este entorno, e inclusive para sobrevivir, las compañías deben reconsiderar sus estrategias comerciales y adaptarlas para tener presencia en Internet, no como escaparate publicitario, sino como componente importante de la estrategia de comercialización y plataforma de comercio electrónico que faculte el aumento de sus ventas.

Internet en sí misma, rara vez se constituirá en una ventaja competitiva para una empresa o sector; sin embargo, aquellas compañías que tengan éxito serán las

que utilicen Internet como complemento a las formas tradicionales de competir, e integren el uso de esta tecnología a su estrategia de comercialización.

Tanto el comercio electrónico como el comercio físico implican la participación de empresas que ofrecen y consumidores que adquieren; es decir, una relación de oferta y demanda entre productores, intermediarios y consumidor final a lo largo de una cadena de valor específica. Esta relación se vuelve más directa en el marco del comercio electrónico, porque en teoría elimina muchos de los intermediarios que participan de la transacción en el comercio tradicional.

La magnitud del canal de distribución para llegar al usuario o consumidor final explicará parte importante de su costo total; si el canal es muy grande, probablemente se llegará a más clientes, aunque con un mayor precio final, debido a los costos y márgenes de utilidad agregados en la intermediación”.

El comercio electrónico también implica retos para las empresas, sectores y países; ya que como se indica en la definición, las transacciones han de cancelarse mediante la utilización de medios de pago electrónicos, los cuales deberán ser puestos a disposición de los consumidores (individuales o industriales) por las empresas que comercialicen su oferta de productos y/o servicios a través de Internet. Estos medios de pago tienen sus costos de implementación y funcionamiento que habrán de considerarse para maximizar los beneficios obtenibles.

Se considera que las empresas dedicadas a la exportación de artesanías no han sabido aprovechar la oportunidad de integrar el comercio electrónico a su estrategia de comercialización para aprovechar la diferenciación natural de los productos artesanales. Este elemento constituye la opción estratégica en busca de la obtención de una ventaja competitiva, cuyo aprovechamiento supondría una mejoría en la posición financiera de las empresas productoras/exportadoras de artesanías.

Por otra parte, es necesario determinar cómo los distintos usos de Internet a través de un portal de comercio electrónico alteran las cadenas de valor de la comercialización de productos artesanales guatemaltecos y qué beneficios puedan obtenerse para las empresas productoras/exportadoras. Por esta razón esta investigación identifica cómo los usos de Internet y el aprovechamiento de su potencial como medio de comercialización de productos, puede generar mayor valor para las empresas del sector y sus propietarios.

Para dar respuesta a estas preguntas, la investigación encuentra en el desarrollo teórico y en la práctica cotidiana de las empresas productoras/exportadoras de artesanías sustento para comprobar la hipótesis planteada.

3.1.1 Punto de vista

El punto de vista es económico en cuanto trata sobre la comercialización de productos artesanales; y financiero, porque pretende medir el impacto de la propuesta en las ventas y costos. La investigación aborda el punto de vista de los empresarios exportadores de artesanías guatemaltecas, de expertos en comercio electrónico, así como de autoridades de la AGEXPORT y organizaciones que trabajan en el apoyo a los sistemas de promoción comercial.

3.2 Delimitación del problema

Habiendo presentado el problema abordado, es indispensable fijar con precisión los límites de la investigación en términos de la unidad de análisis y ámbito geográfico y período histórico.

3.2.1 Unidad de análisis

El proceso de muestreo comienza por la definición del marco muestral, que para la presente investigación está constituido por las empresas exportadoras de artesanías, afiliadas a la AGEXPORT. Según datos de la Asociación, la Comisión

de Artesanías está conformada por 101 empresas, que se presentan en el cuadro 4.

Cuadro 4
Número de asociados a la AGEXPORT en subsector de artesanía

Subsector	Número de asociados
Textiles	36
Cuero y talabartería	8
Plata y joyería	13
Fibras vegetales	12
Cerería	4
Madera y ebanistería	11
Hierro forjado	2
Alfarería	5
Vidrio soplado	3
Materiales reciclados	7
Total	101

Fuente: Información proporcionada por AGEXPORT.

En el cuadro 4 puede observarse que son 101 empresas las afiliadas a la AGEXPORT; sin embargo, algunas empresas están listadas en 2 o más subsectores, razón por la cual se realizó un recuento individual de cada subsector para identificar las empresas repetidas e incluirlas sólo una vez. A raíz de este procedimiento se determinó que el total de empresas exportadoras de artesanías asociadas a la AGEXPORT es de 57 empresas, siendo esta la población para el presente estudio. Se tomó la decisión de encuestar al total de empresas para hacer mejores inferencias sobre el sector.

3.2.2 Período histórico

La investigación analiza información contable de las empresas productoras/exportadoras de artesanías para construir información financiera a partir de datos de 2010. La información para las exportaciones del sector proviene de datos de inicio de los 2000 y las proyecciones fueron realizadas con base en técnicas financieras descritas en el marco teórico.

3.2.3Ámbito geográfico

Las empresas dedicadas a la comercialización y exportación de artesanías están ubicadas en distintos departamentos del país, por lo que no hubo delimitación de tipo geográfico; sin embargo, cabe señalar que mayoritariamente este tipo de negocios se encuentran en los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Quetzaltenango, Quiché, Totonicapán y Chimaltenango.

3.3 Justificación de la investigación

Existen varias razones para la realización de esta investigación, todas ellas denotan la importancia y necesidad de abordar este tema para enfrentar el problema definido y contribuir al sector aportando nuevo conocimiento, y así potenciar el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y mejorar su competitividad.

Según la AGEXPORT, las exportaciones del sector artesanal para 2010 estuvieron alrededor de US\$52.000.000, monto alcanzado a pesar de la fuerte competencia con la que se enfrenta el sector a nivel mundial, en un mercado global cada vez más interconectado.

Como se mencionó anteriormente, las exportaciones no tradicionales constituyen un importante sector de la economía nacional, dentro de las cuales las artesanías constituyen un rubro significativo, tanto por su evolución en las últimas décadas, como por la cantidad de personas empleadas en este sector y las características demográficas que las definen.

En cuanto a estas variables la AGEXPORT indica que “el sector artesanal guatemalteco, está conformado por aproximadamente un millón de personas, en su mayoría indígenas, dispersos en los 22 departamentos de la República, con mayor concentración en la zona occidental y central del país. Se estima que un 70% de esta población son mujeres artesanas tejedoras, siendo la producción textil la mayor rama artesanal del país (a través del uso de) telares de cintura y de pedal, aplicaciones bordadas y productos tejidos en crochet”.

Estas variables étnico-demográficas y su combinación en la conformación de grupos sociales específicos (mujeres/indígenas/áreas rurales), son sectores que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad económica según datos oficiales.

La Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2010 señala como una de las principales causas de desempleo en el país, “el desequilibrio entre las habilidades demandadas por el sector productivo y las encontradas en la fuerza de trabajo (desempleo estructural)”; la encuesta muestra que estos dos grupos tienen niveles inferiores en cuanto a años promedio de escolaridad en comparación con otros grupos demográficamente definidos como hombres, no indígenas y mujeres urbanas.

A continuación se presentan algunas reflexiones en relación con este grupo demográfico para exponer adecuadamente la importancia y necesidad de realizar la investigación.

En América Latina en el período 1990-2005, las mujeres rurales incrementaron su participación en el empleo de 32.4% al 46.4%, lo que se reflejó en el crecimiento de sus tasas de actividad. Pese a dicho aumento, las tasas de actividad de las mujeres continúan siendo inferior a la que presentan los hombres rurales y las mujeres urbanas. Asimismo, dicho estudio señala que la efectividad de la contribución del trabajo de las mujeres rurales en cuanto a la autonomía económica de sus hogares y la reducción de la pobreza, está supeditada a la existencia de condiciones laborales compatibles con estos objetivos.

Este estudio continúa señalando que la precaria situación en el empleo de las mujeres rurales está condicionada tanto por la estructura productiva de la región latinoamericana como por características de la población femenina, dado que en conjunto muestra niveles muy bajos de educación, limitación también señalada por la Encuesta Nacional de Empleos e Ingresos mencionada anteriormente. A pesar de lo anterior la mujer rural latinoamericana juega un rol determinante en la subsistencia de sus hogares.

La situación planteada no excluye el beneficio que podría obtenerse para otros grupos demográficamente definidos que participan en la comercialización de artesanías en el país; especialmente si se tiene en cuenta que cada año se incorporan 200.000 jóvenes a la población económicamente activa del país, y que la economía nacional no está generando suficientes empleos. Lo indicado se constituye en otra razón que denota la importancia y necesidad de esta investigación.

Según la Comisión de Artesanías de la AGEXPORT, el sector posee un elevado potencial de crecimiento dada la demanda en mercados de alto poder adquisitivo, como el estadounidense y el europeo que aún no ha logrado ser cubierto adecuadamente – a finales de 2012 la oferta se concentra sobre todo en el mercado estadounidense, que cautiva aproximadamente el 70% de la exportación de artesanías del país–.

La oferta artesanal de Guatemala debe aprovechar sus fortalezas en función de las oportunidades del entorno económico actual, marcado especialmente por los avances en la tecnología de comunicación e información dentro de las que destaca Internet.

De esta cuenta, la propuesta sirve al sector para ampliar su estrategia de comercialización incluyendo el comercio electrónico y aumentar su participación en el mercado, creando fuentes de empleo y por ende apoyando al crecimiento de la economía nacional.

Todo cambio en la operación de un sector de la economía o en las condiciones en las que éste opera tiene un efecto en el PIB. Dada la ecuación del PIB bajo el método del gasto ($PIB = C + I + G + XN$), el aumento o disminución de uno de los componentes modifica el resultado en el mismo sentido. De esta cuenta, la realización de esta propuesta puede justificarse también por los efectos que pueda tener en los componentes del PIB dado el flujo circular del ingreso en la economía.

3.4 Objetivos

A continuación se presentan los propósitos y fines que se alcanzaron con el desarrollo de la investigación, los mismos se basan en las preguntas generadoras, o planteamiento de temas y subtemas redactados en forma interrogativa en la definición del problema.

3.4.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta estratégica que incluya la cadena de valor, ventajas competitivas y el comercio electrónico para comercializar artesanías guatemaltecas, y establecer los efectos en la posición financiera de las empresas del sector.

3.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de comercialización y la cadena de valor actuales para el sector y establecer la estrategia más adecuada para obtener una ventaja competitiva.
- Proyectar la posición financiera de las empresas productoras/exportadoras de artesanías tras la implementación del componente de comercio electrónico en la comercialización de sus productos, estableciendo potenciales aumentos en ingresos y reducciones de costos;
- Determinar posibles ventajas en materia técnica, comercial y logística para las empresas productoras/exportadoras de artesanías guatemaltecas tras la implementación de comercio electrónico.

3.5 Hipótesis

La implementación de estrategias de cadena de valor, ventajas competitivas y comercio electrónico como componentes en la estrategia de comercialización en las empresas de producción/exportación de artesanías en Guatemala, mejora su posición financiera a través de la reducción de los costos de comercialización,

mejoramiento de la cadena de valor y aumento de los ingresos por ventas, todo lo cual repercute positivamente en la competitividad del sector.

3.6 Métodocientífico

El método se refiere a criterios y procedimientos generales que guían el trabajo científico de investigación, el cual fue utilizado a través de sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

La fase indagadora se cumplió con la búsqueda y recopilación de información primaria y de otras fuentes, en torno al sector de empresas productoras/exportadoras de artesanías, mediante la consulta a personas, instituciones y empresas relacionadas con esta actividad; en la fase demostrativa se procesó y analizó la información recopilada, lo cual sirvió de base para el cumplimiento de los objetivos de investigación y para la comprobación de la hipótesis formulada; finalmente, en la fase expositiva se presentaron los resultados de la investigación realizada.

Se utilizó un razonamiento inductivo-deductivo al tomar como base 57 empresas asociadas a la AGEXPORT para inferir sobre el sector de empresas productoras/exportadoras de artesanías (inducción); así mismo, se consideraron aspectos generales para concluir en una propuesta genérica para el sector (deducción).

La investigación realizada es de tipo experimental, aplicando los argumentos metodológicos experimentales de Marín Villada (2010): “de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga.” Es decir, que el investigador modifica la realidad mediante la “manipulación” de una variable independiente para determinar los efectos de esta en otras variables de tipo dependiente.

3.7 Técnicas aplicadas

Son las reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación empleado, conviene diferenciarlas en aquellas a utilizar en la investigación documental y la investigación de campo.

3.7.1 Técnicas de Investigación documental

La investigación se basó en la consulta, estudio y análisis de material bibliográfico pertinente; se consultaron libros, publicaciones de organizaciones que tratan la temática, revistas especializadas, artículos en Internet, estadísticas oficiales sobre comercio internacional y otras fuentes secundarias que permitieron ahondar en la temática de investigación.

3.7.2 Técnicas de investigación de campo

La investigación de campo se llevó a cabo mediante la realización de dos enfoques de obtención de información: entrevistas y encuestas. A continuación se definen ambos enfoques para clarificar las técnicas utilizadas.

Encuesta

Para esta investigación se entrevistaron las 57 empresas asociadas a la AGEXPORT identificadas bajo el procedimiento descrito en la unidad de análisis de este informe.

Entrevista

Para esta investigación se realizaron entrevistas a funcionarias de la AGEXPORT, del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) y del Programa de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica de la Cooperación Alemana. (DESCA-GIZ). También se entrevistaron propietarios de empresas desarrolladoras de portales de comercio electrónico. Las personas entrevistadas se presentan en la bibliografía

3.7.3 Construcción de información financiera

La carencia de información financiera y el carácter empírico de la forma como operan la mayor parte de las empresas productoras/exportadoras de artesanías en Guatemala demandó la construcción de los estados financieros utilizados en este estudio, para lo cual se siguió el procedimiento que a continuación se describe.

Se seleccionó a la empresa Andasolo[®] para obtener información con base en el conocimiento de su propietario sobre aspectos gerenciales, contables, en cuanto a “estrategias” de negocios, costos de la materia prima y mano de obra que utilizan, algunos gastos y los precios de productos artesanales seleccionados.

La empresa comercializa en promedio entre 8 y 10 productos artesanales que cambian más en función de criterios de los productores que como respuesta a tendencias de diseño y demanda en el mercado. De esta cuenta se seleccionaron 5 productos que la empresa comercializa por ser productos que se han mantenido a lo largo del tiempo.

Estos productos fueron analizados a lo largo de la cadena de valor de las artesanías nacionales para determinar los precios cobrados por los distintos eslabones de la misma – los intermediarios –, y determinar la variación en entre éstos precios y el precio pagado por el consumidor final.

Con base en estos datos y en la información proporcionada por Andasolo[®] se elaboró un cuadro de gastos separando los mismos en fijos, de administración y venta, variables y financieros; de igual forma se calcularon las depreciaciones para los activos fijos de la empresa, por la importancia de su efecto en los flujos de efectivo.

Todos estos cálculos e información sirvieron de base para construir los estados financieros para la situación actual de la empresa. Posteriormente, los estados financieros fueron modificados para tratar de reflejar los cambios que podrían obtenerse en distintos rubros, con base en los supuestos utilizados para construir

y analizar los efectos de las propuestas de investigación. Los supuestos utilizados fueron:

- Con base al estudio de los 5 productos se estableció un precio promedio de Q198.40 cobrado en la situación original.
- El precio de venta cobrado actualmente al consumidor final se mantiene; sin embargo, el precio cobrado por las empresas productoras/exportadoras de artesanías aumenta 265.63% al absorber los márgenes que cobraban los intermediarios siguientes de la cadena de valor, situándose en promedio en Q725.40
- El nivel de ventas es de 10,000 unidades.
- La investigación realizada reveló que los gastos en papelería y artículos de oficina se reducen conforme aumenta el uso del comercio electrónico; sin embargo, no fue posible determinar con exactitud la variación real, por lo que se utilizó un porcentaje supuesto de reducción de 50%.
- Es necesario la contratación de un especialista en informática, para el que se estimó un salario de Q6,000 mensuales.
- Si bien es opcional se consideró recomendable aumentar el rubro de gastos en seguridad, suponiendo la contratación de un agente ganando el salario mínimo (Q2.324.00), según información del ministerio de Trabajo.
- Las empresas venderían directamente al consumidor final y no se tomó en cuenta la posibilidad real de que exista venta a intermediarios en los países destino de las exportaciones, lo que implicaría una reducción en la ganancia al tener que vender a un precio inferior al cobrado al consumidor final.
- Al aumentar las ventas, los proveedores ofrecen mejores condiciones de pago y se alcanzan economías a escala, lo que implica que las cuentas por pagar aumentan, permitiendo así financiar parte de la operación.

- La proporción de las cuentas por cobrar no varía puesto que el incremento en las ventas se supuso en cuanto al consumidor final, a quien no se le ofrecen condiciones de crédito.
- La proporción de circulante se mantiene tanto en efectivo como en bancos.
- Dado que las empresas manifestaron tener deudas con acreedores informales, se supuso un rubro y monto para los mismos que es donde se esconde una proporción considerable de los pasivos de la empresa.

4Análisis del sector productor/exportador de artesanías y su cadena de valor

Para acercar al lector a la situación actual en la que se desenvuelven las empresas productoras/exportadorasde artesanías, en las distintas secciones de este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de las encuestas y las entrevistas realizadas para la obtención de información para esta investigación. Los resultados son analizados y contextualizados para enriquecer la información que brindan.

Tal y como fue mencionado en el capítulo anterior de Metodología, se seleccionaron 5 productos artesanales para examinar sus costos de materia prima y mano de obra, así como los precios cobrados por los distintos intermediarios. Esta información sirvió de base para construir los distintos estados financieros, los cuales constituyen la base que sustenta el análisis presentado. Previo a la presentación de los resultados, se describe la situación del sector, la clasificación de artesanías para exportación, así como, la cadena de valor de las mismas; todos los cuales constituyen componentes importantes para visualizar el panorama completo del sector productor/exportador de artesanías.

4.1 Situación actual de la comercialización de artesanías

Según la investigación realizada, existe poco conocimiento por parte de las empresas productoras/exportadorasde artesanías sobre las características de los mercados en línea y como aprovecharlos. Así mismo, existe poco conocimiento en cuanto a los requisitos técnicos que se aplican a las ventas en línea, aspectos legales, el papel que desempeña la información en este entorno; sin embargo, la percepción sobre los beneficios de la implementación de un portal de comercio electrónico es generalizada en las empresas del sector.

4.1.1 Clasificación de la exportación de artesanías

Según la AGEXPORT (2011), un aspecto importante de destacar lo constituye el hecho de que el sector de artesanías no está definido dentro de las clasificaciones

del Sistema Arancelario Centroamericano, lo que dificulta su identificación y cuantificación estadística; esto se explica porque no existen partidas específicas para los productos del sector, haciendo que los datos se distribuyan en diversos capítulos del Sistema Arancelario Armonizado. En vista de lo anterior, la exportación de artesanías se clasifica según el lugar en donde se realiza la transacción final, en exportación directa e indirecta, según manifestó la Licenciada Aída Fernández.

La exportación directa es la que se efectúa mediante la comercialización de los productos con intermediarios en el extranjero que importan las artesanías, para luego ponerlas a disposición del consumidor final; mientras que la exportación indirecta es la que proviene de la demanda realizada por el turismo receptor que visita Guatemala, es decir todos los souvenir artesanías que los turistas adquieren y luego se llevan consigo a sus países de origen. Debe tenerse en cuenta que aparte de esta clasificación muchas de estas empresas venden su producción a ciudadanos del país, actividad que tampoco es registrada.

Por su parte, la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, indica que, dicha entidad, en su calidad de entidad gubernamental encargada de la promoción y gestión de la industria turística, debe fomentar la industria y artesanías típicas, colaborar en su desarrollo, promover la apertura de nuevos mercados y proporcionar información que pueda beneficiarles. Derivado de esta función el INGUAT cuenta con información estadística que permite aproximarse al componente de exportación indirecta de la demanda para artesanías del país.

Según el Boletín Estadístico del INGUAT el ingreso de turismo receptor en el primer Semestre 2011 totalizó 875,057 visitantes no residentes, es decir 3.5% menos en comparación interanual con el mismo período de 2010. La región de América del Norte muestra un decrecimiento de 7.7% con una diferencia negativa de 25,739 visitantes no residentes, en su mayoría corresponden ciudadanos Estadounidenses; Europa es la segunda región con movimiento negativo de

turismo emisor a Guatemala registrando un descenso de 6.1%, es decir menos de 5,371 visitantes no residentes.

Como puede observarse los datos oficiales del turismo muestran un descenso acumulado respecto a 2010. Esto se explica por una serie de factores que a continuación se presentarán.

De acuerdo con el portal de tendencias, Centralamericadata.com, los desastres naturales, como lluvias registradas en el mes de octubre 2011 y la erupción del Volcán Pacaya en 2010, tuvieron un efecto negativo en la afluencia de turismo, ya que dañaron la infraestructura hacia los destinos turísticos, dificultando el acceso; además, las crecidas de los ríos y lagos vuelven peligrosos para los visitantes y, en general, afectan las condiciones de vida de los habitantes de estas áreas, quienes en última instancia son los que atienden a los turistas en toda la gama de actividades de esta industria.

La violencia que afecta la región también tiene una significación importante en cuanto a su impacto sobre la industria del turismo y por ende de la exportación indirecta de artesanías, ya que constantemente distintas embajadas residentes en Guatemala emiten *TravelWarnings* para los ciudadanos de sus países, dados los riesgos de visitar Guatemala por los niveles de violencia y criminalidad actuales.

Así mismo, la crisis económica que atraviesan los países industrializados, principalmente los europeos será otro factor que en el horizonte próximo afectará la demanda de artesanías a través de la exportación indirecta, dada la reducción que se espera en los niveles de turismo y por ende en la demanda indirecta. De igual manera, la demanda directa en estos países se verá afectada, puesto que al ser las artesanías bienes suntuarios, su consumo se reduce en tiempos de crisis económica.

Dada la situación explicada en los párrafos anteriores, este trabajo se utilizó únicamente el componente de exportación indirecta para los cálculos financieros. Esta decisión se fundamentó en los siguientes aspectos, ya mencionados:

- La inexistencia de información estadística confiable y específica en cuanto a los volúmenes y montos de exportación directa.
- La inexistencia de información estadística en cuanto a la venta de productos a residentes en Guatemala.
- La reducción en el turismo y la posibilidad de satisfacer esta demanda por medio de portales de comercio electrónico.

4.1.2 Exportación indirecta

Una de las principales actividades del turismo es la adquisición de productos como que llevan consigo de vuelta a sus países de origen. Según la encuesta de gasto INGUAT (2008) el turismo receptor tiene un gasto medio diario de US\$102. El Sr. Castellanos – promotor de turismo del INGUAT para el departamento de Sacatepéquez – señala que a este gasto es asignable un porcentaje con relación al total del gasto hecho por los turistas en el país, el cual se estima en un 25%, dato congruente con la información recabada por aquella encuesta.

El total de gasto en artesanías está compuesto por todos subsectores artesanales; sin embargo, dada la información primaria obtenida puede indicarse que el subsector más dinámico es el de los productos elaborados con textiles artesanales.

El INGUAT sistematiza datos sobre los niveles de ingreso de divisas por la actividad turística en el país, información que traslada al Banco de Guatemala (BANGUAT) para levantar estadísticas oficiales.

Al aplicar el 25% indicado por los expertos a los datos históricos de ingreso de divisas por turismo receptor, puede estimarse el gasto en la adquisición de artesanías. El cuadro 5 presenta los distintos niveles de ingresos de divisas registrado por turismo receptor durante el lustro 2007-2011, para visualizar el comportamiento del gasto y luego, con base en el porcentaje indicado, realizar una estimación correspondiente a la exportación indirecta.

Cuadro 5
Turismo receptor e ingreso de divisas 2007-2011

Año	Turismo Receptor	Variación	Ingreso de divisas (miles de US\$)	Variación
2007	1,627,552	100.00%	\$1,199,312.20	100.00%
2008	1,715,426	5.40%	\$1,275,575.90	6.36%
2009	1,776,868	3.58%	\$1,152,936.50	-9.61%
2010	1,875,777	5.57%	\$985,618.90	-14.51%
2011	1,822,663	-2.83%	\$937,249.90	-4.91%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de la balanza cambiaria del Banco de Guatemala.

Sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo, es evidente que la evolución del ingreso de divisas por turismo receptor ha mostrado una tendencia decreciente en el lustro bajo análisis. Como puede observarse en el cuadro 5, el ingreso de divisas ha ido reduciéndose a pesar que el número de turistas que entraron al país ha mostrado un comportamiento alcista; esto a pesar que según el Sr. Castellanos el sistema de atención al turismo está mejor integrado facilitando la compra de productos y el pago por servicios.

Para obtener una aproximación a los niveles de demanda por exportación indirecta, al ingreso de divisas por turismo receptor se aplicó el 25% indicado lo que permitió la conformación del cuadro 6.

Cuadro 6
Gasto en adquisición de artesanías por turismo receptor
2007-2011

Año	Gasto en artesanías
2007	\$299,828.05
2008	\$318,893.98
2009	\$288,234.13
2010	\$246,404.73
2011	\$234,312.48

Fuente: Elaboración Propia, con base en información del Banco de Guatemala.

Como puede observarse en el cuadro 6, el ingreso de divisas por el gasto de turista receptor en la adquisición de artesanías ha ido en disminución año con año durante el lustro bajo análisis.

4.1.3 Cadena de valor de las artesanías guatemaltecas

Las cadenas productivas integran a las industrias desde la producción primaria hasta la comercialización la cual puede ser local o internacional, dado que los acuerdos internacionales han fortalecido a la creación de cadenas globales en diversos sectores productivos y comerciales. A pesar de este hecho para fines de la investigación, el enfoque se centró en los componentes locales de la cadena de valor y no en el extranjero, dando mayor énfasis a los costos en que incurren los productores.

Desde un punto de vista analítico, la perspectiva de la cadena de valor es útil puesto que su enfoque se mueve desde la producción hasta la venta al consumidor final. A lo largo de la cadena intervienen distintos intermediarios, algunos añaden valor al producto otros no; sin embargo, todos ocupan un lugar en la cadena de valor y por ende obtienen un margen de utilidad.

De acuerdo con infoartesanías.com más allá de las particularidades de cada caso, los actores que genéricamente están involucrados en la cadena de valor de las artesanías son: proveedores de materia prima, productores de artesanías, intermediarios nacionales, intermediarios internacionales y consumidor final.

Las empresas encuestadas coincidieron con la anterior clasificación, dando mayor detalle para algunos de los eslabones, al indicar por ejemplo que los intermediarios nacionales por lo general son al menos 2: los comerciantes de los mercados nacionales que compran la artesanía a los productores y luego empresas de exportación quienes compran a estos mercados y la exportan a empresas importadoras en los países destino de los productos.

4.2 Análisis de costos y determinación de porcentajes de participación

La siguiente sección muestra los resultados del análisis de costos realizado para 5 productos artesanales. El cuadro 7 muestra la composición de los costos para los 5 productos objeto de estudio, para que luego de determinados los costos de los productos, mostrar los porcentajes obtenidos por los distintos intermediarios en la cadena de valor de las artesanías.

Cuadro 7
Costo de materia prima y mano de obra
Para 5 productos artesanales

Componente	Cincho para Guitarra	Mochila de cuero	Sandalia Romana	Bota cuero/tela	Manteles y centro de mesa
Cuero	Q20	Q250	Q35	Q50	Q0
Tela	Q9	Q125	Q0	Q20	Q35
Hilado	Q0	Q50	Q5	Q5	Q5
Hebillas y otros	Q5	Q25	Q0	Q5	Q0
Total materiales	Q34	Q450	Q40	Q80	Q40
Mano de obra	Q10	Q200	Q20	Q20	Q10
<i>Precio artesano</i>	Q44	Q650	Q60	Q100	Q50

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Como puede observarse en el cuadro 7, los costos para cada producto son distintos y su total varía significativamente. Estos costos son para el segundo eslabón de la cadena de producción, es decir los artesanos/productores.

Como se ha mencionado anteriormente la gama de subsectores y productos que se considera artesanías guatemaltecas es muy amplia, por lo que los materiales que se utilizan son variados y pueden incluir hule, madera, hilados, cuero, tela típica, hierro, vidrio, resinas naturales y otros componentes que los artesanos utilizan para la confección de sus productos.

Partiendo de los costos mostrados en el cuadro 7, a continuación se presentan los precios ofrecidos a cada intermediario para establecer los márgenes de utilidad recibidos por cada uno.

Cuadro 8
Precios en la cadena de valor
Para 5 productos artesanales

	Cincho para Guitarra	Mochila de cuero	Sandalia Romana	Bota cuero/tela	Manteles y centro de mesa
Precio de artesano	Q44	Q650	Q60	Q100	Q50
Precio de intermediario nacional	Q207	Q850	Q75	Q180	Q65
Precio de intermediario internacional	Q365	Q1,488	Q117	Q272	Q134
Precio de consumidor final	Q660	Q1,750	Q155	Q350	Q195

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Como puede observarse en el cuadro 8, los precios se incrementan conforme avanzan las artesanías en su cadena de valor. Un análisis de este incremento en el precio lo constituye la información mostrada en el cuadro 9.

Cuadro 9
Aumento porcentual del precio entre intermediarios
Para 5 productos artesanales

	Cincho para Guitarra	Mochila de cuero	Sandalia Romana	Bota cuero/tela	Manteles y centro de mesa	Promedio
Del artesano a intermediario nacional	371%	31%	25%	80%	30%	107%
Del intermediario nacional al intermediario internacional	76%	75%	56%	51%	106%	73%
Del intermediario internacional al consumidor final	81%	18%	33%	29%	46%	41%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Como puede observarse en los porcentajes del cuadro 9, el aumento en los precios hacia el intermediario siguiente varía dependiendo el tipo de producto; sin embargo, lo que es generalizable es que en promedio aumento más grande ocurre

entre el precio cobrado por el artesano y el cobrado por el intermediario nacional, el que aumenta en promedio 107.11%; así mismo, respecto al precio ofrecido al consumidor final son los artesanos los que obtienen el porcentaje de participación más bajo, información que se muestra en el cuadro 10.

Cuadro 10
Porcentaje del precio al consumidor final para cada intermediario
Para 5 productos artesanales

	Cincho para Guitarra	Mochila de cuero	Sandalia Romana	Bota cuero/tela	Manteles y centro de mesa	Promedio
Artesano/precio consumidor	7%	37%	39%	29%	26%	27%
Intermediario nacional / consumidor final	31%	49%	48%	51%	33%	43%
Intermediario internacional/ Precio consumidor final	55%	85%	75%	78%	69%	72%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Los porcentajes del cuadro 10 permite señalar que en promedio el artesano/productor obtiene 27% del precio final ofrecido; esto a pesar de ser quien confeccionan las artesanías; los siguientes intermediarios obtienen mayores porcentajes.

Pasando a otro aspecto, todos estos actores están inscritos en el contexto nacional y por ende se ven afectados por la competitividad del país, de esta cuenta es necesario acercar al lector a la situación nacional.

Según el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) existe una serie de factores que afectan negativamente la competitividad en Guatemala, dentro de los que se mencionan: carencia de un enfoque estratégico, bajos niveles educativos y divorcio entre la educación y las necesidades productivas del país, política de privilegios hacia el gran empresario, sistema bancario enfocado en la especulación, escaso apoyo al pequeño y mediano productor, bajo desarrollo

tecnológico, ausencia de investigación enfocada hacia la productividad, corrupción, trámites engorrosos, escepticismo hacia las políticas gubernamentales y bajo retorno en beneficios sociales a las áreas productivas. Esta información es coherente con el WorldEconomicForum que bajo sus propios criterios, asignó a Guatemala el puesto 84 de 142 naciones evaluadas para desarrollar su Índice Global de Competitividad.

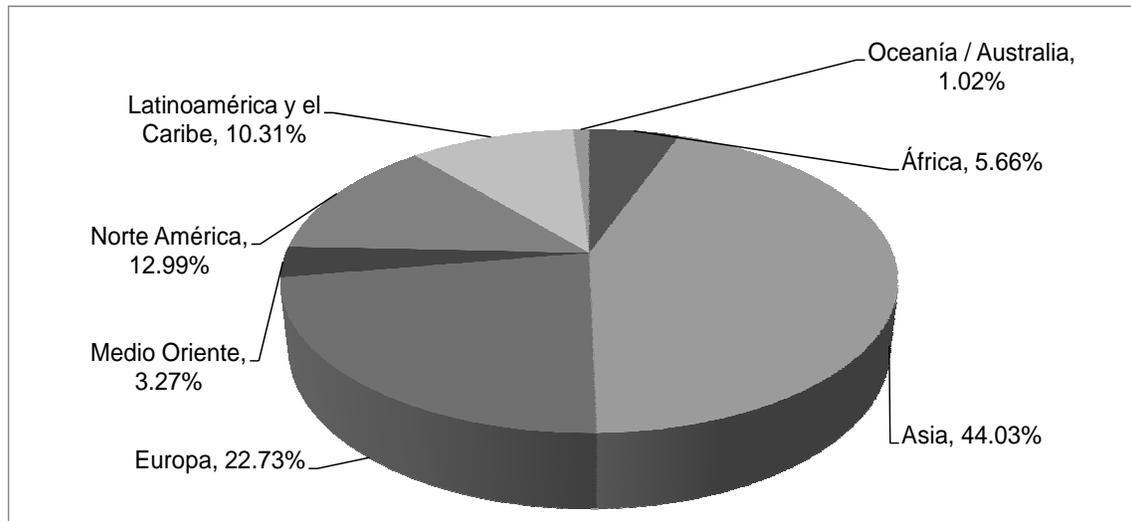
Esta realidad afecta a toda la economía, y en un probable escenario marcado especialmente por la crisis económica en los países desarrollados, aumenta la posibilidad que los niveles de turismo se reduzcan y por ende los ingresos de divisas por sus gastos. De hecho, en un artículo publicado el 17-10-2012 en el Periódico se indica que según las estadísticas del INGUAT a agosto de 2012 se reportaba una reducción de 7.1% en los niveles de ingreso de turistas al país.

Ante esta realidad las empresas deben reaccionar antes que la competencia ante las exigencias del entorno. De esta cuenta, a continuación se presenta el potencial del comercio electrónico como posibilidad para convertir esta amenaza en una oportunidad.

4.3 Potencial y penetración del comercio electrónico en Guatemala

En el marco teórico se indicó que Internet se perfila hoy como el mercado global por excelencia y que es innegable su creciente importancia y potencial como punto de encuentro entre empresas y consumidores para generar negocios. Para dimensionar de manera adecuada la distribución del sistema, el gráfico 5 presenta los porcentajes de usuarios de Internet en distintas regiones del mundo, información que se complementa con el cuadro 11 en el que se desglosan estos porcentajes.

Gráfico 5
Usuarios de Internet en el mundo
Porcentajes a 2011



Fuente: Internet WorldStats. Base: 2.095.006.005 usuarios de Internet al 31-03-2011. Copyright Miniwatts Marketing Group©.

Los porcentajes del gráfico 5 representan la porción del total de usuarios de Internet del mundo; estos se detallan a continuación, en el cuadro 11, que muestra información específica para cada región y permite dimensionar de manera adecuada las diferencias entre estas regiones en cuanto a la penetración de Internet.

Cuadro 11
Penetración de Internet a nivel mundial

Regiones del Mundo	Población Estimado 2011	Usuarios Internet 31/12/2000	Usuarios noviembre 2011	Penetración (% Población)	Crecimiento 2000-2011	Proporción respecto resto del mundo
África	1,037,524,058	4,514,400	118,609,620	11.43%	2527.36%	5.66%
Asia	3,879,740,877	114,304,000	922,329,554	23.77%	706.91%	44.03%
Europa	816,426,346	105,096,093	476,213,935	58.33%	353.12%	22.73%
Medio Oriente	216,258,843	3,284,800	68,553,666	31.70%	1987.00%	3.27%
Norte América	347,394,870	108,096,800	272,066,000	78.32%	151.69%	12.99%
Latinoamérica y el Caribe	597,283,165	18,068,919	215,939,400	36.15%	1095.09%	10.31%
Oceanía / Australia	35,426,995	7,620,480	21,293,830	60.11%	179.43%	1.02%
Total Mundial	6,930,055,154	360,985,492	2,095,006,005	30.20%	480.36%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en Información proporcionada por InternetWorldStats.

Como puede observarse en el cuadro 11, todas las regiones han registrado un aumento de al menos tres dígitos porcentuales de 2000 a 2011. El desarrollo de esta tecnología y su crecimiento es especialmente significativo en Europa y Norteamérica en donde más de la mitad de los ciudadanos son usuarios de Internet, dato que reviste especial importancia cuando se tiene presente que, como indica Mendizabal (2007) ambas regiones son el primer y segundo destino de las exportaciones de artesanías.

En Guatemala, la situación es distinta en términos absolutos; sin embargo, el crecimiento en la penetración de Internet denota la importancia que ya tiene esta tecnología y marca la tendencia creciente en su uso. El cuadro 12 permite visualizar el crecimiento en la penetración de Internet en Guatemala como porcentaje de la población total del país y da sustento a la afirmación realizada.

Cuadro 12
Penetración de Internet en Guatemala

Año	Población	Usuarios de Internet	Penetración (% Población)	Tasa de Crecimiento
2000	11,237,196	65,000	0.60%	9.71%
2005	12,328,453	756,000	6.10%	5.47%
2008	13,002,206	1,320,000	10.20%	2.11%
2009	13,276,517	1,960,000	14.80%	2.06%
2010	13,550,440	2,280,000	16.80%	-----

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por Internet *WorldStats*.

En el cuadro 12 puede apreciarse que en 10 años la penetración de Internet en el país ha pasado de 0.60% a 16.8%, y continúa creciendo. La columna en el extremo derecho del cuadro permite visualizar el crecimiento en la penetración, cuya interpretación requiere tener en consideración que el primer porcentaje es para un período de 5 años, el segundo para un período de 3 años, y luego los últimos dos consideran el crecimiento de un año para otro. Teniendo esto en cuenta, puede ahora afirmarse que en promedio en los 10 años considerados, la penetración en Internet en Guatemala creció 4.84%.

El sitio de tendencias en los negocios para Centroamérica, *Central Americalink* (2011) señala que el crecimiento del comercio electrónico ha sido “impresionante”; indicando que en 2007 la compañía emisora de tarjetas de crédito VISA calculó que el comercio electrónico en América Central había ascendido a US\$449 millones.

En este informe VISA señala que las condiciones en el Istmo Centroamericano varían de país a país; por ejemplo el sistema bancario de Panamá es uno de los más robustos en Latinoamérica, mientras que Guatemala y El Salvador lideran el hemisferio en cuanto a penetración de telefonía móvil; sin embargo, Centroamérica tiene los índices más bajos para las variables de infraestructura y adopción tecnológica, obstáculos significativos que la región habrá de superar si pretende avanzar en el comercio electrónico. El informe señala también que el nivel de integración y la proximidad a los Estados Unidos son dos grandes ventajas que deberán aprovechar estas economías a través del uso del comercio electrónico.

Para dimensionar este potencial un buen ejemplo es el avance y grado de penetración de las redes sociales en Guatemala; para ejemplificar, se presentan datos de la red social Facebook por ser la más popular entre los internautas guatemaltecos.

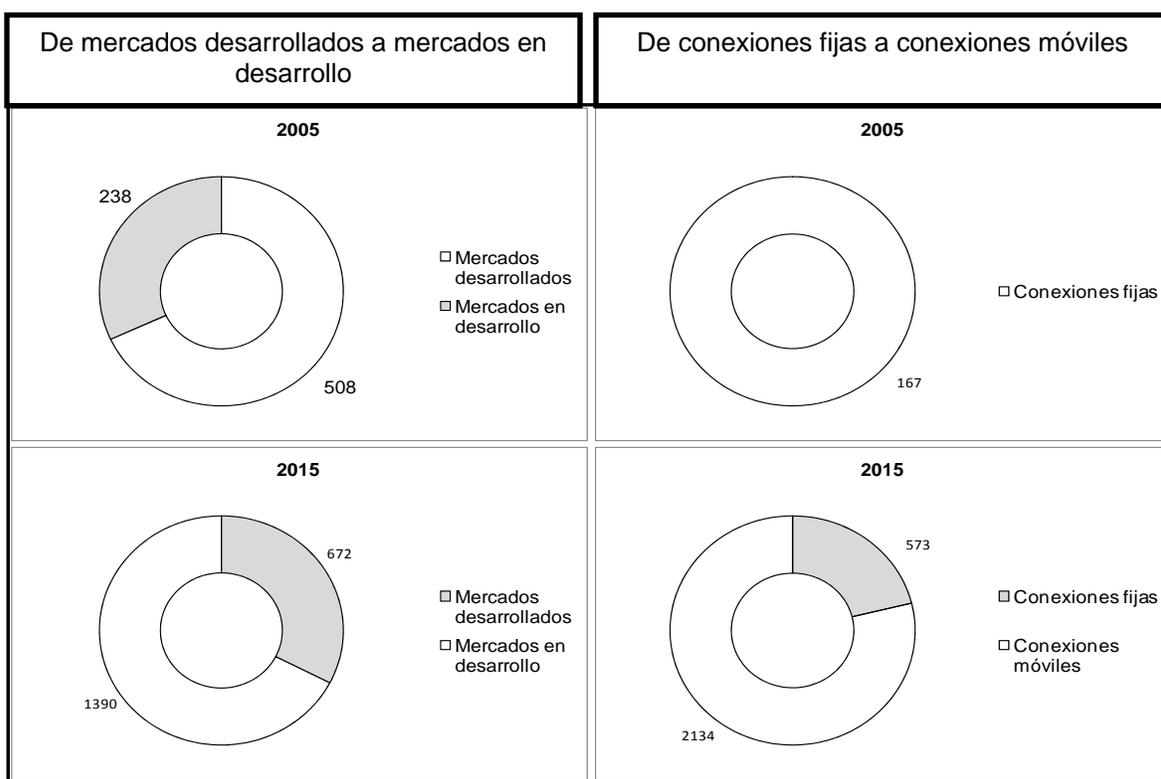
La información disponible en el portal especializado en mercadeo y medición de redes sociales *socialbakers* indica que Guatemala se ubica en la posición 61 de 213 países con mayor cantidad de usuarios de Facebook. Al 20 de octubre de 2012, 2.239.220 guatemaltecos poseen una cuenta en esta red social y en los últimos 6 meses el crecimiento fue de 15.30%.

Internet ha alcanzado una escala y nivel de impacto que ninguna empresa, industria o gobierno puede ignorar, y como cualquier fenómeno tecnológico presenta una miríada de oportunidades que los consumidores han estado anuentes a aprovechar. Según el Boston Consulting Group (2012), las pequeñas y medianas empresas (PYME), motor del crecimiento económico en la mayoría de

economías, se han rezagado en la adopción de esta tecnología; sin embargo, recientemente su presencia en línea ha aumentado a gran velocidad y con un gran compromiso por parte de la gerencia de éstas.

Como se indicó anteriormente, Guatemala lidera junto a El Salvador la penetración de telefonía móvil en Latinoamérica, por lo que a continuación se presenta el gráfico 6 que permite visualizar la evolución de Internet en cuanto al traslado de mercados desarrollados a emergentes y la conectividad de líneas fijas a dispositivos móviles.

Gráfico 6
Evolución de Internet (millones de usuarios)



Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por Boston Consulting Group.

El gráfico 6 permite evidenciar la evolución de Internet en cuanto al crecimiento de la importancia de los países emergentes y las conexiones móviles, aspecto que se convierte en una oportunidad para el país dado su liderazgo regional y el crecimiento exponencial en la penetración de Internet.

4.4 Análisis estratégico de la propuesta

La planeación estratégica implica formular estrategias que permitan a las empresas alcanzar sus objetivos mediante el aprovechamiento de las oportunidades del mercado y el uso eficiente de sus recursos y fortalezas.

Según información del portal de la AGEXPORT las fortalezas naturales de las artesanías guatemaltecas se basan especialmente en la diferenciación de sus productos, dado “el colorido, calidad y riqueza de sus tejidos (los que para) su elaboración se siguen usando antiguas técnicas como el telar de cintura, manejado por mujeres, y el telar de pie por hombres”. Según la Licda. Orantes, estas técnicas de producción artesanal son únicas a nivel mundial aspecto que aumenta el valor agregado que ofrecen y su diferenciación.

Estas características constituyen una ventaja comparativa que debe servir como base sobre la cual invertir, innovar y lograr la creación de ventajas competitivas que posicionen a las empresas por encima de su competencia, representada por artesanías de Mesoamérica; es en este aspecto donde el comercio electrónico puede aportar.

En la búsqueda de una ventaja competitiva a través de la diferenciación de los productos, la clave está en seleccionar de manera correcta aquel(los) atributo(s) sobre los cuales diferenciarse, y que estos sean realmente diferentes de la oferta de la competencia para justificar los diferenciales de precio que puedan cobrarse precisamente por la diferenciación del producto. En el caso de las artesanías nacionales la originalidad en los diseños y en las técnicas de producción funciona como guías de exclusividad.

La utilización de portales de comercio electrónico rara vez se constituirá en una ventaja competitiva para una empresa o sector; sin embargo, dada la mencionada diferenciación natural de las artesanías guatemaltecas, aquellas compañías que utilicen Internet como complemento a las formas tradicionales de competir e

integren el uso de esta tecnología a su estrategia de comercialización tendrán mejores posibilidades de éxito.

Una estrategia de comercialización bien preparada debe contener una evaluación de las posibilidades de ventas a través de Internet (estudio de mercado), un estimado del monto de las inversiones necesarias para establecer y desarrollar el negocio, un plan para operar el negocio y para medir su progreso, un indicativo del retorno esperado sobre la inversión e incluir en la evaluación su financiamiento.

La implementación de portales de comercio electrónico en empresas artesanales puede potenciar la ventaja competitiva basada en la diferenciación de los productos artesanales dada por sus diseños y técnicas de producción permitiendo a las empresas del sector enfrentar de mejor manera la competencia mundial y lograr una ventaja competitiva frente a la misma.

De esta cuenta, la propuesta consiste en incluir la implementación de portales de comercio electrónico como elemento importante dentro de la estrategia de diferenciación del producto para obtener una ventaja competitiva, y así aprovechar las ventajas que los usos de Internet pueden proporcionar al proceso de comercialización de artesanías.

5 Análisis financiero de la propuesta de comercio electrónico en el sector productor/exportador de artesanías

A continuación se presenta la sección de análisis financiero para dar sustento a la información presentada hasta el momento.

5.1 Presentación y análisis de información financiera

La información financiera ha sido construida con base en costos, gastos y movimientos de venta característicos del sector. Dicha información sirvió de base para elaborar los estados financieros mediante los cuales se evaluó la situación actual y luego compararlos con estados financieros modificados con información financiera proyectada para implementación de la propuesta.

Se analizó la situación financiera actual valiéndose de las técnicas descritas en el apartado metodológico. Obtenidos los datos de la situación actual, se modificaron los estados financieros para reflejar los cambios en los distintos rubros que se ven afectados por la implementación de la propuesta, y luego se realizó el mismo análisis hecho anteriormente. Posteriormente, se compararon los datos obtenidos del análisis de ambas situaciones para concluir sobre los beneficios en la posición financiera de las empresas y en la riqueza de los propietarios de los negocios sujetos de estudio.

5.1.1Gastos

A continuación se presenta el cuadro 13 en el que se especifica los distintos rubros de gasto para la empresa tomada como referencia.

Cuadro 13
Gastos
Cifras en Quetzales

	Situación original		Después de propuesta	
	Gastos		Gastos	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Gastos fijos				
Sueldos y salarios	25,000	300,000	31,000	372,000
Energía eléctrica	700	8,400	700	8,400
Seguridad	1,200	14,400	3,524	42,288
Total	26,900	322,800	35,224	422,688
Gastos de adm., y vta.				
Papelería y artículos de	547	6,564	274	3,282
Telefonía e Internet	0	0	1,500	18,000
Dominio y hospedaje portal de comercio	0	0	350	4,200
Publicidad en Internet	0	0	250	3,000
Telefonía celular	2,000	24,000	2,000	24,000
Transporte	13,200	158,400	13,200	158,400
Total	15,747	188,964	17,574	210,882
Gastos variables				
Honorarios agencia adu	600	7,200	6,000	72,000
Artículos de limpieza	150	1,800	150	1,800
Seguro de mercancía	2,000	24,000	20,000	240,000
Total	2,750	33,000	26,150	313,800
Gastos financieros				
Comisiones bancarias	4,547	54,564	4,547	54,564
TOTAL	49,944	599,328	83,495	1,001,934

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Como puede observarse en el cuadro 13 los gastos que se ven mayormente afectados por la implementación de la propuesta son los gastos fijos – al ser necesario la contratación de un especialista en informática – y los de administración y venta que implican aumentos por el pago del dominio y la publicidad en Internet.

Según las entrevistas a los desarrolladores de portales de comercio electrónico, estos gastos aumentan dado que las empresas pequeñas utilizan de Internet por los correos electrónicos y en muchas ocasiones no cuentan con el servicio. Por otra parte, los gastos de papelería y artículos de oficina se reducen.

Dado el impacto que la depreciación tiene sobre los flujos de efectivo que genera una empresa al no ser un egreso de efectivo, es necesario analizarla por separado, por lo cual a continuación se presenta el cuadro 14 de depreciaciones para los activos fijos de la empresa.

Cuadro 14
Depreciación de activos fijos
Cifras en Quetzales

Activos fijos	Costos	Ciclo de vida (años)	Depreciación anual
Edificio e instalaciones	100,000	20	5,000
Equipo de cómputo	45,000	5	9,000
Equipo de transporte	180,000	4	45,000
Total			59,000

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

El cuadro 14 muestra la depreciación calculada por el método de línea recta para los distintos activos fijos de la empresa. Para fines de la comparación entre la situación original y después de implementada la propuesta, se supuso que no van a haber adquisiciones significativas de activos fijos en el momento inicial.

5.1.2 Análisis vertical del estado de resultados

A continuación se muestran 2 estados de resultados: uno para la situación actual y otro tras la implementación de la propuesta de comercio electrónico. Estos estados financieros se acompañan de su respectivo análisis vertical, para luego comparar los porcentajes y establecer potenciales aumentos en ingresos y reducciones de costos en cada rubro como se puede observar en cuadro 15.

Cuadro 15
Estados de resultados
Situación original
Andasolo®
Al 31 de diciembre de 2010
Cifras en Quetzales

		Análisis vertical
Ventas	1,983,960	100.00%
Devoluciones y rebajas	-	
Ventas Brutas	1,983,960	100.00%
Costo variable sobre ventas	728,400	36.71%
Gastos fijos	322,800	16.27%
Gastos variables	33,000	1.66%
Gastos de adm., y ventas	188,964	9.52%
Gastos financieros	54,564	2.75%
Costos y gastos totales	1,327,728	66.92%
Utilidad antes de intereses e impuestos	656,232	33.08%
Impuestos (31%)	203,432	10.25%
Utilidad neta	452,800	22.82%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Cuadro 16
Estados de resultados
Situación modificada tras propuesta
Andasolo®
Al 31 de diciembre de 2010
Cifras en Quetzales

		Análisis vertical
Ventas	7,253,967	
Devoluciones y rebajas	-	
Ventas Brutas	<u>7,253,967</u>	
Costo variable sobre ventas	2,663,254	36.71%
Gastos fijos	422,688	5.83%
Gastos variables	313,800	4.33%
Gastos de adm., y ventas	210,882	2.91%
Gastos financieros	54,564	0.75%
Costos y gastos totales	<u>3,665,188</u>	50.53%
Utilidad antes de intereses e impuestos	3,588,779	49.47%
Impuestos (31%)	1,112,521	15.34%
Utilidad neta	<u><u>2,476,257</u></u>	34.14%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Como puede observarse en los porcentajes mostrados en los análisis verticales, todos los rubros de costo y gastos se reducen respecto a las ventas. Esto se explica debido al aumento en el precio de venta que pueden cobrar las empresas (de Q198 a Q725) y las variaciones en los gastos de la empresa; al incrementarse los ingresos, la proporción que cada rubro representa respecto a las ventas es menor, lo que explica las variaciones.

5.1.3 Análisis vertical del balance general

A continuación se muestra el balance general para ambas situaciones, cada uno acompañado de su análisis vertical – las condiciones y supuestos establecidos para la elaboración del estado de resultados se mantuvieron –.

Cuadro 17
Balance General
Situación original
Andasolo®
Al 31 de diciembre de 2010
Cifras en Quetzales

Activo		Análisis vertical
Activo Corriente		
Bancos	419,418	53.40%
Caja	100,000	12.73%
Total de activo circulante	519,418	66.13%
Activo No Corriente (Fijo)		
Edificio e instalaciones	100,000	12.73%
Depreciación acumulada ed e Inst.	5,000	0.64%
Equipo de cómputo	45,000	5.73%
Depreciación acumulada eq de compu.	9,000	1.15%
Equipo de transporte	180,000	22.92%
Depreciación acumulada eq de tranp.	45,000	5.73%
Total de activo fijo	<u>266,000</u>	33.87%
Total de activo	<u><u>785,418</u></u>	100.00%
Pasivo y capital contable		
Cuentas por pagar	11,000	1.40%
Acreedores varios	44,000	5.60%
Total de pasivos	<u>55,000</u>	7.00%
Capital contable		
Capital contable común	295,000	37.56%
Resultado del ejercicio	435,418	55.44%
Total de pasivos y capital	<u><u>785,418</u></u>	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Cuadro 18
Balance General
Situación modificada tras propuesta
Andasolo®
Al 31 de diciembre de 2010
Cifras en Quetzales

Activo		Análisis vertical
Activo Corriente		
Bancos	1,533,521	70.83%
Caja	<u>365,631</u>	16.89%
Total de activo circulante	<u>1,899,152</u>	87.71%
Activo No Corriente (Fijo)		
Edificio e instalaciones	100,000	4.62%
Depreciación acumulada ed e Inst.	5,000	0.23%
Equipo de cómputo	45,000	2.08%
Depreciación acumulada eq de compu.	9,000	0.42%
Equipo de transporte	180,000	8.31%
Depreciación acumulada eq de tranp.	<u>45,000</u>	2.08%
Total de activo fijo	<u>266,000</u>	12.29%
Total de activo	<u><u>2,165,152</u></u>	100.00%
Pasivo y capital contable		
Cuentas por pagar	133,021	6.14%
Acreedores varios	<u>532,085</u>	24.57%
Total de pasivos	<u>665,106</u>	30.72%
Capital contable		
Capital contable común	295,000	13.62%
Resultado del ejercicio	<u>2,535,257</u>	117.09%
Total de pasivos y capital	<u><u>2,165,151</u></u>	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

La comparación entre ambos balances generales y entre los porcentajes obtenidos con el análisis vertical permiten señalar que las cuentas del activo corriente se incrementarían 265.63%. Por otra parte, las cuentas del activo fijo se mantienen en términos absolutos; sin embargo, en relación con los totales del

activo éstas se redujeron, aspecto explicado porque la implementación de la propuesta no implica mayores inversiones en estos rubros. Las cuentas de capital tampoco sufrieron alteraciones porque no es necesario que los dueños de los negocios hagan aportaciones adicionales.

Como se indicó en la sección 3.7.3 – construcción de información financiera –, para construir los estados financieros fue necesario adoptar una serie de supuestos por el carácter empírico de la operación de las empresas investigadas. La información provista por las empresas indica que éstas tienen deudas informales, por ejemplo para obtener el capital de trabajo necesario; de esta cuenta puede observarse que las cuentas por pagar se incrementaron de 1.40% a 6.14%, mientras que acreedores varios pasó de 5.60% a 24.57%.

5.1.4 Análisis de razones financieras y análisis horizontal

A continuación se presenta el cuadro 19 que resume los resultados del cálculo de las razones financieras, y los cuadros 20 y 21 en los que se muestran el análisis horizontal para los estados financieros. Esta presentación responde a la intención de explicar las variaciones que se registran de una situación a otra, para lo que la interpretación de las razones se sustentó en el análisis horizontal. Después de presentar estos 3 cuadros se listan consideraciones propias de la interpretación y análisis de estas técnicas financieras.

Cuadro 19
Razones financieras
Cifras en Quetzales

Razón financiera	Situación original		Situación Tras propuesta	
Razón corriente o de solvencia	Activo corriente	519,418	1,899,152	2.86 veces
	Pasivo corriente	55,000	665,106	
Razón de rotación de activos totales	Ventas	1,983,960	7,253,967	3.35 Veces
	Activos totales	785,418	2,165,152	
Razón de endeudamiento	Pasivos totales	55,000	665,106	30.72%
	Activos totales	785,418	2,165,152	
Margen de utilidad neta	Utilidad neta	452,800	2,476,257	34.14%
	Ventas	1,983,960	7,253,967	
Rendimiento de los activos totales (RAT)	Utilidad neta	452,800	2,476,257	114.37%
	Activos totales	785,418	2,165,152	
Rendimiento del capital contable común (RCC)	Utilidad neta	452,800	2,476,257	839.41%
	Capital Contable común	295,000	295,000	

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación.

Cuadro 20
Análisis horizontal
Balance General
Andasolo®
Cifras en Quetzales

Activo	Situación Original	Situación tras propuesta	Variación
Activo Corriente			
Bancos	419,418	1,533,521	265.63%
Caja	100,000	365,631	265.63%
Total de activo circulante	519,418	1,899,152	265.63%
Activo no corriente			
Edificio e instalaciones	100,000	100,000	
Depreciación acumulada edif e Inst.	(5,000)	(5,000)	0.00%
Equipo de cómputo	45,000	45,000	0.00%
Depreciación acumulada equipo compu.	(9,000)	(9,000)	0.00%
Equipo de transporte	180,000	180,000	0.00%
Depreciación acumulada equipo transp.	(45,000)	(45,000)	0.00%
Total de activo fijo	266,000	266,000	0.00%
Total de activo	785,418	2,165,152	175.67%
Pasivo y capital contable			
Cuentas por pagar	11,000	133,021	1109.28%
Acreedores varios	44,000	532,085	1109.28%
Total de pasivos	55,000	665,106	1109.28%
Capital contable			
Capital contable común	295,000	295,000	0.00%
Resultado del ejercicio	435,418	2,535,257	482.26%
Total de pasivos y capital	785,418	2165151.496	1.756687

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

Cuadro 21
Análisis horizontal
Estado de Resultados
Andasolo®
Cifras en Quetzales

	Situación Original	Sit. Tras propuesta	Variación
Ventas	1,983,960	7,253,967	265.63%
Devoluciones y rebajas	-	-	
Ventas Brutas	1,983,960	7,253,967	265.63%
Costo variable sobre ventas	728,400	2,663,254	265.63%
Gastos fijos	322,800	422,688	30.94%
Gastos variables	33,000	313,800	850.91%
Gastos de adm., y ventas	188,964	210,882	11.60%
Gastos financieros	54,564	54,564	0.00%
Depreciación acumulada	59,000	59,000	0.00%
Costos y gastos totales	1,327,728	3,665,188	176.05%
Utilidad antes de intereses e impuestos	656,232	3,588,779	446.88%
Impuestos (31%)	203,432	1,112,521	446.88%
Utilidad neta	452,800	2,476,257	446.88%
Depreciación acumulada	59,000	59,000	0.00%
Flujo de efectivo en la operación	511,800	2,535,257	395.36%

Fuente: Elaboración propia, con base en información de encuestas, entrevistas y estudio a 5 productos.

El análisis de las razones financieras presentado en el cuadro 19a la luz del análisis horizontal presentado en los cuadros 20 y 21 permite indicar lo siguiente:

- La razón circulante o de solvencia pasó de 9.44 a 2.86 veces, es decir que los pasivos corrientes están menos cubiertos por los activos corrientes tras la implementación de la propuesta. Esto se explica porque como puede observarse en el análisis horizontal realizado al balance general, los activos corrientes crecieron 265.63% mientras que los pasivos corrientes (cuentas por pagar y acreedores varios) se incrementaron 1.109.28% correspondiente a las cuentas por pagar.
- Dada la inexistencia de información sobre el nivel de inventarios manejado, no se calculó ninguna razón que involucra este rubro del balance general.
- El cálculo de días pendientes de cobro indica que la empresa no debe esperar para cobrar a sus clientes. Está información es congruente con el supuesto asumido que la empresa vende directamente al consumidor final y no a intermediarios, por lo que no existen condiciones de crédito a aquellos.
- Las ventas alcanzan para cubrir 2.53 veces los activos totales en la situación original, mientras que implementada la propuesta, la razón de rotación sobre activos totales se incrementa a 3.35 veces; es decir, que una vez implementada una plataforma de comercio electrónico el incremento en el volumen de ventas permite a la empresa cubrir sus activos de mejor manera que en la situación original. Como puede observarse en el análisis horizontal, el aumento en las ventas es de 265.63%, mientras que los activos totales aumentan nada más 175.67%.
- La razón de endeudamiento pasa de 7% a 30.72%, dado que la empresa está financiando su operación y su activos con fondos de los proveedores y acreedores varios, esto se explica porque los pasivos de la empresa se incrementaron en 1.109.28% mientras que los activos lo hicieron 175.67%, el incremento en los pasivos corresponde a las cuentas por pagar a proveedores y a las deudas que la empresa tienen con acreedores varios. Esto también implica que los propietarios están obteniendo un mayor

rendimiento por su inversión, pero al mismo tiempo, hay una mayor exposición al riesgo.

- Todas las razones de rentabilidad aumentan lo que denota que la situación financiera para los propietarios de la empresa mejoraría tras la implementación de la propuesta. Esta afirmación está sustentada en lo siguiente:
 - a) La utilidad obtenida por la empresa por cada unidad vendida o el margen de utilidad neta pasó de 22.82% a 34.14%, dado que las ventas se incrementaron 265.63%, mientras que la utilidad neta lo hizo 446.88%; este aumento en la utilidad está explicado por mayores ingresos y menores costos como puede observarse en el análisis vertical.
 - b) El RAT o rendimiento de los activos totales, es decir cuánto representa la utilidad neta de los activos, pasó de 57.65% a 114.37%, dado que los activos totales se incrementaron 175.67%, mientras que la utilidad neta lo hizo 446.88%. Al no haber necesidad de inversión nueva, no se incrementó el activo fijo de la empresa, por lo que los activos totales se mantuvieron, bajo el supuesto que el nivel de liquidez se mantuvo.
 - c) El rendimiento del capital contable común pasó de 153.49% a 839.41%. Esto se explica por el incremento en la utilidad neta disponible para accionistas comunes que fue de 446.88%.

5.2 Determinación de ventajas y desventajas

La investigación realizada permitió la identificación de una serie de potenciales beneficios tanto para quienes compran, como para quienes venden a través de un portal de comercio electrónico, el cuadro 2 resume los mismos para ambas posiciones de una transacción comercial; es necesario tener en consideración que estos están en el plano teórico y su comprobación depende de la implementación de la propuesta.

Cuadro 22
Beneficios de un portal de comercio electrónico

Beneficios para quienes compran	Beneficios para quienes venden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comodidad dado que los clientes no tienen que batallar con el tráfico, buscar dónde estacionarse, ni recorrer tiendas y pasillos en busca del producto que desean. ▪ Nunca cierran, por lo que la información está disponible en todo momento. ▪ La compra es fácil y privada. Los clientes enfrentan menos trámites y no tienen que lidiar con vendedores ni quedar expuestos a su persuasión ni a las influencias emocionales. ▪ Los potenciales intermediarios pueden conocer y comprar productos y servicios sin tener que dedicar tiempo a atender a representantes de ventas. ▪ Mayor oferta de productos y servicios que en los mercados tradicionales. ▪ Acceso a abundante información compartida. (Compañías, productos y competidores). ▪ Mayor información disponible que a la que se tiene acceso incluso con el vendedor más experimentado. ▪ Las compras son interactivas e inmediatas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potente herramienta para crear relaciones sólidas con los clientes. ▪ Herramienta útil y eficiente de marketing. ▪ Posibilidad de interacción directa con los clientes para conocer mejor sus necesidades y gustos. ▪ Aumento de la rapidez y eficiencia de trámites administrativos. ▪ Vinculación directa entre proveedores, producción y clientes. ▪ Ahorro en costos como rentas, seguros y servicios de edificios. ▪ Mejoramiento en funciones de logística como procesamiento de pedidos, control de inventarios y entregas de promociones comerciales. ▪ Menor costo por la comunicación electrónica. ▪ Reducción en costos de promoción, por ejemplo la elaboración de catálogos electrónicos ahorra el uso de papel y tinta de impresión. ▪ Mejora la eficiencia y eficacia de los esfuerzos de mercadeo. (Flexibilidad, rapidez y promoción directa).

Fuente: Elaboración propia, con base en información de entrevistas y encuestas realizadas.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas en la investigación realizada sobre el sector productor/exportador de artesanías en Guatemala:

1. Se confirma la hipótesis, en vista de que, con base investigación realizada se comprobó que la posición financiera de las empresas productoras/exportadoras de artesanía en Guatemala, mejora tras la implementación de portales de comercio electrónico como componente de su estrategia de comercialización, dado que los ingresos aumentan 266% mientras que los egresos lo hacen en una proporción menor (182%).
2. Cada intermediario exige un retorno a su inversión lo cual incrementa el precio de los productos al consumidor final, el mayor incremento sucede entre el precio que cobra el artesano/productor y el que cobra el intermediario nacional (107.11%). Los artesanos productores son el eslabón de la cadena que recibe la proporción más pequeña (27.35%) del precio cobrado al consumidor final.
3. La implementación de un portal de comercio electrónico permite reconfigurar la cadena de valor de las artesanías al eliminar algunos intermediarios, posibilitando que las empresas productoras/exportadoras de artesanías perciban mayores ingresos. Considerando ciertos supuestos y simplificaciones metodológicas puede concluirse que el incremento en el beneficio para el productor es de aproximadamente de 263%.
4. El crecimiento de la penetración de Internet en el país ha sido exponencial y Guatemala lidera la región latinoamericana en la penetración de telefonía móvil, de esta cuenta la implementación de la propuesta de comercio electrónico para el sector productor/exportador de artesanías, permite acercar a los artesanos al comercio mundial promocionando y vendiendo su oferta directamente al consumidor final mediante el acceso al mercado global que Internet posibilita.

5. La posición financiera de las empresas del sector se muestra más sólida tras la implementación de la propuesta, dados los efectos combinados de la administración de la liquidez, activos y deuda sobre los resultados operativos. El margen de utilidad aumenta 11.32%, el rendimiento sobre los activos aumenta 56.72% y el rendimiento sobre el capital contable común aumenta 685.92%.
6. El porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores pasa de 7% a 30.72%, dado que la empresa está financiando parte de su operación aplazando el pago a sus proveedores; esto también implica que los propietarios están obteniendo un mayor rendimiento por su inversión, pero al mismo tiempo hay mayor exposición al riesgo.
7. La implementación de la propuesta mejoraría el nivel de vida de la población directa o indirectamente ocupada en relación con la producción artesanal, al aumentar los ingresos de los artesanos y por ende reducir la pobreza de estos grupos.

RECOMENDACIONES

1. A las empresas dedicadas a la producción y exportación de artesanías en Guatemala, se les recomienda implementar un portal de comercio electrónico como componente de su estrategia de comercialización; además, es importante investigar sobre usos potenciales de Internet para mejorar la operación de la empresa.
2. Una estrategia bien preparada debe contener una evaluación de las posibilidades de ventas a través de Internet (estudio de mercado), un estimado del monto de las inversiones necesarias para establecer y desarrollar el negocio, un plan para operar el negocio y para medir su progreso, un indicativo del retorno esperado sobre la inversión e incluir en la evaluación su financiamiento.
3. Las empresas productoras/exportadoras de artesanías deben realizar un análisis exhaustivo y crítico de los actores involucrados en la cadena de valor; asimismo, es importante identificar actividades estratégicas para potenciar relaciones comerciales beneficiosas para todos los intermediarios productivos.
4. Para tener una medición más confiable de los efectos de la propuesta de implementación del comercio electrónico en el sector, se recomienda ampliar la base para el cálculo de la demanda incluyendo la venta local y la exportación directa.
5. Es importante abrir una línea de investigación para el sector, con respecto a la posibilidad de conformar *clusters* artesanales como una opción estratégica para la comercialización de artesanías. Para cada región del país, esta posibilidad podría significar el logro de economías decrecientes a escala tanto en la compra de materiales y materia prima como en la oferta del producto terminado y la distribución del mismo. Estos beneficios podrían potenciarse mediante la implementación de portales de comercio electrónico para estos clusters, integrándolos todos en un proyecto a nivel nacional.

6. Investigar acerca las posibilidades de implementación de programas de control de parámetros de venta para medir la rentabilidad de la inversión en el portal de comercio electrónico. Dada la existencia del Programa de Encadenamientos Productivos manejado por la AGEXPORT, se recomienda evaluar la posibilidad de crear y promover sitios de comercio electrónico de carácter gremial, en los que varios pequeños productores de artesanía podrían ofrecer su producción.
7. Las empresas productoras/exportadoras de artesanías deben aprovechar el nivel de penetración de Internet y de telefonía móvil para dinamizar su operación mediante el uso de portales de comercio electrónico y el desarrollo de aplicaciones informáticas que dinamicen y vuelvan más eficiente la operación.
8. Realizar un análisis del ciclo de conversión de efectivo en el sector productor/exportador de artesanías, para analizar la situación del pago a los proveedores; en vista de que la evaluación financiera acá presentada incluye solamente la venta directa al consumidor final, mientras que la propuesta permite el acercamiento tanto con intermediarios mayoristas en el extranjero para la venta del producto, como con proveedores de materiales y/o materia prima.

GLOSARIO

- **Acceso a mercados.** Capacidad que tienen los exportadores de un país, para exportar con facilidad a otro país, dentro del marco de un acuerdo comercial.
- **Artesano.** Persona que ejerce una actividad manual y creativa, transformando materia prima en algunos casos con apoyo de máquinas y simples, conforme a sus habilidades artísticas, técnicas y sus conocimientos.
- **Blog.** Se refiere a un portal de internet en el que se mantiene un diario o bitácora de comentarios personales mantenido en Internet, los mismos se almacenan en orden cronológico inverso y versan sobre un mismo tema.
- **Desempleo estructural.** Técnicamente corresponde a un desajuste entre la demanda y la oferta laboral, lo que implica que las características de la oferta son distintas a las de la demanda lo que dificulta que un grupo de trabajadores obtengan empleo de manera sostenida
- **Diferenciación natural de las artesanías guatemaltecas.** Las técnicas de producción ancestrales empleadas en la producción de las telas - telar de cintura y el telar de pie – son únicos a nivel mundial, por lo que constituyen una característica que diferencia los productos de otros similares de otras artesanías del mundo.
- **Dirección URL** (*UniformResourceLocator*). Es una dirección en Internet (<http://www.andasolo.com/formulario>), usualmente está conformado por el protocolo de acceso (<http://>), el nombre del dominio (www.andasolo.com), y opcionalmente la ruta para un archivo, aplicación o recurso almacenado en el servidor ([/formulario](http://www.andasolo.com/formulario)).
- **Exportación directa.** Es la que se efectúa mediante la comercialización de los productos con intermediarios en el extranjero que importan las artesanías, para luego ponerlas a disposición del consumidor final.
- **Exportación indirecta.** Es la que proviene de la demanda realizada por el turismo receptor que visita un país, es decir todos los productos artesanales que los turistas adquieren y luego se llevan consigo a sus países de origen.

- **Hipertexto.** Término utilizado en lenguaje informático que refiere a texto y multimedia vinculado electrónicamente.
- **Hipervínculos.** Un vínculo predefinido entre un objeto informático y otro dentro de un documento electrónico.
- **Lenguaje HTML.** Es una codificación de ordenadores o idioma utilizado para estructurar documentos de texto y multimedia y vincularlos mediante vínculos de hipertexto.
- **Normas Internacionales de Información Financiera.** Estándares contables internacionales que acuerpan una serie de pronunciamientos de la *International Accounting Standards Board*, para la presentación de información financiera de manera estandarizada. Según la SAT, la aplicación de las NIIF es obligatoria en Guatemala a partir del 2009.
- **Producto Interno Bruto.** El valor total de los bienes finales producidos en una economía.
- **Redes sociales en Internet.** Un sitio en Internet que provee una comunidad virtual para que personas e instituciones compartan sus actividades diarias con familia, amigos y conocidos. Asimismo, estas comunidades virtuales permiten compartir a los participantes sus intereses sobre algún tema específico o bien para aumentar su círculo de conocidos.
- **Sistema Arancelario Centroamericano.** Derecho o impuesto común a las importaciones provenientes de terceros países, que aplican los países del Tratado General de Integración Económica Centroamericana.
- **TravelWarnings.** Advertencia emitida por el gobierno de un país en cuanto a los riesgos y la imposibilidad de ofrecer alguna protección a sus ciudadanos al momento de viajar a un país determinado.
- **Valor agregado.** La suma del ingreso obtenido por el trabajo (salarios) y el capital (utilidades e intereses) empleados en la economía.
- **Turismo Receptor.** El de los visitantes no residentes que viajan dentro del territorio económico del país de referencia. En el caso de Guatemala, son los visitantes no residentes en Guatemala, que visitan el país por un periodo de

tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en Guatemala. Incluye a turistas y excursionistas.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos electrónicos

- 1 Agencia de noticias CGN, buenas noticias de Guatemala. \$600 Mil, meta de la feria de artesanías “*New World Craft*” en Antigua Guatemala. (En línea). Guatemala. Disponible en: <http://cgnoticiasdeguatemala.wordpress.com/2010/09/09/600-mil-meta-de-la-feria-de-artesantias-%E2%80%9Cnew-world-craft%E2%80%9D-en-antigua-guatemala/>. Consultado el 10.09.2011.
- 2 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). 25 Años de Contribución a Guatemala. (En línea). Disponible en: <http://www.agexport.org/Portal/Home.aspx?tabid=2016>. Consultado el 16.09.2011.
- 3 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Encadenamientos empresariales. (En línea). Disponible en: <http://www.encadenamientoempresariales.com/Portal/Home.aspx>. Consultado el 27.08.2011.
- 4 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Misión organizacional. (En línea). Disponible en: http://www.export.com.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=88. Consultado el 08/03/2012.
- 5 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Propuesta hacer de Guatemala un país exportador. (En línea). Disponible en: http://www.fundesa.org.gt/cms/content/files/publicaciones/Propuesta_Duplicando_Exportaciones_2012_-_2015_V_04_JULIO.pdf. Consultado el 19.02.2012.
- 6 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Quiénes somos. (En línea). Disponible en: <http://www.agexport.org/Portal/Home.aspx?tabid=2013>. Consultado el 27.08.2011.
- 7 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Sector exportador de artesanías. (En línea). Disponible en: <http://www.export.com.gt/Portal/Home.aspx?tabid=2020>. Consultado el 04.09.2011.
- 8 Balanza Cambiaria Anual 1993-2011. Banco de Guatemala. (En línea). Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/bc/hist/bc11.htm&e=98492>. Consultado el 27.04.2012.
- 9 Boston Consulting Group. (2012). The Internet Economy in the G-20: The \$4.2 Trillion Growth Opportunity. (En línea). Disponible en: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_str

- ategic_planning_4_2_trillion_opportunity_internet_economy_g20/. Consultado el 20.12.2012.
- 10 Britannica Concise Encyclopedia, (1994-2010). (En línea). Disponible en: <http://www.answers.com/topic/world-wide-web>. Consultado el 10.09.2011.
 - 11 Central America Link. (2011). Sección de Tendencias. Compras: as un solo clic de distancia y polémica. (En línea). Disponible en: [http://www.centralamericalink.com/es/Tendencias/Compras%3A a solo un clic de distancia y polemica/](http://www.centralamericalink.com/es/Tendencias/Compras%3A_a_solo_un_clic_de_distancia_y_polemica/). Consultado el 13.11.2011.
 - 12 Central América link. Una tormenta que no tiene nombre. (En línea). Disponible en: [http://www.centralamericalink.com/es/Tendencias/Una tormenta que no tiene nombre/](http://www.centralamericalink.com/es/Tendencias/Una_tormenta_que_no_tiene_nombre/). Consultado el 25.10.2011.
 - 13 Central Intelligence Agency. (2010). the World Factbook. Washington DC. (En línea). Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>. Consultado el 10.09.2011.
 - 14 Cobo Román, C., Pardo Kuklinski, H. (2007). Planeta Web 2.0. inteligencia Colectiva o medios *fastfood*. Grupo de *Recerca d'interaccions Digitals*, Universitat de Vic. Barcelona/México, FLACSO-México. (En línea). Disponible en: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ptMCLfJTSxEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=inteligencia+colectiva&ots=sSBZ4x9MoH&sig=aq1IWfIQJKSDo53-hvLVMkt_nyQ#v=onepage&q=inteligencia%20colectiva&f=false. Consultado el 22.03.2012.
 - 15 Congreso de Guatemala. Decreto Ley 1701. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo. (En línea). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/8454064/ley-organica-del-instituto-guatemalteco-de-turismo-inguat>. Consultado el 09.10.2011.
 - 16 Computer Desktop Encyclopedia. (En línea). Disponible en: <http://www.answers.com/topic/web-1-0-1>. Consultado el 16.09.2011.
 - 17 Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima Segunda Edición. (En línea). Disponible en: www.rae.es. Consultado el 22.10.2011.
 - 18 Dictionary of Marketing Terms. (En línea). Disponible en: <http://www.answers.com/topic/interview>. Consultado el 20.11.2011.
 - 19 Edward Chamberlin. Theory of Monopolistic Competition. (En línea). Disponible en: <http://www.answers.com/topic/edward-chamberlin>. Consultado el 08.03.2012.
 - 20 elPeriódico. Batres A. Menos turistas de Estados Unidos y Europa.(En línea). Disponible en: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20121017/economia/219321/>. Consultado el 20-10-2012.

- 21 Gereffi G. (2002). *Outsourcing and Changing Patterns of International Competition in the Apparel Commodity Chain*. Colorado, Estados Unidos. Trabajo presentado en la conferencia "*Responding to Globalization: Societies, Groups, and Individuals*," Hotel Boulderado, Abril 4-7. (En línea). Disponible en: <http://www.colorado.edu/ibs/PEC/gadconf/papers/gereffi.html>. Consultado el 22.10.2011.
- 22 Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2010). Presentación sobre la Encuesta Nacional de Empleos e Ingresos. Guatemala. (En línea). Disponible en: <http://www.ine.gob.gt/np/enei/ENEI2011.htm>. Consultado el 27.08.2011.
- 23 Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). (2008). Resultados encuesta de gastos 2008. Departamento de investigación y análisis de mercados. Guatemala, INGUAT.(En línea). Disponible en: <http://www.camtur.org/soft/descargas/15.pdf>. Consultado el: 21.12.2012.
- 24 Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). (2011). Boletín de estadísticas de turismo, primer semestre 2011. Guatemala, INGUAT. (En línea). Disponible en: [http://www.visitguatemala.com/web/documentos/estadisticas/BOLETIN ESTADISTICAS DE TURISMO PRIMER %20SEMESTRE 2011.pdf](http://www.visitguatemala.com/web/documentos/estadisticas/BOLETIN_ESTADISTICAS_DE_TURISMO_PRIMER_%20SEMESTRE_2011.pdf). Consultado el 20.10.2011.
- 25 Internet World Stats. (2011). Internet Users in the World, distribution by World Regions. (En línea). Disponible en: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Consultado el 28.08.2011.
- 26 Investopedia Financial Dictionary. (En línea). Disponible en: www.investopedia.com. Consultado el: 10.09.2011.
- 27 Kouzmine V. (2000). Exportaciones no tradicionales latinoamericanas. Un enfoque no tradicional. Santiago de Chile, Chile, CEPAL.(En línea). Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/4979/lcl1392e.pdf>. Consultado el 19.12.2012.
- 28 Larraín F. & Sachs J. (2002). Macroeconomía en la economía global. Buenos Aires, Argentina, Pearson Education. (En línea). Disponible en: <http://goo.gl/zTn3i>. Consultado el 02.09.2012.
- 29 Marín Villalda A. B. (2010). Clasificación de la investigación. (En línea). Disponible en: <http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasifimetodo.htm>. Consultado el 20.10.2011.
- 30 Ministerio de Trabajo. Salario mínimo. (En línea). Disponible en red: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/acercadelministerio/salariominimo.html>. Consultado el 20.10.2012.

- 31 Organización Europea para la Investigación Nuclear. *Company Profile*. (En línea). Disponible en: <http://www.answers.com/topic/cern>. Consultado el 10.09.2011.
- 32 Porter M. (1996). *What is strategy?* Boston, Estados Unidos, Harvard Business Review. (En línea). Disponible en: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf. Consultado el 15.10.2011.
- 33 Porter M. (2001). *Strategy and the Internet*. Boston, Estados Unidos, Harvard Business Review. (En línea). Disponible en: <http://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>. Consultado el 09.09.2011.
- 34 Programa Nacional de Competitividad. (2006). Actitud para el cambio y competitividad. Seminario/taller. Módulo II. Presentación. Diapositiva 10. Guatemala, PRONACOM. (En línea). Disponible en: http://www.pronacom.org/web/images/stories/moduloo_2_competitividad.pdf. Consultado el 04.04.2011.
- 35 Programa Nacional de Competitividad. (2010). Material Didáctico. (En línea). Disponible en: http://www.pronacom.org/web/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=68. Consultado el 10.09.2011.
- 36 Pulido A. IEDGE. El análisis financiero estático o vertical. The European Business School.(En línea). Disponible en: <http://blog.iedge.eu/direccion-finanzas/analisis-financiero/ratios/alfonso-pulido-el-analisis-financiero-estatico-vertical/>. Consultado el 28.10.2011.
- 37 Socialbakers.com. *Facebook statics by country*. (En línea). Disponible en: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>. Consultado el 28-11-2011.
- 38 Superintendencia de Administración Tributaria. Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados –PCGA- o Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF- para la presentación de Estados Financieros en Guatemala. (En línea). Disponible en: http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/descargas/doc_view/1261-aplicacion-de-pcga-o-normas-nic-niif-en-guatemala.raw?tmpl=component. Consultado el 20.10.2011.
- 39 VISA & America Economic Intelligence. (2010). *E-Readiness in Latin America: Conditions in the region for the development of e-commerce*. (En línea). Disponible en: <http://goo.gl/TZCkR>.

Material bibliográfico

- 1 Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). (2011). Guía del Exportador. La nueva herramienta para sus proyectos de exportación. Guatemala, Grupo Amanuense.

- 2 Alexander J. (2002). History of accounting. New York, Association of Chartered Accountants in the United States.
- 3 Aranda Ogayar M. (2004). Estrategias genéricas competitivas. España, Universidad de Jaén.
- 4 Ballara, M., Damianovic N., Parada S.(2010). Aporte de ingreso económico de las mujeres rurales a sus hogares. Fundación Latinoamericana de Innovación Social. Chile, Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).
- 5 Berenson M., Levine D., Krehbiel T. (2006). Estadística para administración. 4ª. Edición. México, Pearson Education.
- 6 Besley A., Brigham E. (2009). Fundamentos de administración financiera. México, CENGAGE Learning Editores.
- 7 Centro de Comercio Internacional. (2000). Clave del comercio electrónico: guía para pequeños y medianos exportadores. Ginebra, United Nations Conference on Trade and Development/World Trade Organization.
- 8 CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (1993), La apertura y los procesos agroexportadores recientes (LC/R.1299),Santiago de Chile.
- 9 Dürr J., Rosales S. Cadenas Productivas, ¿Por qué son importantes para la agricultura campesina? (2010). Cuaderno Popular. Guatemala, Coordinadora de ONG y Cooperativas (CONGCOOP), Instituto de Estudios Agrarios y Rurales, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
- 10 Giuliani E., Pietrobelli C., & Rabellotti R. (2004). *upgrading in global value chains: lessons from Latin-American clusters*. Working Papers 72. Italia, SEMEQ Department - Faculty of Economics - University of Eastern Piedmont.
- 11 Hernández Sampieri. (2010). Normativo de tesis para optar al grado de maestro en ciencias. Guatemala, Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, (USAC).
- 12 Jiménez de Chang, D. (2001). Normas para la elaboración de bibliografías en trabajos de investigación. 2ª Edición. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 13 Kepfer Rojas, J. R. (Tesis). (2003). La asociación empresarial como estrategia para obtener competitividad en el marco del DR-CAFTA, para empresas exportadoras de vidrio soplado, hierro forjado y muebles rústicos. Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- 14 Knoke de Arathoon, B. (2012). Colores del Paraíso: Una muestra de los textiles mayas de Guatemala. 1ª Edición. Guatemala, D'Buk Editores S.A.

- 15 Kotler P., & Armstrong G. Fundamentos de Marketing. (2008). Editor Pablo Miguel Guerrero Rosas. 8ª Edición. México, Pearson Educación.
- 16 Mendizábal A. (2007). Análisis de las exportaciones, período 2002-2006. Guatemala, AGEXPORT.
- 17 Nassir, S. C.(2007). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación.México, Pearson Educación.
- 18 Porter M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.New York, Free Press.
- 19 Porter M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.New York, Free Press.
- 20 Robbins, S. y. Coulter M. (1996). Administración. México, Prentice Hall.
- 21 SapagChaín. N. (2007). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. México, Pearson Educación.
- 22 Universidad de San Carlos de Guatemala. Centro de Estudios Urbanos y Regionales.(1998). Área Metropolitana de la Ciudad de Guatemala: A Propósito del Proyecto de Ley de Creación del Distrito Metropolitano. Guatemala.
- 23 Weston J. F., Brigham E. F.(1994).Fundamentos de administración financiera. McGraw Hill., 10ª. México.
- 24 World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Ginebra, Suiza, World Economic Forum.

Entrevistas realizadas

- Licenciada Aída Fernández. Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), anterior Coordinadora de la Comisión de Artesanías. Entrevista realizada el 05/10/2011.
- Licenciada Mónica Cubero. Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), Coordinadora de la Comisión de Artesanías. Entrevista realizada el 02/03/2012.
- Señorita Sara Santiago. Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), encargada de INFOEXPORT. Entrevista realizada el 30/09/2011.

- Licenciada Ligia Orantes Palma de Aguirre. Programa de Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica. Cooperación Alemana (DESCA-GIZ), Coordinadora de Comunicación. Entrevista realizada el 14/10/2011.
- Señor Rony Aimé Castellanos Paz. Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Promotor de turismo para el departamento de Sacatepéquez. Entrevista realizada el 04/11/2011.
- Sr. Enrique Rodríguez. Producciones 3, propietario. Entrevista realizada el 27/04/2012.
- Sr. Carlo Rodríguez. Producciones 3, programador. Entrevista realizada el 27/04/2012.
- Sr. Giancarlo Contreras. Desarrollador independiente de *Website*. Entrevista realizada el 06/04/2012.

Anexo 1

Elementos clave de un documento que contenga una estrategia de comercialización que incluya un portal de comercio electrónico

A continuación se presenta una serie de elementos que cada empresa productora/exportadora de artesanías deberá considerar al momento de desarrollar una estrategia a nivel de negocios para la comercialización de sus productos por medio de la integración de una plataforma de comercio electrónico. La identificación de los distintos elementos proviene de la información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas.

Resumen Ejecutivo. Su redacción es posterior a completar el plan y es un elemento clave porque potenciales inversionistas dedican atención a este elemento en los primeros contactos con la empresa. Deberá redactarse en forma breve, directa y precisa, para atraer interés, señalando y haciendo énfasis en los factores de éxito, las ventajas sobre la competencia y debe presentar la presencia de la plataforma de comercio electrónico.

Objetivos. Sus metas a largo plazo y cómo el comercio electrónico le ayudará a alcanzarlas.

Orientación. Deberá señalar cómo quiere usarse Internet. Las entrevistas realizadas a los señores Enrique Rodríguez, Carlo Rodríguez y Giancarlo Contreras, todos propietarios de empresas de desarrollo de portales de comercio electrónico manifestaron que mediante los usos y aprovechamientos de Internet las empresas pueden mejorar los siguientes aspectos:

- Credibilidad, al proyectar una imagen profesional, actualizada y más sólida.
- Promocionar sus productos y servicios.
- Anunciar en más mercados y con menores gastos.
- Responder preguntas sobre sus productos o servicios.
- Presentar cotizaciones en línea.
- Mejorar el tiempo de respuesta a las consultas de los clientes.

- Obtener retroalimentación de los clientes.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proporcionar los servicios en el mismo día o fuera de las horas hábiles.
- Usar el correo electrónico como una herramienta de mercadeo y de comunicación con los clientes.
- Ofrecer documentación sin papeleo.
- Coordinar el suministro y las relaciones con los clientes desde varios canales de ventas.
- Operar una red de distribuidores de manera más eficiente.
- Realizar investigaciones de mercados extranjeros.

Situación actual. Deberá identificarse los productos que tienen mejor potencial de venta por Internet.

Criterios de evaluación de inversión en Internet. Deberán especificarse clara y sencillamente, explicitando fechas para determinar los beneficios de la inversión; pueden incluir número de visitas al portal, tiempo de permanencia, cantidad de páginas visitadas dentro del portal, el número de transacciones, pedidos y contactos reales.

La investigación indica que la revisión de las cifras proyectadas es clave, pero lo importante es aprender a interpretar lo que el público está diciendo sobre la compañía, para lo cual es necesario segmentar adecuadamente el mercado. Aprender a analizar los datos es mucho más importante que recolectarlos.

Promoción. Indicar en forma clara la manera en que la empresa planea promocionar su plataforma de comercio electrónico, indicando al menos los medios de publicidad, montos asignados y periodicidad. Establecer si los productos se promocionarán únicamente en línea o también mediante la utilización de medios tradicionales.

Análisis de mercados. Describir las oportunidades que tiene la compañía en el mercado del comercio electrónico.

Competencia actual. Presentar los resultados del análisis hecho sobre la competencia actual y su presencia en Internet, haciendo un listado de los sitios web de la misma indicando la participación de cada una en el mercado y las tendencias esperadas para la industria.

Clientes objetivo. Presentar un perfil demográfico y socioeconómico de los potenciales clientes que espera captar mediante el comercio electrónico, señalando las razones de esta segmentación. (Acá podría presentarse los resultados de una investigación mediante un grupo de enfoque de clientes potenciales y la retroalimentación obtenida).

Riesgo calculado. Presentar las proyecciones para el desarrollo de la industria tomando en cuenta las acciones esperadas de actores externos a la organización, así como el desarrollo que espera para su empresa en un horizonte de 3 a 5 años.

Estrategia de mercadeo. Desarrollar una estrategia que muestre cómo piensa atraer a los clientes potenciales, importadores, agentes y mayoristas en línea para que hagan negocios con su empresa y cómo propone mantener el interés de los mismos.

Contenido. Establecer detalladamente qué planea colocar en su portal de comercio electrónico.

Publicidad. Presentar los planes de publicidad, que deben tener en cuenta requisitos de etiquetado y empaque, traducciones, relaciones con los clientes, y anuncios publicitarios, todo con pertinencia cultural.

Relaciones públicas. Desarrollar un plan con un programa para la actualización de productos e información en el sitio de comercio electrónico, deberá incluir cómo se comunicará con los clientes establecidos (boletines electrónicos, emails informativos, artículos especializados, grupos de discusión en línea o *blogs*).

Estrategia de ventas. Especificar los siguientes elementos:

- Precios y rentabilidad para cada producto, teniendo en consideración la distribución de los mismos.

- Procesamiento de pedidos y pagos. Especificar cómo se tomarán, su procesamiento, tiempo de fabricación y cómo se efectuarán los pagos
- Métodos de distribución. Establecer dónde y cómo se entregarán los pedidos y enviará la confirmación de los mismos.

Servicio. Establecer la forma en que prestará servicio post venta a sus clientes.

Relaciones comerciales. Mediante un plan determinar el tipo de relaciones por ejemplo con distribuidores en el extranjero.

Integración. Descripción de cómo sus sistemas se integrarán a los de su banco, clientes, proveedores y distribuidores.

Programa de producción. Indicar los volúmenes iniciales de producción, expansión necesaria y sus requerimientos de materiales y activos fijos.

Proyecciones financieras. Deberá establecerse estados de resultados proforma realistas y conservadores, en definitiva en este sentido es mejor que la realidad exceda los pronósticos y no al contrario. Deberá considerar la elaboración de los siguientes estados financieros proyectados:

- Presupuesto anual.
- Proyección del flujo de efectivo.
- Balance general.
- Estado de resultados.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Fuente y uso del capital necesario.
- Uso y destino de los ingresos.

Conclusiones. Deberá establecerse nuevas metas básicas de su operación mediante el comercio electrónico, el capital requerido, las utilidades esperadas, el plan de negocios y comentarios generales adicionales.

Apéndices. Incluir una identificación de los actores claves dentro de la cadena de producción y cualquier otra información adicional que complemente su estrategia de comercialización.

Anexo 2

Checklist de idoneidad de portal de comercio electrónico

	Sí	No
1. Su sitio web ya está instalado y funcionando.		
2. Se actualiza por lo menos una vez a la semana.		
3. Su sitio web presenta de manera destacada información de la dirección de la compañía, los números de teléfono, correos electrónicos de los empleados clave y otra información de contacto.		
4. Tiene vínculos a otros sitios relacionados.		
5. Promueve su sitio que cada visitante tome alguna acción.		
6. Contiene información biográfica, académica y la experiencia de los empleados clave.		
7. Un visitante tiene que hacer más de 3 clics para obtener la información que desea.		
8. Utiliza algún software especializado para dar seguimiento de los intereses y preferencias de los visitantes.		
9. Presenta en forma clara su política de privacidad.		
10. Solicita específicamente autorización para divulgarlos nombres de los clientes u otra clase de información personal.		
11. Proporciona vínculos a otros sitios web de miembros de cualquier grupo al cual pertenece su sitio.		
12. Ha consultado y considerado los resultados de investigaciones relacionadas con las preferencias de sus clientes.		
13. Además de los productos que comercializa, ofrece otros productos o servicios a los visitantes en su sitio de internet.		
14. Confirma todos los pedidos, y al menos una vez al mes ofrece promociones de ventas o de incentivos especiales.		
15. Permite que los clientes compartan información, mediante chat <i>rooms</i> o blogs.		
16. Cuenta con carrito de compras en su sitio.		
17. Ofrece servicio de mensajería o de llamada telefónica para resolver las dudas de sus clientes a través de una persona real.		
18. Todos los emails se responden en no más de 24 horas.		

19. Al menos 1 vez al mes envían boletines informativos a sus clientes y socios comerciales.		
20. La compañía puede manejar un aumento significativo en el volumen de ventas.		
21. Se realizan encuestas en línea de manera periódica con los clientes para detectar aspectos susceptibles de mejorar.		
22. El diseñador del sitio, o bien quien lo administra asiste a reuniones periódicas para informarse de la estrategia global de la compañía.		

Anexo 3

Formato de encuesta

Encuesta a empresas exportadoras de artesanías guatemaltecas

Objetivo general. Establecer la estrategia de comercialización actual del sector de exportación de artesanías y el grado de penetración del comercio electrónico en la misma.

Por favor, para todas las preguntas que se le solicite considerar una escala de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

- 1) ¿Ha participado en alguna feria promocional de artesanías nacional o internacionalmente? Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 4.

Si	No
----	----

¿Dónde?

- 2) ¿Cuál fue el resultado de esta participación?

Cierre de negocios_____

Establecimiento de contactos con proveedores de materia prima_____

Dar a conocer nuestra oferta de productos_____

No obtuvimos mayores resultados_____

Otros_____

- 3) ¿Considera que las ferias de artesanías ofrecen una buena relación costo/beneficio para su negocio?

Si	No
----	----

¿Por qué?

- 4) ¿Además de las ferias, participan en algún evento promocional para dar a conocer sus productos y posibilitar el logro de ventas?

Si	No
----	----

¿Cuál?

- 5) Por favor podría indicar un porcentaje aproximado de su presupuesto anual que dedica a las siguientes actividades.

Mercadeo_____ Gastos de mantenimiento de sitio de internet_____

Ventas_____ Participación en ferias y otros eventos promocionales_____

Investigación de mercados_____

- 6) ¿Tienen un sitio de internet para su empresa? (Si su respuesta es negativa, puede dar por terminada esta encuesta).

Si	No
----	----

- 7) ¿Desde hace cuánto tiempo? (por favor marque su elección)

1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	Más de 5 años
-------	--------	--------	--------	--------	---------------

- 8) ¿Aproximadamente en qué porcentaje han aumentado sus ventas tras la implementación de su sitio en internet?

Menos de 10%	10%-20%	20%-30%	30%-40%	40%-50%	Más de 50%
--------------	---------	---------	---------	---------	------------

- 9) A continuación se presenta un cuadro en el que se le solicita por favor, marcar "sí" o "no" según sea su consideración para cada uno de los siguientes aspectos.

	Sí	No
1. Su sitio web ya está instalado y funcionando.		
2. Se actualiza por lo menos una vez a la semana.		
3. Su sitio web presenta de manera destacada información de la dirección de la compañía, los números de teléfono, correos electrónicos de los empleados clave y otra información de contacto.		
4. Tiene vínculos a otros sitios relacionados.		
5. Promueve su sitio que cada visitante tome alguna acción.		
6. Contiene información biográfica, académica y la experiencia de los empleados clave.		
7. Un visitante tiene que hacer más de 3 clics para obtener la información que desea.		
8. Utiliza algún software especializado para dar seguimiento de los intereses y preferencias de los visitantes.		
9. Presenta en forma clara su política de privacidad.		

10. Solicita específicamente autorización para divulgar los nombres de los clientes u otra clase de información personal.		
11. Proporciona vínculos a otros sitios web de miembros de cualquier grupo al cual pertenece su sitio.		
12. Ha consultado y considerado los resultados de investigaciones relacionadas con las preferencias de sus clientes.		
13. Además de los productos que comercializa, ofrece otros productos o servicios a los visitantes en su sitio de internet.		
14. Confirma todos los pedidos, y al menos una vez al mes ofrece promociones de ventas o de incentivos especiales.		
15. Permite que los clientes compartan información, mediante chat rooms o blogs.		
16. Cuenta con carrito de compras en su sitio.		
17. Ofrece servicio de mensajería o de llamada telefónica para resolver las dudas de sus clientes a través de una persona real.		
18. Todos los emails se responden en no más de 24 horas.		
19. Al menos 1 vez al mes envían boletines informativos a sus clientes y socios comerciales.		
20. La compañía puede manejar un aumento significativo en el volumen de ventas.		
21. Se realizan encuestas en línea de manera periódica con los clientes para detectar aspectos susceptibles de mejorar.		
22. El diseñador del sitio, o bien quien lo administra asiste a reuniones periódicas para informarse de la estrategia global de la compañía.		

Muchas gracias por su colaboración.

Lic. José Rodolfo Kepfer

Anexo 4

Formato de entrevistas

Empresas informáticas

Objetivo general. Establecer los costos de implementación y mantenimiento de un portal de comercio electrónico y la situación para las empresas en Guatemala.

Por favor, para todas las preguntas que se le solicite considerar una escala de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

1) Por favor califique cuánto una empresa podría mejorar los siguientes aspectos tras la implementación de una plataforma de comercio electrónico.

a. Mejorar su credibilidad con la proyección de una imagen profesional actualizada y más sólida.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Promocionar sus productos y servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c. Anunciar en más mercados y con menores gastos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d. Responder preguntas sobre sus productos o servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e. Presentar cotizaciones en línea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

f. Mejorar el tiempo de respuesta a las consultas de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

g. Obtener retroalimentación de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

h. Mejorar el servicio al cliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

i. Proporcionar los servicios en el mismo día o fuera de las horas hábiles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

j. Usar el correo electrónico como una herramienta de mercadeo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- k. Usar el correo electrónico como una herramienta de comunicación con los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- l. Ofrecer documentación sin papeleo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- m. Coordinar el suministro y las relaciones con los clientes desde varios canales de ventas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- n. Operar una red de distribuidores de manera más eficiente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- o. Realizar investigaciones de mercados extranjeros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2) Podría por favor cuantificar los costos aproximados para los siguientes aspectos.

- a. Costo de desarrollar el sitio de internet.

US\$0- US\$500	US\$501- US\$1.000	US\$1.001- US\$1.500	US\$1.501- US\$2.000	US\$2.001- US\$2.500
-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

- b. Costo de envío de productos (suponga un peso de 10 libras).

US\$0- US\$500	US\$501- US\$1.000	US\$1.001- US\$1.500	US\$1.501- US\$2.000	US\$2.001- US\$2.500
-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

- c. Costo de mantenimiento del website

US\$0- US\$500	US\$501- US\$1.000	US\$1.001- US\$1.500	US\$1.501- US\$2.000	US\$2.001- US\$2.500
-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

- d. Costo de campañas publicitarias en redes sociales

US\$0- US\$500	US\$501- US\$1.000	US\$1.001- US\$1.500	US\$1.501- US\$2.000	US\$2.001- US\$2.500
-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

- 3) Cuáles son los medios más utilizados para el pago online y sus costos (comisiones).

PayPal_____ Uso de tarjetas de crédito_____ Money Orders_____

Correo tradicional_____ Otros_____

US\$0- US\$500	US\$501- US\$1.000	US\$1.001- US\$1.500	US\$1.501- US\$2.000	US\$2.001- US\$2.500
-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

- 4) De manera general, ¿cómo calificaría el proceso de integración de sitios de comercio electrónico a la estrategia de comercialización y mercadeo de una empresa? (De sencillo a complicado).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 5) Dados las distintas herramientas y mecanismos para realizar marketing en línea, ¿cómo calificaría cada uno de los siguientes elementos y cuál recomendaría para una empresa exportadora de artesanías guatemaltecas y por qué?

- a. Facebook® fanpages

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

- b. Twitter®

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

- c. Google Adwords®

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

- d. Blogs

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

- e. Email

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

- f. Search Engine Optimization

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

- g. Otros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

6) ¿Qué beneficios presenta internet vs., medios tradicionales de publicidad?

7) ¿Cómo logra una complementariedad idónea entre medios tradicionales de publicidad e internet?

8) Podría mencionar a su criterio cuáles serían los requisitos básicos para aumentar la probabilidad de éxito con el comercio electrónico.

9) Desde su experiencia, ¿qué industrias han aprovechado de mejor manera el uso de internet como plataforma de comercio electrónico en Guatemala?

Muchas gracias por su colaboración.

Lic. José Rodolfo Kepfer

Anexo 5

Formato de entrevistas

Organizaciones que trabajan por la mejora del sector

Objetivo general. Establecer la estrategia de comercialización actual del sector de exportación de artesanías.

Por favor, para todas las preguntas que se le solicite considerar una escala de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

- 1) ¿Cómo considera el nivel de conocimiento de las empresas guatemaltecas de exportación de artesanía sobre las características de los mercados en línea?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2) Dadas las características de las artesanías guatemaltecas, ¿cómo considera que afecta la naturaleza global de la competencia en internet el potencial de venta de las empresas exportadoras de artesanías guatemaltecas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 3) ¿Cómo considera el grado de conocimiento de las empresas exportadoras de artesanías en cuanto a los siguientes aspectos?

- a. Requisitos técnicos que se aplican a las ventas en línea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- b. Los requisitos legales que se aplican a las ventas en línea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- c. El papel que desempeña la información en el comercio electrónico.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- d. Beneficios y costos de un portal de comercio electrónico.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 4) ¿Considera que las empresas exportadoras de artesanías guatemaltecas tienen la capacidad técnica y de suministro para la venta de productos en un mercado global en línea?

Si	No
----	----

¿Por qué?

- 5) ¿Cuáles son las principales necesidades del sector?

Comerciales____ Financieras____ Logísticas____ Capacitación____

Disponibilidad de Materia Prima____ Capacitación técnica____

Otras _____

- 6) Se han consultado trabajos en los que se divide la demanda interna de artesanías en 2 grupos, la adquirida por guatemaltecos y la que adquirida por turistas extranjeros. Para esta última clasificación, la demanda la calculan con base a la información del INGUAT (“gasto en recuerdos artesanales”). Está de acuerdo con esta metodología de aproximación.

Si	No
----	----

¿Por qué?

- 7) ¿Cuál es volumen de ventas alcanzado por el sector en los últimos 10 años?

- 8) ¿En sus palabras, podría explicar la estrategia de comercialización que emplean las empresas exportadoras de artesanías guatemaltecas? ¿en qué se ha basado y cuáles han sido sus logros?

- 9) ¿Cómo calificaría el impacto de las ferias en las que participan las empresas exportadoras de artesanías guatemaltecas?

- 10) ¿Cuál es el procedimiento a seguir para que una empresa exportadora de artesanías guatemaltecas participen en ferias internacionales?

- 11) ¿En qué rango ubicaría usted todos los costos para que una empresa exportadora de artesanías guatemaltecas pueda participar en una feria *internacional* de artesanías?

US\$0- US\$500	US\$501- US\$1.000	US\$1.001- US\$1.500	US\$1.501- US\$2.000	US\$2.001- US\$2.500
-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

12) ¿En qué rango ubicaría usted todos los costos para que una empresa exportadora de artesanías guatemaltecas pueda participar en una feria *nacional* de artesanías?

US\$0- US\$500	US\$501- US\$1.000	US\$1.001- US\$1.500	US\$1.501- US\$2.000	US\$2.001- US\$2.500
-------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Muchas gracias por su colaboración.

Lic. José Rodolfo Kepfer

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Descripción	Página
1	Eventos comerciales para las artesanías nacionales	3
2	Estrategias genéricas para alcanzar una ventaja competitiva.....	15
3	Composición de exportación tradicional y no tradicional	34
4	Número de asociados a la AGEXPORT en subsector de artesanía	39
5	Turismo receptor e ingreso de divisas	53
6	Gasto en adquisición de artesanías por turismo receptor	54
7	Costo de materia prima y mano de obra para 5 productos artesanales.....	56
8	Precios en la cadena de valor para 5 productos artesanales	57
9	Aumento porcentual del precio entre intermediarios para 5 productos artesanales.....	57
10	Porcentaje del precio al consumidor final para cada intermediario para 5 productos artesanales	58
11	Penetración de Internet a nivel mundial.....	61
12	Penetración de Internet en Guatemala	62
13	Gastos	68
14	Depreciación de activos fijos.....	69
15	Estado de resultados, situación original.....	70
16	Estado de resultados, situación modificada tras	

	la propuesta	71
17	Balance general, situación original	72
18	Balance general, situación modificada tras la propuesta	
19	Razones financieras	75
20	Análisis horizontal, Balance General	76
21	Análisis horizontal, Estado de resultados	77
22	Beneficios de un portal de comercio electrónico.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. Gráfico	Descripción	Página
1	Composición de las exportaciones nacionales	6
2	De Internet 1.0 a 2.0.	9
3	Cadena de valor.....	21
4	El flujo circular del ingreso en la economía.....	32
5	Usuarios de internet en el mundo	60
6	Evolución de Internet	64