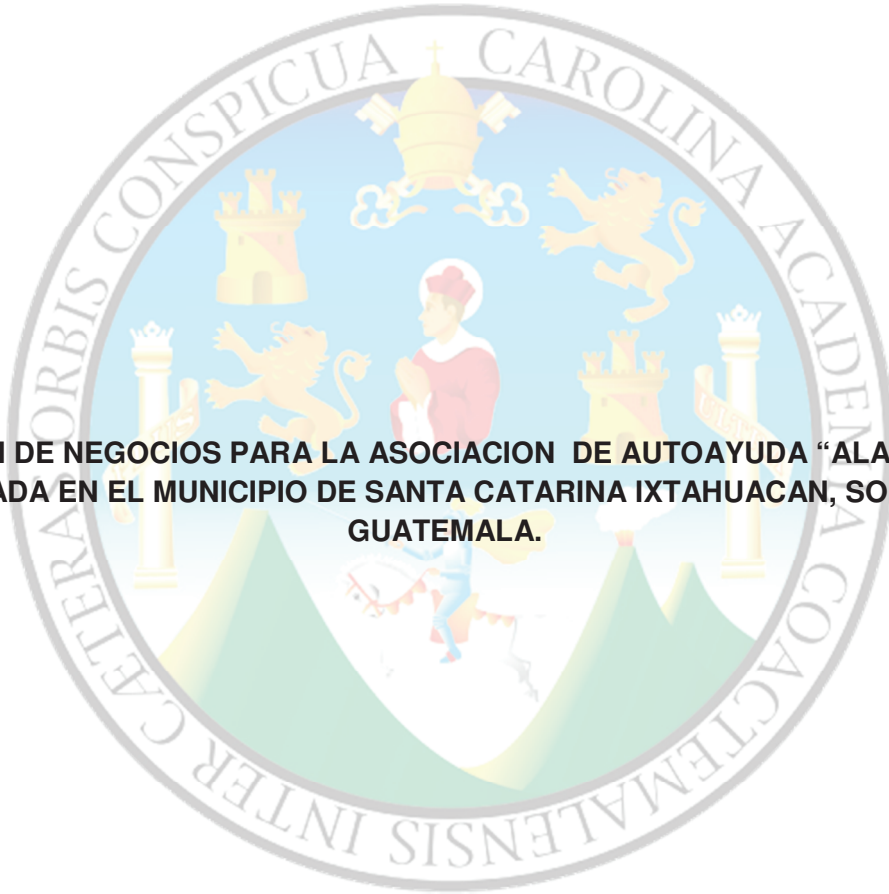


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a woman in a red and white dress, possibly a saint or a personification of wisdom, holding a book. Above her is a golden crown with a cross on top. To the left and right are golden lions rampant. Below the central figure are two golden castles. The entire scene is set against a light blue background with green hills at the bottom. The Latin motto "CETERA ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.


**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACION DE AUTOAYUDA "ALANEL"  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA IXTAHUACAN, SOLOLA,  
GUATEMALA.**

**Luis Gerardo Díaz Erazo**

**Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios**

**Guatemala, Abril de 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man in a red and white robe, likely a saint or scholar, holding a book. Above him is a golden crown with a cross. The seal is surrounded by a Latin inscription: "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMMATA INTER CETERA".

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACION DE AUTOAYUDA "ALANEL"  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA IXTAHUACAN, SOLOLA,  
GUATEMALA.**

**Trabajo de Graduación presentado por:**

**Luis Gerardo Díaz Erazo**

**Para optar al grado de Maestro en Artes**

**Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios**

**Guatemala, Abril de 2013**

**JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.	DECANO
PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES, Ph.D.	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GALVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. FAYVER MANUEL DE LEÓN MAYORGA	VOCAL IV
BR. MAIDY GRACIELA CÓRDOVA AUDON	VOCAL V

**CONSEJO ACADEMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.

MSc. VIVIAN MATTA DE GARCIA

ROBERTO FLORES ARZÙ, Ph.D.

JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ, Ph.D

MSc. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES

Luis Gerardo Díaz Erazo

**AUTOR**

MSc. Vivian Matta de García

**DIRECTORA**

Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

**DECANO**

## ÍNDICE

Página

Resumen Ejecutivo	
1. Introducción.....	1
2. Justificación.....	2
3. Marco Teórico.....	3
3.1 Descripción del negocio.....	3
3.2 Ubicación Geográfica.....	3
3.3 Datos Socio-económicos.....	4
3.4 El plan de negocios.....	6
3.5 ¿Por qué tener un plan de negocios?.....	6
3.6 ¿Hacia quién debe enfocarse el plan de negocios?.....	8
3.7 La estructura del plan de negocios.....	9
3.8 La presentación del plan de negocios.....	10
4. Objetivos.....	18
5. Metodología y Desarrollo.....	19
6. Resultados.....	20
6.1 Organización del negocio.....	20
6.1.1. Misión, Visión y Estrategia.....	20
6.1.2. Productos y Servicios.....	21
6.1.3. Localización.....	21
6.1.4 Estructura Organizacional.....	22
6.1.5 Manejo del negocio.....	24
6.2 El plan de Mercadeo.....	24
6.2.1. Descripción del mercado de artesanías textiles.....	24
6.2.2. Características de la industria textil artesanal.....	25
6.2.3. Clientes y mercado objetivo.....	26
6.2.4 Estrategia de Distribución y Promoción.....	27
6.2.5 Tendencias del mercado.....	27
6.2.6 Análisis de la competencia.....	28
6.2.7 Precio de los productos.....	29
6.3 Análisis Financiero.....	29
6.3.1. Análisis del punto de equilibrio.....	30

6.3.2. Flujo de caja proyectado.....	31
6.3.3. Calculo del VAN y TIR.....	33
7. Discusión de resultados.....	34
8. Conclusiones.....	35
9. Recomendaciones.....	36
10. Bibliografía.....	37
11. Anexos.....	39

## **Agradecimiento a:**

- Dios por darme la vida, salud y prosperidad.
- Mi esposa Anaythe Méndez Ruano por su amor, paciencia y apoyo incondicional en todas las metas que me he propuesto. Sin ti nada de esto sería posible, te amo.
- Mis papas, por ser mi apoyo en todo.
- Mis hijos, por darme la oportunidad de darles el ejemplo que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr.
- A todos mis compañeros de Maestría, en especial a: Jacobo Tánchez, Mariela Guillen, Sergio Román y Cynthia Alonzo. Aprendí mucho de ustedes.
- Al personal Administrativo y Docente de MAIES por compartir su experiencia y conocimiento que han agregado valor a mi profesión.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala por ser la casa de estudios que me ha formado académicamente.

## **Acto que dedico a:**

### **A Dios y la Virgen del Rosario**

**Mi esposa:** Anaythe Méndez Ruano de Díaz

**Mis Hijos:** Gerardo Javier y Luis Pablo Díaz Méndez

**Mis Papas:** Gerardo Rene Díaz Valle  
Hilda Erazo de Díaz

**Mis Hermanos:** Fabiola, Fernando, Ingrid y Roberto

**Mis tías y tíos:** Tico, Adelita, Cary, Jorge, Roberto, Antonio y Josías

**Mis Sobrinos:** María, Pablo, Gabriela, Susan, Rodrigo, Grethel, Valeria, Laura, Diego  
Andrea y Lourdes.

**Mis Primos**

**Mi Familia en general.**



## Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación presenta un plan de negocios para la Asociación de Autoayuda ALANEL del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, la cual está conformada por aproximadamente 600 mujeres artesanas provenientes de aldeas, caseríos y cantones del sector, quienes elaboran textiles típicos como: blusas, centro de mesa, cocteleras, individuales, cojines, pulseras, porta cámaras y accesorios de decoración para el hogar que han sido elaborados por medio de telares de cintura.

El plan de negocios realizado se elaboró para ayudar a la Asociación a que pueda dar a conocer sus productos y buscar los medios de financiamiento necesarios para poder operar el negocio de forma rentable y sostenible en el tiempo, lo cual no ocurre actualmente.

Se detectó que dentro de los productos que elabora la Asociación, los artículos de decoración como los “Centros de Mesa” son los que mayor potencial de venta tienen en el extranjero, particularmente el mercado de Europa.

Por tanto se elaboró un análisis de mercado y un estudio técnico-financiero para determinar el potencial de incrementar las ventas y la generación de utilidades con estos productos.

Como resultado se determinó que ALANEL tiene un gran potencial de convertirse en exportador de productos textiles de decoración, por lo que necesita una inversión inicial de Q 37,500.00, la cual será recuperada durante el primer año de operación del negocio y las utilidades generadas en ese ciclo de trabajo ascienden a los Q 113,461.25.

# 1. Introducción

En Guatemala el sector artesanal está conformado por aproximadamente un millón de personas, siendo la mayoría de estas indígenas de distintas regiones del país, quienes se concentran en el centro y occidente del país (Sacatepéquez, Quiché, Chimaltenango, Sololá, y Quetzaltenango). Se estima que un 70% de esta población la conforman mujeres artesanas tejedoras que utilizan telares de cintura y manualidades diversas.

Los productos artesanales que produce Guatemala son únicos y reconocidos a nivel mundial, ya que transmiten nuestra cultura y tradiciones a través de diversas técnicas ancestrales que han sido dejadas como legado de generación en generación en las comunidades indígenas que se dedican a esta ocupación (Anzueto, 1999)

Muchos de estos artesanos han conformado asociaciones, lo que les permite funcionar como “centros de acopio” para poder captar los productos de sus integrantes, para luego ser llevados al mercado de consumidores locales e internacionales en los distintos puntos de venta existentes en el país. Sin embargo no todas las asociaciones existentes cuentan con una plataforma administrativa eficiente que les garantice la venta de sus productos, generar utilidades, calidad de vida para sus asociados y la sostenibilidad del negocio.

Este trabajo de investigación presenta un plan de negocios para la Asociación de Autoayuda ALANEL del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, partiendo desde el análisis del negocio y su administración, los productos y servicios que ofrece, el plan de mercadeo y análisis financiero.

## **2. Justificación**

Este trabajo se realiza con el fin de conocer las necesidades y requerimientos de la asociación de autoayuda ALANEL para que pueda mercadear y vender sus productos tanto al mercado local como internacional, para luego formularle un Plan de Negocios que le permita mostrar sus fortalezas, oportunidades, riesgos, y amenazas de entorno.

La asociación tiene un gran potencial de generar rentabilidad con los productos que elabora, pero el manejo administrativo y de comercialización son puntos débiles que deben ser encausados en un nuevo rumbo, el cual permita a las asociadas poder tener mejores ingresos y por ende ser sostenible en el tiempo.

Un plan de negocios bien elaborado es la herramienta clave para que la asociación ALANEL busque nuevos clientes, mejore sus ventas y diversifique su mercado. Es la clave para poder buscar a los potenciales inversionistas e instituciones bancarias.

## 3. Marco Teórico

### 3.1 Descripción del negocio

La asociación ALANEL está conformada por mujeres de aldeas, caseríos y cantones de Santa Catarina Ixtahuacan. En su mayoría estas mujeres tienen como principal fuente de ingreso la agricultura y la elaboración de textiles típicos entre los que mencionamos: blusas, centro de mesa, cocteleras, individuales, cojines, pulseras, porta cámaras y accesorios de decoración que tienen como principal atractivo haber sido elaborados por medio de telares de cintura.

ALANEL funciona como un centro de acopio de todos los productos elaborados por sus asociadas, los cuales son puestos a la venta en eventos y ferias de artesanías a las que la asociación es invitada.

### 3.2 Ubicación Geográfica

El Municipio se encuentra ubicado a 171 kilómetros al occidente de la ciudad de Guatemala y a 50 de la Cabecera Departamental. La vía de acceso desde la ciudad capital, es por la carretera interamericana CA-1, hacia el occidente del país hasta el 170, donde se encuentra el rótulo que identifica la entrada, luego a la derecha existe una carretera asfaltada de un kilómetro para llegar a la Cabecera Municipal.

El Municipio posee una extensión territorial de 190 km<sup>2</sup>, representa un 0.17% del territorio nacional (108,889km<sup>2</sup>) y un 17.9% con respecto al departamento de Sololá (1,061km<sup>2</sup>). Las coordenadas son: latitud 14° 47'50" y longitud 91° 21'31" respecto al meridiano de Greenwich, con una altura de 500 - 3,000 metros sobre el nivel del mar.

Santa Catarina Ixtahuacán limita al norte con Nahualá y Totonicapán, al sur con Chicacao, Santo Tomás La Unión, San Pablo Jocopilas, Samayac, San Francisco Zapotitlán Suchitepéquez, al este con Santa Lucía Utatlán, Santa Clara La Laguna, Santa María Visitación y San Juan La Laguna (Sololá), al oeste con Cantel, Zunil, (Quetzaltenango) y Totonicapán.

El municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, está dividida en dos distritos, uno que corresponde a tierra fría y otro a boca costa, el primero está compuesto por la Cabecera Municipal y cinco aldeas, las cuales son: Chirijox, Xepiacul, Chiquisis, Tzamjuyub y Tzucabal, según el Instituto de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología - INSIVUMEH-, el clima está clasificado como de meseta y altiplano que por medio de montañas definen la variabilidad del mismo con elevaciones mayores o iguales a 1,400 msnm, genera diversidad de microclimas. Las lluvias no son tan intensas, en esta región existen climas que varían de templados y semifríos con invierno benigno a semicálidos de carácter húmedo y semiseco, con valores promedio de 6°C la mínima y 18°C la máxima con una media anual de 12°C. La humedad en el Municipio es de 61%, gran parte de esta forma condensaciones de niebla, comunes durante el año.

La parte de la boca costa comprende las aldeas de Chuisanto Tomás, Pacamaché, Tzampoj, La Ceiba y Guineales, presenta climas de género cálidos con invierno benigno, varia el carácter entre muy húmedos, húmedos y semisecos, con elevaciones que oscilan entre cero a 300 msnm y temperaturas entre los 20° y 30° C, sin estación seca bien definida.

En la foto 1 se ilustra una imagen satelital del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán:

**FOTO 1**  
**Imagen satelital de Santa Catarina Ixtahuacan, Sololá**



**Fuente:** Google Earth

### **3.3 Datos Socio-Económicos:**

- Principales Actividades Económicas: Agricultura, Artesanía, Ganadería y Sector Profesional.
- Principales Cultivos: Maíz, Frijol, Trigo, Habas y Pequeñas Hortalizas.
- Además de estos cultivos, existen otros tipos en el sector de la Costa entre los que están Café, Banano, Frutas Tropicales y Hoja de Maxan.

Una de las actividades económicas de Santa Catarina Ixtahuacán, como lo hemos mencionado anteriormente es la fabricación de Artesanía Textil, la cual ha venido siendo un atractivo importante para los extranjeros que visitan el país, y por tanto una fuente de ingresos para estas comunidades.

Guatemala es reconocida mundialmente por el colorido, calidad y riqueza de sus tejidos, de lo cual los trajes regionales indígenas, usados diariamente, son una muestra.

Para su elaboración se siguen usando antiguas técnicas, como el telar de cintura (utilizado principalmente por mujeres), telar de pie o telar de pedal (utilizado en su mayoría por hombres), aplicaciones bordadas y productos tejidos en crochet.

Hoy en día, a partir de los textiles artesanales, se elaboran también artículos para la decoración del hogar.

Las Principales Artesanías en Textiles son:

- Individuales y servilletas
- Bufandas
- Manteles
- Trajes típicos
- Caminos de mesa
- Cojines
- Monederos, entre otros.

En las siguientes imágenes vemos estos productos:

**FOTO 2**  
**Productos Textiles Artesanales**



**Fuente:** ASOCIACION DE ARTESANAS TEXTILES NU'KE



### 3.4 El plan de Negocios

Un plan de negocios bien preparado es la base del éxito financiero de un negocio. También ayuda a decidir cuánto dinero se necesita, cuando y para qué (Pinson, 2008). Un plan de negocios es un documento de venta que muestra las bondades de un negocio a inversionistas potenciales, entre los cuales podemos mencionar los bancos, capitalistas de riesgo e incluso hasta empleados actuales o potenciales y a quienes haya que dar confianza en cuanto a su futuro en una empresa.

El paso más importante en la administración de las finanzas de cualquier empresa nueva o en la expansión de una ya existente, es la elaboración de un plan de negocios. Este plan debe incluir las metas que se han fijado para la empresa, tanto a corto como a mediano plazo, la descripción de los productos o servicios que se proporcionarán y las oportunidades de mercado que se esperan. Por último deberá detallarse recursos financieros y de cualquier tipo que se utilizará para lograr los objetivos frente a la competencia (Andrade, 2008).

Ningún negocio que se inicie o amplíe deberá carecer de un plan de negocios vigente que se halla revisado durante los últimos seis meses. El alcance de la planificación deberá ser de tres años como mínimo, ya que la implantación de algo que tenga mérito estratégico requiere de este tiempo. El primer año del plan es lo que define el marco del presupuesto operacional (Arzú, 2002). Este último consiste en explicar la ejecución de la estrategia comercial en términos de pérdidas y ganancias.

### 3.5 ¿Por qué tener un plan de Negocios?

Un plan de negocios es una herramienta útil tanto para el propietario del negocio, como para cualquier otra persona que esté interesada en éste, como pueden ser los que den la ayuda financiera (Barrow, 2002). Los beneficios del plan de negocios justifican el trabajo invertido en prepararlo. La elaboración de un plan de negocios tiene cinco beneficios inmediatos:

- a) Prueba la validez de la idea del negocio
- b) Da confianza para seguir avanzando
- c) Da una visión de conjunto de las necesidades financieras
- d) Es una valiosa herramienta de planificación
- e) Evita un inicio de alto riesgo

#### **a) Prueba la validez de la idea del negocio**

Gracias al enfoque sistemático que se requiere para la creación de un plan de negocios, los errores se cometen en el papel y no en el mercado.

#### **b) Da confianza para seguir avanzando**

Una vez terminado, el plan de negocios le hará sentirse con más confianza para iniciar y operar la empresa que se está planeando. Incluso le permitirá compensar la falta de capital y experiencia, siempre y cuando se tengan otros factores a favor, tales como una

idea bien clara y una oportunidad de mercado suficientemente grande para el producto o servicio propuesto.

**c) Da una visión de conjunto de las necesidades financieras**

El plan de negocios nos mostrará cuánto dinero se necesita, para qué, cuándo y por cuánto tiempo se requiere.

No tener suficiente capital y problemas prematuros de flujo de efectivo son dos razones importantes por las que fallan los nuevos negocios. Un plan de negocios sólidamente elaborado permite reducir estos riesgos de falla (Baca, 1995). El papel sirve para probar sin riesgo diferentes alternativas y finalmente elegir las que permitan aprovechar con más eficacia los escasos recursos financieros.

Elaborar el plan de negocios no significa tener un acceso directo a las fuentes de financiación, pero sí servirá para mostrar el grado de conocimiento de la dinámica financiera del negocio y para comunicar las ideas a los demás en forma tal que se les facilite comprender y apreciar las razones que validan la idea del negocio. Los interesados en ver el detalle de esta parte del plan son: los bancos, inversionistas de riesgo, socios y fundaciones de ayuda a emprendedores.

**d) Es una valiosa herramienta de planeación**

La elaboración de un plan de negocios permite compenetrarse en el proceso de planeación financiera. Este proceso es lo más importante para la salud financiera a largo plazo del negocio.

Los negocios son dinámicos, al igual que los ambientes comerciales y competitivos donde operan dichos negocios, y nadie espera que los planteamientos considerados en un plan de negocios se produzcan tal y como fueron previstos (Borello, 2000). Sin embargo, con la comprensión y conocimiento adquirido en la elaboración del plan de negocios se tendrá la capacidad de que la idea o negocio en marcha afronte los distintos cambios y se adapte a ellos rápidamente.

**e) Evita un inicio de alto riesgo**

A pesar de que un plan de negocios es la llave inicial de todo emprendimiento empresarial, son muchos los aspirantes a empresarios que inician sin contar con un plan. Los más comunes son aquellos negocios que consideran no tener necesidad de capital, o aquellos que son iniciados con fondos propios del dueño; en ambos casos se tiene la mala costumbre de no someter el proyecto a una rigurosa evaluación financiera.

Lo anteriormente descrito se basa en el falso supuesto de que los clientes pagarán todo al contado y que los proveedores esperarán meses para que se les pague. Por desgracia de muchos negocios optimistas este tipo de clientes y proveedores no existen.



Para cualquiera de estos dos casos, se tienen dos reglas del mercado importantes: o el producto o servicio no se vende como se tenía esperado y se acumulan los inventarios, o bien, el producto se vende tan rápido que no se tiene la capacidad de reaccionar ante la demanda, abriendo con esto la oportunidad para la competencia y el riesgo de quedar fuera del circuito de negocio.

Los negocios que cuentan con fondos propios, o peor aún, con dinero prestado consideran que el tiempo invertido en la preparación del plan de negocios sería mejor utilizarlo en la búsqueda de un nuevo local (Gitman, 2007), la compra de un vehículo para el reparto o en la instalación de un complejo sistema de computación, o dicho en otras palabras, consideran que cualquier cosa que impida actuar de inmediato es una pérdida de tiempo.

Lo que se intenta evitar con la elaboración de un plan de negocios es cometer fallas importantes como lanzarse de lleno al mercado y asumir pérdidas financieras innecesarias.

### **3.6 ¿Hacia quién debe enfocarse el plan de negocios?**

Todos los negocios exitosos necesitan financiamiento externo en alguna parte de su operación, y si se espera tener éxito en la obtención de estos fondos es importante analizar que esperan los posibles financistas. Es común escuchar que no hay falta de dinero para los negocios nuevos y en desarrollo, lo que hace falta son buenas ideas y personas con capacidad de explotarlas. De 1000 planes de negocios recibidos por potenciales financistas, apenas se examinan en detalle el 10% de estos, menos de 10 llegan a la etapa de negociación y finalmente solo se invierte en 1 de ellos.

El plan de negocios es el pase de entrada, la primera y tal vez única oportunidad de un empresario para llamar la atención de una posible fuente de financiamiento sobre la propuesta. Son dos las fuentes más importantes de financiamiento para nuevos proyectos y negocios: los bancos y capitalistas de riesgo. Cada uno de estos tiene requerimientos diferentes.

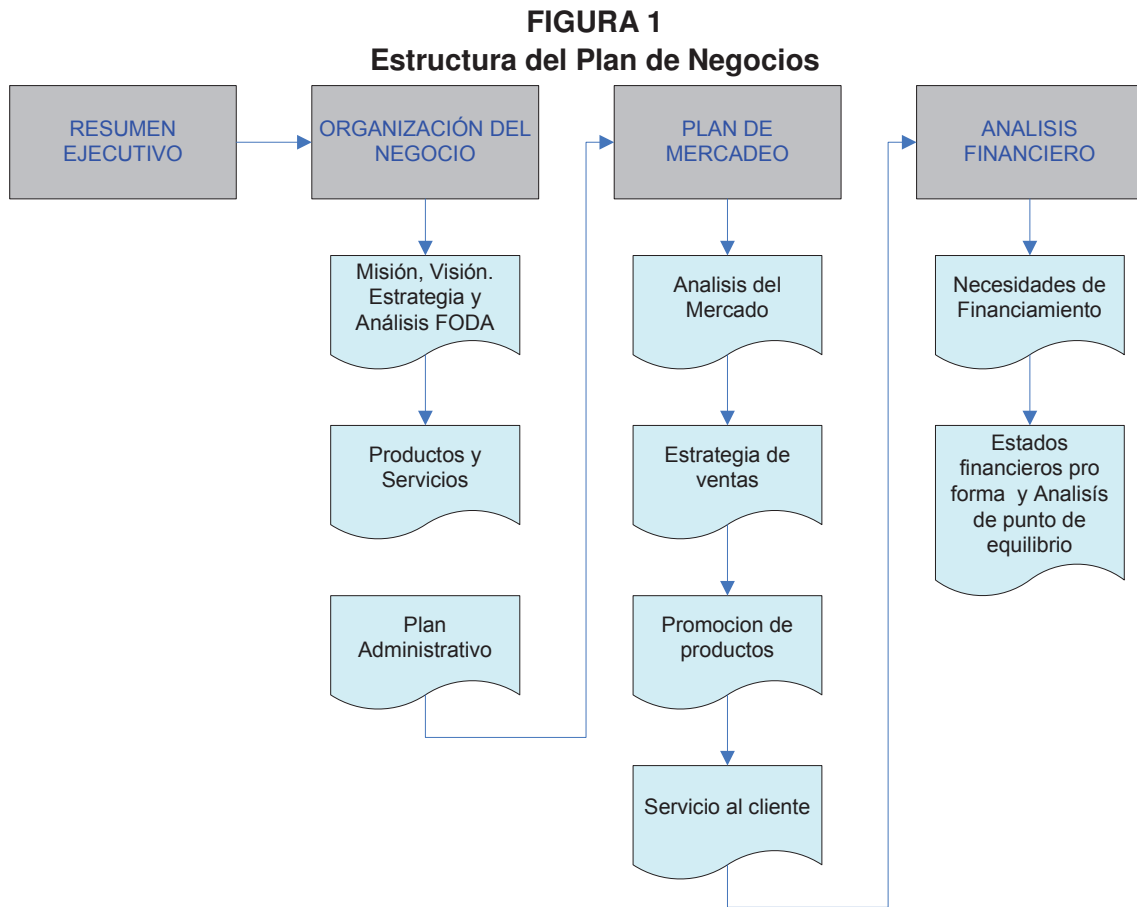
Los bancos y casi cualquier otra fuente de capital de deuda, buscan un activo como fianza en respaldo de un préstamo y una casi total seguridad de que recuperarán su dinero. Lo que hacen estas instituciones es convertir activos no líquidos, como lo son las propiedades o acciones, en activos líquidos como el dinero en efectivo. Por otro lado los bancos ponen tasas de interés que reflejen las condiciones reinantes en el mercado y su visión del grado de riesgo de una propuesta. Dependiendo del tipo de negocio y del propósito para el que será utilizado el dinero, por lo general el periodo de recuperación que imponen estas instituciones es de 2 a 5 años (Polimeni, 1999). En la mayoría de los negocios nuevos y en los de rápido crecimiento, por lo general las ganancias no se logran de forma inmediata, por tanto las fuentes de financiamiento deben surgir de otros medios, como lo son los capitalistas de riesgo. Debido a que el riesgo de invertir en empresas

nuevas es mayor que cuando se invierte en empresas ya posicionadas, se debe ofrecer a estas fuentes un rendimiento mayor. Por lo general los inversionistas de riesgo piden a las nuevas propuestas de negocio una tasa de crecimiento compuesto anual del 35%.

### 3.7 La estructura del plan de negocios

Existen varios modelos de planes de negocios, y se debe tener claro que no existe un modelo perfecto, solamente debe tenerse especial atención en prepararlo de acuerdo a la necesidad que se tenga, la idea a tratar de vender y el público objetivo que lo analizará.

Para el presente trabajo de investigación la estructura del plan de negocios que se utilizará es la siguiente:



**Fuente:** elaboración propia

### 3.8 La presentación del plan de negocios

Una vez definido el contenido del plan de negocios, ahora se necesita considerar la manera de presentar el material para que éste sea un documento profesional e impresionante que convenza a los inversionistas a apoyar la nueva idea o negocio.

Como se mencionó anteriormente, no hay un formato universal para presentar un plan de negocios, sin embargo, la experiencia indica que ciertos estilos han tenido más éxito que otros, por lo que ahora corresponde describir brevemente su estructura para que la presentación del mismo llene todos los puntos de vista que se desean cubrir:

#### a. El resumen ejecutivo

Este debe contar, idealmente de una página, pero no más de dos, y aparecer a continuación de la caratula. La elaboración de esta parte del plan es la más difícil, pero es la parte más importante del documento. Si está bien realizado puede disponer favorablemente al lector desde el principio. Por el contrario, si está mal hecho, es probable que el plan no pase más allá del escritorio de planes a revisar. El resumen ejecutivo solo se redacta después de haber elaborado el plan de negocios, ya que en él se resume todo el contenido del plan.

A continuación vemos la estructura de esta parte:

- De preferencia debe presentarse en una página, pero si son más no debe ser todo texto.
- Es esencial que se presente lo que se pretende lograr y los individuos involucrados.
- La propuesta presentada en el Resumen ejecutivo debe ser clara y simple, es muy importante especificar la necesidad comercial del producto o servicio, es decir que lo hará diferente a los demás.
- En el resumen además de definir específicamente la ventaja competitiva que tendrá el producto o servicio contra el mercado actual directo, también se debe definir claramente de que manera beneficiara esto a los consumidores finales, por lo que será necesaria información relevante que confirme que el consumidor estará dispuesto a pagar por estos beneficios.
- Describir el estado actual en el que se encuentra el proyecto, es decir si el producto final esta preparado para salir al mercado, incluyéndose cualquier propiedad intelectual con la que cuenta el proyecto como patentes y registros de marca que apoyarán al producto y su comercialización.
- Es esencial que en el Resumen Ejecutivo se delinee las características principales del mercado, incluyendo su tamaño y crecimiento, especificando además la oportunidad de mercado que se esta atacando.
- En el resumen también se debe resaltar cualquier noticia exitosa que tenga el proyecto / producto, ya sea por medio de notas publicadas por la industria, comentarios de analistas, ventas o alianzas comerciales establecidas, prototipos

funcionando, etc. Esto hará que el proyecto por si mismo sea mas tangible y de confianza.

#### **b. La organización del negocio:**

La mayoría de los negocios comerciales que desarrollan sus actividades en el ámbito comercial suelen ser considerados como pequeñas empresas, las cuales, requieren de una correcta administración para aumentar sus capacidades al máximo y así poder acercarse o incluso alcanzar todos los objetivos que se impusieron desde un principio.

La administración del negocio debe reflejar una estructura funcional, cuya base se centre en todas las actividades que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos.

Por tanto, en esta parte del plan de negocios se describe brevemente la historia del negocio así como su desempeño actual. Se deben ofrecer detalles sobre el personal principal, su misión y visión actual, la estructura de capital, la constitución legal y los asesores alrededor del negocio.

#### **c. Productos y Servicios**

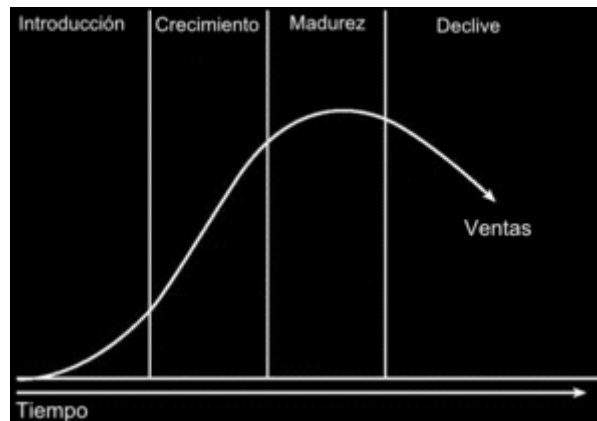
Un producto es un objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores (Stanton, 2002). Por otro lado, los servicios dicen la relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado.

Los productos poseen principalmente dos atributos; sus características (rasgos del bien elaborado) y sus beneficios (las necesidades que le satisface al consumidor). En cuanto a las características esto incluye ya sea el tamaño, color, funcionalidad, contenido estructural del bien. Por el contrario, a diferencia de las características, los beneficios del producto no son tangibles. Esto está estrechamente relacionado con la gratificación emotiva o financiera que el consumidor pueda recibir adquiriéndolos.

Los beneficios del producto son uno de los aspectos más trascendentales que toma en cuenta una empresa antes de elaborar un bien. Todos los productos responden a un ciclo de vida tras haber sido lanzado al mercado que cumple con etapas. La fase de introducción se caracteriza por ventas muy bajas, pues el producto no se conoce mucho y por ende se debe gastar una gran cantidad de dinero en todo lo referente a la publicidad del bien, esto implica una gran pérdida de dinero por parte de las empresas. Luego la fase de crecimiento, las ventas pueden incrementar considerablemente si el producto tiene éxito. Muchas veces ocurre que comienza una fuerte competencia entre las empresas por quién ofrece el mejor producto.

La fase de madurez, posterior a la de crecimiento, la demanda se estanca, pues ya todos han adquirido el bien. Por esta razón las empresas suelen bajar los costos del producto. Por último, en la fase de declive, el precio del producto se va al suelo, pues prácticamente no queda demanda a quien ofrecerlo. El único objetivo de la empresa se centra en agotar el stock de productos, de esta manera el bien es retirado del mercado.

**FIGURA 2**  
**Ciclo de vida de un producto**



**Fuente:** [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ciclo\\_Producto.png](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ciclo_Producto.png)

Se describen los productos y servicios, sus aplicaciones, ventajas competitivas y derechos de propiedad intelectual si aplicara el caso. Se deben incluir detalles sobre la disponibilidad de nuevos productos o servicios y estimaciones de su costo de desarrollo.

#### **d. El plan de Marketing y estrategias:**

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

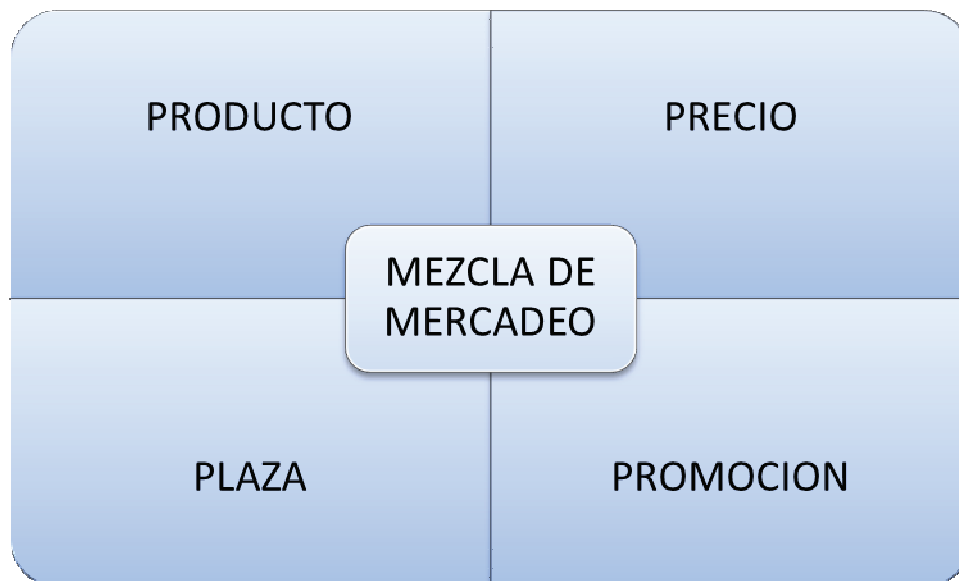
Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing (Armstrong y Kotler, 2004). Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Esto se conoce como las 4 P's o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

**FIGURA 3**  
**Mezcla de Mercadeo**



**Fuente:** elaboración propia

Veamos a continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la mezcla de marketing:

#### **e. Estrategias para el producto**

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores y algunas de las estrategias que podemos diseñar en relación al producto pueden ser:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, hacerle mejoras físicas, nuevas utilidades, nuevas funciones o nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, ponerle nuevo empaque, colores diversos y cambio de logotipo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los pantalones para dama, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar las líneas de producto, por ejemplo, aumentar el menú si nuestro negocio fuera una cadena de comida rápida, o sacar un nuevo tipo de crema de afeitarse si ese fuera nuestro giro de negocio.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado lo que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de consumidor.
- Incluir servicios adicionales que brinden a los clientes una mayor satisfacción del producto, esto podría ser: entrega a domicilio, garantías extendidas, facilidades de pago, etc.

**f. Estrategias para el precio:**

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los clientes finales (Lazo, 2001). Algunas estrategias que podemos relacionar al precio pueden ser:

- Lanzar al mercado un nuevo producto pero a un precio más bajo, con esto lograr una rápida penetración y rápida aceptación.
- Lanzar al mercado un nuevo producto pero a un precio alto, logrando con esto ventas altas como consecuencia de un producto de novedad.
- Reducir el precio del producto para poder atraer más consumidores, claro está sin dejar por un lado la calidad.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que de esa forma podamos bloquearla y ganarle mercado.

**g. Estrategias para la plaza o distribución:**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la plaza pueden ser:

- Ofrecer los productos por medio de la web, llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Usar intermediarios o distribuidores para lograr una mayor cobertura de los productos y aumentar los puntos de venta.

- Ubicar los productos en todos los puntos de venta posibles, para lograr una estrategia de distribución intensiva.
- Ubicar los productos solamente en puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos, para con ello logra una estrategia de distribución selectiva.
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo para darle el concepto de exclusividad.

#### **h. Estrategias para la promoción o comunicación**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción pueden ser:

- Crear ofertas tales como el 2 x 1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio.
- Ofrecer vales de descuento.
- Dar regalos por la compra de ciertos productos y valor de compra.
- Ofrecer descuentos por cantidad o descuento por cambio de temporada.
- Publicar anuncios en periódicos, revista de circulación masiva o la web.
- Participar en eventos que estén involucrados en el giro del negocio (ferias, convenciones, exposiciones, etc.).
- Organizar eventos o actividades de promoción.
- Brindar patrocinio a alguien o alguna institución que lo requiera.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.

#### **i. El Análisis financiero:**

El análisis financiero de un negocio puede entenderse como una radiografía o ultrasonido del mismo, en términos monetarios. Las compañías más grandes llegan a generar docenas o hasta cientos de reportes, pero sólo unos cuantos son los críticos que todo negocio necesita, dentro de estos tenemos:



## 1. Balance general:

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance general por tanto una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha (Polimeni, 1992). Gracias a este documento, los dueños o encargados de los negocios acceden a información vital sobre el mismo, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

**FIGURA 4**  
**Ejemplo de un Balance General**

<b>Creciendo S.A.</b>			
<b>Balance General al 30 de Septiembre</b>			
<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo Circulante</b>	
Caja	20,000	Proveedores	125,000
Bancos	240,000	Documentos por pagar	45,000
Clientes	245,000	Acreedores diversos	10,000
Almacenes	275,000	Impuestos por pagar	20,000
Deudores Diversos	10,000	<b>Total</b>	<b>200,000</b>
<b>Total</b>	<b>790,000</b>		
		<b>Pasivo Fijo</b>	
<b>Activo Fijo</b>		Acreedores Hipotecarios	60,000
Edificios(Local Comercial)	150,000	<b>Total</b>	<b>60,000</b>
Equipo de Transporte	60,000		
<b>Total</b>	<b>210,000</b>	<b>Capital Contable</b>	
		Capital Social	350,000
		Utilidades retenidas	390,000
		<b>Total</b>	<b>740,000</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>1,000,000</b>	<b>Total de Pasivo y Capital</b>	<b>1,000,000</b>

Fuente: Ideasparapymes.com

## 2. Estado de Resultados:

También es conocido como estado de pérdidas y ganancias, y es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Dicho de otra manera, es el documento que muestra de forma ordenada y sistemática los ingresos y egresos de una entidad en un periodo cualquiera, obtenidos como consecuencia de las operaciones relacionadas por ella, y mostrado al final del mismo, el efectivo positivo (utilidad) o negativo (perdida).

### **3. Flujo de efectivo:**

Casi cualquier propietario de una pequeña empresa le dirá que su preocupación número uno, al comienzo y al final del día, es el flujo de efectivo, o asegurarse de que hay suficiente dinero en el banco para cubrir gastos, y lo ideal sería tener dinero sobrante como ganancias. Inclusive las compañías que son rentables pueden tener problemas de flujo de efectivo, ya que usted puede llegar a necesitar adquirir inventarios o provisiones, pagar a sus empleados y tener sus préstamos al día antes de que le paguen sus clientes.

Usted puede ayudar a mejorar la situación de su flujo de efectivo cobrando cuentas vencidas en la compañía tan pronto como sea posible y también prorrogando los pagos que debe por el mayor tiempo posible, sin incurrir en cargos por morosidad o dañar su calificación crediticia.

Predicción del flujo de efectivo: Este reporte debe ser el tronco base de su compañía. Es un historial del efectivo que ha recibido así como una predicción de sus necesidades de efectivo en por lo menos los siguientes tres meses. El preparar este reporte le ayudará a predecir cuánto efectivo tiene de reserva, cuando puede comprar nuevo equipamiento y administrar los pagos a sus prestamistas o a usted mismo. También le puede ayudar reconocer un posible déficit y la necesidad de pedir dinero prestado o poner dinero propio en la compañía (Barrow, 2002). El revisar sus fuentes y usos actuales de efectivo durante un período de tiempo le permitirá predecir mejor el futuro

Acá se muestran los análisis para las necesidades de financiamiento, los estados de pérdidas y ganancias, así como el flujo de efectivo proyectado para realizar un análisis de punto de equilibrio que al final de cuentas debe dar como resultado la obtención de utilidades y una sana operación del negocio en el largo tiempo.

## 4. Objetivos

**General:** Realizar un Plan de Negocios que muestre las oportunidades, riesgos, y amenazas del giro de negocio.

**Específico:** Conocer las necesidades y requerimientos de la Asociación Pro-Desarrollo de la mujer “ALANEL” para que pueda mercadear y vender sus productos.

## 5. Metodología y Desarrollo

1. Entrevista inicial con el empresario
2. Visita de campo a las instalaciones
3. Entrevista con personal de ALANEL
4. Entrevista con personal de VESTEX y AGEXPORT

- **Entrevista inicial:** se realizó una mesa de negocios en la USAC en fecha 3 de Agosto de 2012 en donde se tuvo el primero contacto con el empresario interesado en que se le realice el Plan de Negocios.
- **Visita de campo a las instalaciones:** el día lunes 3 de Septiembre de 2012 se realizó la primera visita de campo a las instalaciones de ALANEL en donde se conocieron las oficinas y el personal encargado.
- **Entrevista con personal de ALANEL:** tuvo como objetivo el recabar información sobre los productos textiles que produce la asociación, los métodos de fabricación y la forma en que se mercadean. (Anexo 1)
- **Entrevista con personal de VESTEX y AGEXPORT:** tuvo como objetivo el conocer sobre el sector textil artesanal Guatemalteco, las exportaciones que se realizan así como conocer la parte legal en que se encuentra estos productos.

## 6. Resultados

### 6.1 Organización del negocio

La asociación ALANEL fue fundada el 19 de Septiembre de 2001 y está conformada por aproximadamente 600 mujeres de aldeas, caseríos y cantones de Santa Catarina Ixtahuacan, Sololá. En su mayoría estas mujeres tienen como principal fuente de ingreso la agricultura y la elaboración de textiles típicos entre los que mencionamos: blusas, centro de mesa, cocteleras, individuales, cojines, pulseras, porta cámaras y accesorios de decoración que tienen como principal atractivo haber sido elaborados por medio de telares cintura.

#### 6.1.1 Misión, Visión y Estrategia

**Misión:** Somos una asociación productora de textiles típicos artesanales que generan valor a nuestros clientes y promueven el desarrollo integral de nuestras asociadas, sus familias y la comunidad de Santa Catarina Ixtahuacan.

**Visión:** Ser reconocidos como la Asociación de mujeres productoras de textiles típicos del altiplano nacional que satisfacen los requerimientos de nuestros clientes y contribuyen a la sostenibilidad del negocio manteniendo latente los métodos ancestrales de producción.

**Estrategia:** La estrategia de ALANEL no es competir directamente con los demás productores de textiles típicos de la región, sino crear su propio mercado a través de la elaboración de productos que lleven implícito que cada unidad adquirida por el cliente está contribuyendo directamente al desarrollo de las mujeres asociadas, a la comunidad de Santa Catarina Ixtahuacan y a la economía del lugar de origen.

**Análisis FODA:** se ha elaborado un análisis de este tipo para examinar los factores claves tanto internos (Fortalezas y Debilidades) como externos (Oportunidades y Amenazas), los resultados son los siguientes:

#### **Fortalezas**

- Alto conocimiento de las técnicas de fabricación de los textiles típicos.
- Se cuenta con más de 600 asociadas lo que permite tener mano de obra disponible en caso de necesitar cubrir una demanda alta.
- Su estructura administrativa es simple y de bajo costo.

#### **Debilidades**

- Limitada fuerza de ventas
- Falta de reconocimiento de la marca
- Poca oportunidad de mostrar los productos que se producen ( no hay página de internet y promoción por medio de redes sociales)

### ***Oportunidades***

- Ofrecer los productos a mercados internacionales.
- Hacer uso de la tecnología de la comunicación para realizar un marketing más agresivo.
- Convertirse en un contribuidor importante para aumentar las exportaciones del país.
- Crear fuentes de trabajo en la comunidad de Santa Catarina Ixtahuacán.

### ***Amenazas***

- El mercado de estos productos no está regulado y por tanto se convierte en economía informal.
- No hay una estructura legal que permita exportar estos productos al mercado internacional (no hay pólizas definidas para identificar estos productos)
- Los clientes cada vez exigen más requerimientos sociales y medioambientales.
- Competencia desleal.

## **6.1.2 Productos y Servicios**

Los productos que ALANEL pone a disposición de los consumidores son textiles típicos manufacturados a mano y con técnicas ancestrales que han venido recibiendo de generación en generación.

Todos los productos llevan un alto grado de complejidad, ya que son elaborados de forma individual y manual, lo cual los hace únicos y despiertan el interés de los consumidores agregándole valor con cada detalle ejecutado en la prenda o accesorio.

Los productos que se ofrecen son: blusas, güipiles, chaquetas, chalecos, bufandas, porta bebes, centros de mesa, cocteleras, porta cd, folders, agendas, porta chequera, porta cartas, carteras, porta celular y una variedad de joyería como collares y pulseras (anexo 2)

## **6.1.3 Localización**

ALANEL funciona como un centro de acopio en un local rentado, el cual está ubicado dentro de la comunidad de Santa Catarina Ixtahuacan, ocupando aproximadamente un área de 25 metros cuadrados.

En la foto 3 mostramos la ubicación de las oficinas de ALANEL



**FOTO 3**  
**Localización de ALANEL**



**Fuente:** Google earth, 14°51'15.79" N 91°21'26.89" O

#### **6.1.4 Estructura Organizacional:**

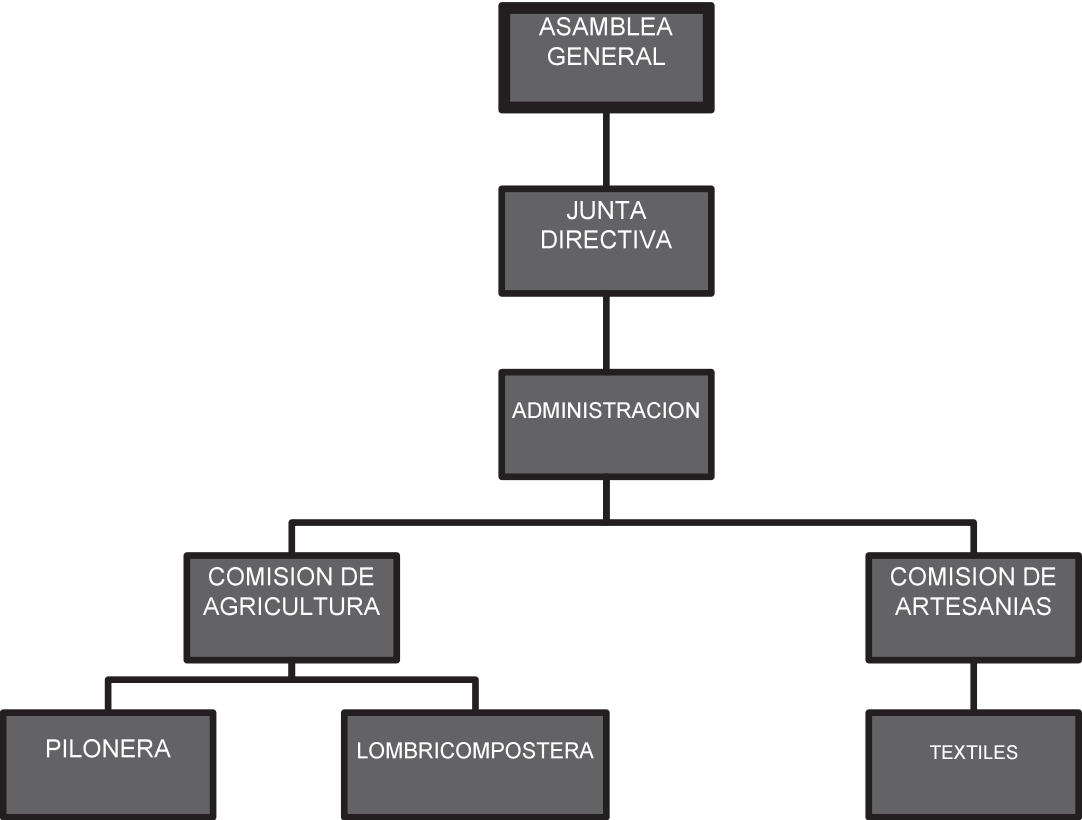
La Asociación Pro-Desarrollo Integral de la Mujer ALANEL está conformada por una Asamblea General que está conformada por los líderes de la Comunidad de Santa Carita Ixtahuacan y tiene como fin ser el contacto con el Gobierno y Sectores de interés para el desarrollo de la comunidad. La junta Directiva vela por el bienestar de las dos comisiones que tiene conformada ALANEL, una para la Agricultura y otra para Artesanías. La Administración prácticamente es la que funciona como canal de comunicación entre toda la estructura y administrar los recursos disponibles.

La comisión de Agricultura tiene a su vez otras dos divisiones, una de ellas es la encargada de administrar una pilonera de brócoli y coliflor como productos principales y la otra es una lombricompostera en donde se produce abono orgánico por medio de la lombriz denominada “coqueta roja”.

La comisión de Artesanías es la encargada de la producción de textiles y productos derivados de los telares de pie y de cintura que operan las distintas personas de las comunidades de Santa Catarina Ixtahuacan.

En el siguiente Organigrama se describe esta estructura:

**FIGURA 5**  
**Organigrama Asociación Pro-Desarrollo Integral de la mujer “ALANEL”**



**Fuente:** elaboración propia con datos de ALANEL



### 6.1.5 Manejo del negocio:

Las oficinas de ALANEL están abiertas de lunes a viernes en horario de 8:00 am a 16:00 horas, en donde las asociadas e interesados en llevar productos son atendidos por las siguientes personas:

<b>ANA GARCIA OCH</b>	JEFE AREA DE TEXTILES TIPICOS
<b>DIEGA RODRIGUEZ</b>	COORDINACION Y APOYO DE LAS ASOCIADAS

**Sra. Ana García Och-** Es la encargada de realizar todos los contactos internos y externos de la Asociación ya que cuenta con amplia experiencia en la fabricación y comercialización de textiles típicos, así como el control financiero. Es además el contacto directo con la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente “SOSEP”, que les brinda apoyo en invitarles a eventos y actividades en beneficio del negocio.

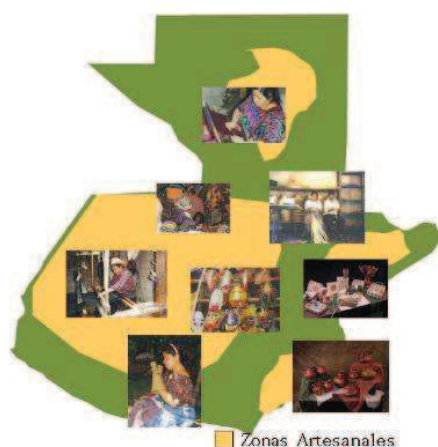
**Diega Rodríguez-** Tiene a su cargo la coordinación administrativa de todas las asociadas, que va desde la incorporación de una nueva asociada hasta la coordinación y toma de decisiones en ausencia de la Sra. García Och.

## 6.2 El plan de Mercadeo

### 6.2.1 Descripción del Mercado de artesanías Textiles:

Guatemala es reconocida mundialmente por el colorido, calidad y riqueza de sus tejidos, de los cuales podemos mencionar los trajes regionales típicos que son usados diariamente en las comunidades indígenas del país.

**FIGURA 6**  
**Zonas Artesanales de Guatemala**



**Fuente:** FOGUAMI

Para su elaboración se siguen usando antiguas técnicas, como el telar de cintura (principalmente utilizado por mujeres), telar de pie o telar de pedal (utilizado por hombres), aplicaciones bordadas a mano y productos tejidos en crochet.

Hoy en día, a partir de los textiles artesanales se elaboran también artículos para la decoración del hogar, dentro de los que podemos mencionar: Individuales y servilletas, Bufandas, Manteles, Trajes Típicos, Centros de mesa, cojines, llaveros, pulseras, collares y monederos entre otros.

El sector artesanal Guatemalteco está conformado aproximadamente por 1 millón de personas, en su mayoría indígenas dispersos en los 22 departamentos del país, con mayor concentración en la zona central y occidental del país. Se estima que un 70% de esta población son mujeres artesanas tejedoras.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Artesanías Textiles para Decoración /Ficha 58/ UE, AGEXPORT

### 6.2.2 Características de la industria textil artesanal:

Muchos productores se han agrupado y conformado en organizaciones de apoyo productivo, social y comercial. Así mismo, existe un sector empresarial que ha invertido y logrado exportar productos artesanales Guatemaltecos a diferentes destinos del mundo.

En el año 2007 se reportaron más de 30 empresas exportadoras de productos artesanales textiles. Dentro de estas empresas se encuentran algunas que exportan accesorios textiles de distintas clases como se ilustra en la tabla 1:

**TABLA 1**  
**Empresas exportadoras de Artesanías Textiles, año 2007**

TIPO DE ARTESANIA TEXTIL	CANTIDAD DE EMPRESAS
Artículos textiles con tintes naturales	6
Prendas de vestir	14
Tela típica	13
Textiles artesanales de decoracion	18
Textiles artesanales para baño	1
Textiles para cama y dormitorio	8
Para mesa y cocina	17
<b>Total</b>	<b>77</b>

**Fuente:** elaboración propia con datos de AGEXPORT

Las artesanías guatemaltecas han incorporado sus productos a la industria del regalo y la decoración, los cuales se encuentran disponibles en importantes cadenas de tiendas

internacionales. Lo anterior ha permitido que las exportaciones al 2010 alcancen los \$ 52, 000,000.00 exportados.

En la Unión Europea el consumo de productos textiles para el hogar en el año 2007 fue de aproximadamente 5,078 millones de euros, de los cuales Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España consumieron el 70% de este monto.

El sector de artesanías textiles no está definido dentro de las clasificaciones arancelarias utilizadas para el comercio exterior, por lo que se tienen que utilizar las partidas generales de textiles como se ilustra en la tabla 2:

**TABLA 2**  
**Clasificación arancelaria de los textiles típicos**

PARTIDA	DESCRIPCION DEL ARTICULO
94049085	Colchas, edredones y artículos similares
94049010	Almohadas, cojines, colchones y equipo similar, de algodón
94049020	Almohadas, cojines, colchones y equipo similar, de no algodón
52085940	Tela de algodón con impresiones. Conteniendo 85% o más de algodón
52084940	Tela de algodón sin impresiones. Conteniendo 85% o más de algodón
63022190	Ropa de cama de tejido plano, con impresiones de algodón
63023191	Ropa de cama de tejido plano, sin impresiones de algodón
63025140	Ropa de mesa (lino, blanca) otra que manteles y servilletas, de tejido plano, de algodón
63026000	Ropa de tocador (baño) y cocina, con bucles del tipo de toalla, de algodón

**Fuente:** elaboración propia con datos de AGEXPORT

### 6.2.3 Clientes y Mercado Objetivo

Tomando como base los estudios y casos de éxito registrados por AGEXPORT, la Asociación tiene considerado como mercados objetivos todos aquellos países en donde las artesanías textiles son bien recibidas, siendo los de mayor volumen: Estados Unidos y el Bloque Europeo, como mercados secundarios tendremos a México y Centro América y como terciario el mercado local Guatemalteco.

En la Gráfica 1 vemos la tendencia de las exportaciones de los textiles típicos a mercados extranjeros

**GRAFICA 1**  
**Exportación de Artesanías Guatemaltecas**



Fuente: AGEXPORT

#### **6.2.4 Estrategia de Distribución y Promoción:**

Ya se ha definido que la mayor oportunidad del negocio está en poder exportar los productos textiles artesanales, por tanto la estrategia de distribución será a través de los importadores de productos, conocidos en el medio como “Importadores de Comercio Justo de artículos de decoración y artesanías textiles”.

Estos importadores son personas conocedoras del mercado y reglamentos que afectan a los productos, tienen la capacidad de poder colocar los artículos textiles a clientes importantes, jugando un papel estratégico en el éxito de la comercialización. En el Anexo 3 se presenta la lista propuesta de estos importadores.

Para el transporte de los productos desde su punto de fabricación hasta el cliente final, en Guatemala existen varias empresas de logística que ofrecen servicios muy eficientes y por tanto garantizan la integridad y entrega de los productos. En el Anexo 4 se muestra una lista de empresas de logística que operan en Guatemala.

En cuanto a la promoción de los productos ALANEL cuenta con trífolios y catálogos a color para mostrar los coloridos de los productos. Además se hará uso de las diferentes redes sociales como Facebook y Twitter.

#### **6.2.5 Tendencias del mercado:**

Las artesanías textiles de Guatemala han sido bien recibidas en los mercados mencionados en la sección 6.2.3, por lo que hoy día la tendencia del mercado de los Estados Unidos y Europa, es hacia el consumo de productos artesanales con propósitos tanto ornamentales como prácticos, un ejemplo de esto es el crecimiento registrado en las ventas de bolsas de mano con agarrador, prendas de vestir con textiles típicos total o parcialmente. Sin embargo a pesar de que el mercado presenta perspectivas para algunos productos y nichos de mercado, existe una fuerte competencia, principalmente

con los productos provenientes de China y de la India, que pueden encontrarse en el mercado a precios muy bajos.

### 6.2.6 Análisis de la Competencia:

Los principales competidores para ALANEL son:

**TABLA 3**  
**Competidores de ALANEL**

NOMBRE	UBICACIÓN	PRODUCTOS	CONTACTO	Telefono	E-MAIL
Asociación de Artesanas de Tejidos Ecológicos Ixchel "Teixchel"	San Pedro La Laguna, Sololá	Chalinas Bolsas Monederos Cosmetiqueras Bufandas Centros de mesa Individuales Cojines	Sra. Berta Navichoc	59320000/56419451	teixchel@gmail.com
Asociacion de Textiles Tipicos "Nueva Alianza"	San Martin Chile Verde, Quetzaltenango.	Bolsas Individuales Centros de mesa Guipiles Monederos	Sra. Amalia Vasquez	59586868	
Asociacion de Autoayuda "Chinimaya"	San Juan La Laguna, Sololá	Cosmetiqueras Bufandas Centros de mesa Bolsas Monederos	Sra. Dominga Pérez		
Textiles Tipicos y Bordados a mano	San Pedro La Laguna, Sololá	Chalinas Bolsas Monederos Guipiles Bufandas Centros de mesa Individuales Cojines	Paulina Samoa		
Asociacion "Ukux Tinimit"	Totonicapan	Chalinas Bolsas Monederos Guipiles Bufandas Centros de mesa Individuales	Rosa Gutierrez		

**Fuente:** elaboración propia con datos proporcionados por la Lic. Ely Ocaña, Catedrática del curso de Seminario I y II.

### 6.2.7 Precio de los productos:

Los precios de los productos de ALANEL están basados en los precios de mercado que actualmente hay en el nicho de artesanía textil:

**TABLA 4**  
**Precios actuales de productos ALANEL**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO VENTA UNITARIO</b>	
BLUSA DE UN DISEÑO	Q	325.00
BLUSA CON UN ADORNO TEXTIL	Q	210.00
GUIPIL DE GALA	Q	750.00
CHAQUETA	Q	350.00
CHALECO	Q	250.00
CHALECO CON BORDADO PEGADO	Q	300.00
PORTA BEBE	Q	250.00
GUIPIL PARA NIÑA	Q	700.00
BUFANDA	Q	15.00
CENTRO DE MESA DOBLE FIGURA	Q	500.00
COCTELERAS	Q	10.00
PORTA CD	Q	45.00
FOLDER	Q	80.00
AGENDA	Q	40.00
PORTA CHEQUERA	Q	40.00
PORTA CARTAS	Q	45.00
CARTERAS	Q	250.00
PORTA CELULAR	Q	25.00

**Fuente:** elaboración propia con datos de ALANEL

En el anexo 1 se ilustran estos productos.

### 6.3 Análisis Financiero

Posteriormente se definirán las necesidades financieras que se necesitan para que el negocio opere. El análisis financiero consistirá en un análisis de punto de equilibrio, un flujo de caja proforma para 1 año que será evaluado por la técnica del valor actual neto VAN, una tasa mínima aceptable de retorno del 17.5% (5.5% de inflación + 12% premio al riesgo).

Este análisis financiero tiene las siguientes premisas claves:

- ▶ El sector textil Guatemalteco empieza a darse a conocer en el ambiente internacional, por lo que se espera un crecimiento en las exportaciones de los mismos para los próximos 5 años (Vestex, 2003).
- ▶ El comercializador de los productos de ALANEL juega un papel clave en el desarrollo de esta operación, ya que es quien mantendrá abiertas las puertas para incrementar las ventas al ritmo proyectado.
- ▶ El expandir los productos textiles de ALANEL a clientes de otros continentes generará un crecimiento importante en la economía del país (Warr, 1999)
- ▶ Por ser productos que empiezan a ser bien aceptados en los mercados de europeos la calidad de los mismos no deberá ser menor a la esperada por los consumidores finales.

### 6.3.1 Análisis de punto de equilibrio

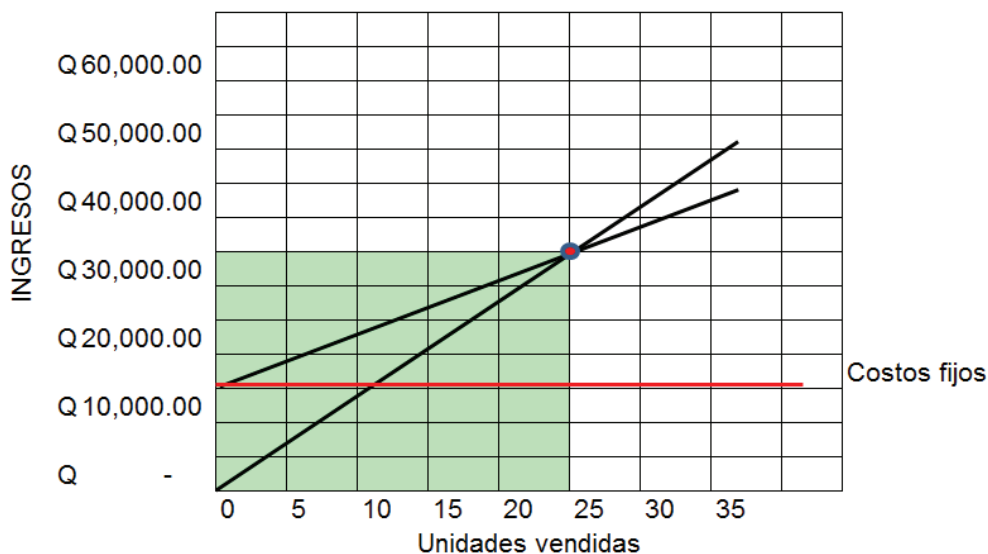
Para cubrir la inversión inicial de Q 35,750.00 se necesitarán producir 25 unidades de centros de mesa que es el producto proyectado de mayor consumo y que será comercializado.

**TABLA 5**  
**ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO**

Unidades vendidas	Costos Fijos	Costos Variable	Costo Total	Ingresos	Ganancia o Perdida
0	Q 11,245.00	Q -	Q 11,245.00	Q -	Q (11,245.00)
5	Q 11,245.00	Q 4,766.25	Q 16,011.25	Q 7,150.00	Q (8,861.25)
10	Q 11,245.00	Q 9,532.50	Q 20,777.50	Q 14,300.00	Q (6,477.50)
15	Q 11,245.00	Q 14,298.75	Q 25,543.75	Q 21,450.00	Q (4,093.75)
20	Q 11,245.00	Q 19,065.00	Q 30,310.00	Q 28,600.00	Q (1,710.00)
25	Q 11,245.00	Q 23,831.25	Q 35,076.25	Q 35,750.00	Q 673.75
30	Q 11,245.00	Q 28,597.50	Q 39,842.50	Q 42,900.00	Q 3,057.50
35	Q 11,245.00	Q 33,363.75	Q 44,608.75	Q 50,050.00	Q 5,441.25
40	Q 11,245.00	Q 38,130.00	Q 49,375.00	Q 57,200.00	Q 7,825.00
45	Q 11,245.00	Q 42,896.25	Q 54,141.25	Q 64,350.00	Q 10,208.75
50	Q 11,245.00	Q 47,662.50	Q 58,907.50	Q 71,500.00	Q 12,592.50
55	Q 11,245.00	Q 52,428.75	Q 63,673.75	Q 78,650.00	Q 14,976.25
60	Q 11,245.00	Q 57,195.00	Q 68,440.00	Q 85,800.00	Q 17,360.00
65	Q 11,245.00	Q 61,961.25	Q 73,206.25	Q 92,950.00	Q 19,743.75
70	Q 11,245.00	Q 66,727.50	Q 77,972.50	Q 100,100.00	Q 22,127.50

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 8**  
**Forma gráfica del Punto de Equilibrio**



Fuente: elaboración propia

### 6.3.2 Flujo de caja proyectado.

En la tabla 6 se muestra el flujo de efectivo proyectado para 12 meses de operación:

**TABLA 6**  
**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 1 AÑO**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
<b>Ingresos</b>												
Ventas	Q -	Q 35,750.00	Q 71,500.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00
<b>Total Ingresos</b>	Q -	Q 35,750.00	Q 71,500.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00	Q 107,250.00
<b>Egresos</b>												
Inversion inicial	Q 35,750.00											
Alquileres		Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00
Servicios		Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00	Q 185.00
Sueldos (MOA)		Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00
Costos de Administracion y comercializacion		Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,000.00
Costos de produccion		Q 23,831.25	Q 47,662.50	Q 71,493.75	Q 71,493.75	Q 71,493.75	Q 71,493.75	Q 71,493.75	Q 71,493.75	Q 71,493.75	Q 71,493.75	Q 71,493.75
Imprevistos		Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00
Impuestos		Q 1,787.50	Q 3,575.00	Q 5,362.50	Q 5,362.50	Q 5,362.50	Q 5,362.50	Q 5,362.50	Q 5,362.50	Q 5,362.50	Q 5,362.50	Q 5,362.50
<b>Total egresos</b>	Q 35,750.00	Q 39,803.75	Q 65,422.50	Q 91,041.25	Q 91,041.25	Q 91,041.25	Q 91,041.25	Q 91,041.25	Q 91,041.25	Q 91,041.25	Q 91,041.25	Q 91,041.25
<b>Flujo de Efectivo</b>	Q (35,750.00)	Q (4,053.75)	Q 6,077.50	Q 16,208.75	Q 16,208.75	Q 16,208.75	Q 16,208.75	Q 16,208.75	Q 16,208.75	Q 16,208.75	Q 16,208.75	Q 16,208.75

Fuente: elaboración propia



Los costos del producto, y demás reglones mostrados en este flujo de efectivo se detallan en la tabla 7:

**TABLA 7  
COSTO DE UN CENTRO DE MESA**

<b>CENTRO DE MESA</b>				
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
LIENSO	1	Q 32.00	Q 32.00	
MADEJA DE HILO	5	Q 6.25	Q 31.25	
HILO DE COLORES	12	Q 2.50	Q 30.00	
SEDALINA	1	Q 10.00	Q 10.00	
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>			<b>Q 103.25</b>	<b>11%</b>

	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>MANO DE OBRA</b>	1	Q 850.00	Q 850.00	89%
<b>COSTO POR UNIDAD</b>			<b>Q 953.25</b>	

<b>Costos variables (por unidad producida)</b>	
Mano de obra (directa)	Q 850.00
Materiales directos	Q 103.25
<b>Total de costos variables por unidad</b>	<b>Q 953.25</b>
<b>Costos fijos mensuales</b>	
Alquiler local sala de ventas	Q 500.00
Servicios (Energía eléctrica, Telefono, Agua)	Q 185.00
Sueldos y salarios (que no son de producción)	Q 10,560.00
<b>Total de costos fijos al mes</b>	<b>Q 11,245.00</b>
<b>Precio de venta</b>	<b>Q 1,430.00</b>
<b>Margen de contribución</b>	<b>Q 476.75</b>
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>24</b>

**FUENTE:** elaboración propia con datos de ALANEL

### 6.3.3 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tomando como base el flujo de efectivo proyectado en el inciso 6.3.2 tenemos que:

**TABLA 8  
VAN, TIR Y TMAR**

<b>VAN</b>	16,574.29
<b>TIR</b>	26%
<b>TMAR</b>	17.5%

**Fuente:** elaboración propia

De lo anterior podemos ver que  $TIR > TMAR$  por lo que la inversión cumple lo esperado (Baca, 1995).

Además vemos que el Valor Actual Neto es positivo para ese valor de tasa de rendimiento.

Se muestra claramente la oportunidad que la asociación ALANEL tiene si logra conseguir una inversión inicial de Q 35,750.00, garantiza la venta de 25 centros de mesa en el mercado europeo y vende sus productos a un valor de Q 1,430.00.

Las utilidades esperadas al primer año ascienden a los Q 113,461.25 y se empieza a tener una rentabilidad a partir del quinto mes de operación. En la tabla 9 se resumen estos valores:

**TABLA 9  
RESULTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

INVERSION INICIAL	Q 35,750.00
UNIDADES MINIMAS NECESARIAS PRODUCIR	25
PRECIO UNITARIO DE VENTA	Q 1,430.00
UTILIDAD AL FINAL DEL PRIMER AÑO	Q 113,461.25

**Fuente:** elaboración propia

## 7. Discusión de Resultados

La Asociación ALANEL cuenta con una gran variedad de productos artesanales que pueden ser bien posicionados en el mercado exterior, pero la falta de una planeación estratégica clara no le ha permitido poder dar a conocerse y por ende no vender sus productos, es por ello que se planteó una Visión, Misión y Estrategia de largo plazo que servirá de guía para garantizar rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Al realizarse un análisis FODA se pudo determinar que la fortaleza de la Asociación es principalmente que cuentan con un alto conocimiento en la elaboración de sus productos y suficiente mano de obra disponible para cubrir una demanda alta. Su mayor debilidad la limitada fuerza de ventas y poca oportunidad de mostrar sus productos al mercado local e internacional. La mayor oportunidad que tiene en el corto plazo es convertirse en exportador de productos textiles y su mayor amenaza es que el mercado de los textiles artesanales no está reconocido por la ley económica del país y por tanto se convierte en economía informal.

Los productos que ALANEL produce están diferenciados de sus competidores debido a que la fuerza laboral que los elabora no se ubica en un solo punto y por tanto se convierte en una mezcla de culturas y costumbres propias del lugar de origen. Además la ubicación geográfica de la Asociación permite acceso a los principales canales de distribución del país.

La Asociación tiene una estructura organizacional sencilla, lo cual le permite tener un buen control sobre los procesos administrativos y de operación del negocio.

La gran oportunidad de ALANEL está en poder colocar sus productos en el mercado exterior, principalmente en Europa, ya que es en esta región del mundo donde los productos de decoración interior están siendo bien recibidos.

Dentro de toda la gama de productos que se producen en ALANEL, los Centros de mesa son los que mayor margen de utilidad pueden generar, ya que es el producto que mayor aceptación ha venido teniendo por parte de los consumidores del mercado extranjero.

El análisis financiero presentado muestra claramente que consiguiendo un financiamiento de Q 37,500.00 y la venta de 25 centros de mesa en el mercado europeo a un precio de Q 1,430.00 logrará generar utilidades a partir del quinto mes de operación, cubriendo en ese periodo el pago de la inversión inicial.

## 8. Conclusiones

1. El plan de negocios realizado es la herramienta clave con que la asociación cuenta a partir de este momento y que permitirá poder obtener los recursos económicos para iniciar de forma sostenible su operación.
2. La necesidad fundamental de ALANEL es obtener una inversión inicial de Q 37,500.00 destinados para iniciar las operaciones de fabricación de artículos de decoración para el mercado europeo, así como un nuevo planteamiento para la estrategia de ventas y promoción de sus productos.

## 9. Recomendaciones

1. Aumentar la producción de artesanías textiles y mejorar su comercialización, ya que la gran oportunidad de estos coloridos productos está en el mercado externo, principalmente Europa.
2. Las autoridades del Ministerio de Trabajo deben tipificar bien el salario mínimo para la actividad de artesanía textil, ya que actualmente no se tiene bien claro este rubro y se utilizan los valores de salario para actividades no agrícolas.
3. Mejorar la competitividad de los artesanos textiles a través de programas de capacitación que les permita convertirse en exportadores y por ende contribuidores al PIB del país.
4. ALANEL debe buscar en el corto plazo la ayuda del Ministerio de Economía para acceder a un crédito con tasa preferencial, que le permita poder iniciar operaciones como las expuestas en este documento y con ello establecer la línea base para el desarrollo y sostenibilidad de la misma.
5. ALANEL cuenta ahora con un Plan de Negocios que le permitirá buscar diversas fuentes de financiamiento y posibles socios estratégicos, por lo que debe hacer uso del mismo en todas sus transacciones de búsqueda de capital y clientes para sus productos.

## 10. Bibliografía

1. Pinson, L. (2008). Anatomy for a Business Plan, USA, Out of your mind.
2. Baca, G. (1995). Evaluación de Proyectos , México, McGraw-Hill
3. Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera, México, Pearson
4. Afre, J. (2004). Aplicación del costeo por órdenes de trabajo para la producción de textiles típicos, Tesis Ingeniero Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
5. Andrade, S. (2008). Proyectos de Inversión y Criterio de Formulación, Perú, Lucero.
6. Arya, J. y Lardner, R. (2002). Matemáticas Aplicadas a la Administración y a la Economía, México, Pearson.
7. Arzú, M. (2002). Plan de Mercadeo: Marco Teórico y aplicación práctica en el producto de néctares de mi tierra, Tesis Licenciatura, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
8. Anzueto, M. (1999). El sector artesanal y el plan piloto de capacitación y producción de alfombras persas con mujeres artesanas de San Juan la Laguna, Sololá, Santa Cruz Balanya, Chimaltenango y San Martín Sacatepéquez, Quetzaltenango, Tesis Ingeniero Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
9. Alles, M. (2005) Desarrollo del talento humano basado en competencias. España, Granica.
10. Borello, A. (2000). El Plan de Negocios, Colombia, McGraw-Hill
11. Vestex, (2003). Informe preliminar de la IX ronda de negociaciones CAFTA, llevada a cabo del 8 al 17 de diciembre de 2003. Revista electrónica disponible en [www.vestex.com](http://www.vestex.com)
12. Cepal, (1998). Informa sobre Maquila y Transformación productiva. México, Centro América y Republica Dominicana.
13. Gordillo, A. (1996). El efecto económico del NAFTA sobre la industria maquiladora de prendas en Guatemala, Tesis de Licenciatura, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
14. Armstrong, G. y Kotler, P. (2004). Introducción al Marketing, México, Prentice Hall.

15. Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002). Administración un enfoque basado en competencias, Australia, Thompson.
16. Lazo, J. (2001). Plan de Mercadeo para un pan relleno de chocolate. Tesis de Licenciatura, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
17. Miralbes, R, y Otros (1990). Zunil traje y economía. Guatemala, Museo Ixchel.
18. OIT, (2000). Proyecto para mujeres trabajadoras de Maquila, Guatemala, Revista.
19. Organización Mundial del Comercio, (1995). Acuerdo sobre textiles y el vestuario. Uruguay, [www.wto.org](http://www.wto.org)
20. Polimeni, W. (1992). Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. México, McGraw-Hill
21. Stanton, W. (1992). Fundamentos de Marketing. México, McGraw-Hill
22. Warr, P. (1999). Zonas Francas para el procesamiento de productos para la exportación: La economía de los enclaves de producción.
23. Harvard-Marketing, (1997). Análisis y plan del negocio en Internet. USA. Deusto.
24. Castañeda, L. (2005). Implementación: El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables. México. Poder.
25. Barrow, C. (2002). Administre sus finanzas. USA, Dorling Kindersley

## 11. Anexos

### Anexo 1 Formato de Entrevista

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS  
SEMINARIO 1

Fecha \_\_\_\_\_

#### ENTREVISTA "ALANEL"

1. Cuándo se fundó la asociación?
2. Cómo funciona el negocio?
3. Que tipos de productos son los que producen?
4. Quienes son sus principales clientes?
5. Cómo está financiado el negocio?
6. Cómo promocionan sus productos?
7. Qué recursos necesitan para mejorar el desempeño de la empresa?
8. Tienen apoyo de alguna entidad extranjera o del Gobierno?
9. Ya han tenido la oportunidad de exportar sus productos?
10. En qué mes del año son mejores las ventas de sus productos?
11. Cuáles son los productos que mas se venden?
12. Cuentan con catalogos y material promocional?
13. Tienen pagina Web?

**Fuente:** elaboración propia



## Anexo 2 Productos ALANEL

Güipiles



Bufandas



Centros de mesa



Porta bebe



Carteras

Fuente: catalogo ALANEL



Guipil de niña



Chaleco



Fuente: catalogo ALANEL

Porta CD



Agendas



Chaqueta

Porta Chequera



**Fuente:** catalogo ALANEL



### Anexo 3

## Listado de Importadores de Comercio Justo

Nombre	Descripción	Página Web
EI PUENTE	Es una compañía alemana que se dedica a la importación y comercialización de productos decorativos y comestibles relacionados con el comercio justo. Maneja textiles guatemaltecos.	<a href="http://www.el-puente.de">www.el-puente.de</a>
CONTIGO	Es una empresa alemana que se dedica la importación de diversos productos manufacturas en diversos países, relacionados con el comercio justo. Ya importa productos textiles de Guatemala.	<a href="http://www.contigo.de">www.contigo.de</a>
DWP	Empresa alemana de comercio justo que comercializa productos alimenticios y artesanales. Maneja productos guatemaltecos.	<a href="http://www.dwp-rv.de/cm/index.php?menuid=0&amp;reporeid=99">http://www.dwp-rv.de/cm/index.php?menuid=0&amp;reporeid=99</a>
EINE WELT	Empresa alemana comercializadora de productos de comercio justo (alimentos, artículos de decoración, calendarios, etc.). Vende chalinas guatemaltecas.	<a href="http://www.eine-welt-shop.de/silver.econtent/catalog/mvg/weltfairsand/bazar/schmuckaccessoires/baumwollschalencolores">http://www.eine-welt-shop.de/silver.econtent/catalog/mvg/weltfairsand/bazar/schmuckaccessoires/baumwollschalencolores</a>
TUCANO	Empresa alemana que comercializa productos artesanales como hamacas de materia textil	<a href="http://www.tucano-gmbh.com/index1024.html">http://www.tucano-gmbh.com/index1024.html</a>
EZA	Empresa austriaca de comercio justo. Actualmente ya maneja artesanías textiles de Guatemala.	<a href="http://www.eine-welt-handel.com/start.asp?b=2">http://www.eine-welt-handel.com/start.asp?b=2</a>
EINE WELT HANDEL	Empresa austriaca que comercializa productos de comercio justo. Tiene una línea de artículos textiles artesanales.	<a href="http://www.eine-welt-handel.com/start.asp?b=2">http://www.eine-welt-handel.com/start.asp?b=2</a>
IDEAS	Empresa española de comercio justo. Comercio alimentos y artesanías, entre ellas artesanías textiles incluyendo chalinas.	<a href="http://www.ideas.coop/">http://www.ideas.coop/</a>
ALTROMERCATO	Empresa italiana de comercio justo. Comercializa diversos alimentos y productos artesanales, entre ellas artesanías textiles guatemaltecas.	<a href="http://www.altromercato.it/it">http://www.altromercato.it/it</a>
FAIR TRADE ORIGINAL	Empresa holandesa que vende artículos de comercio justo. Incluye entre su oferta artesanías textiles.	<a href="http://www.fairtrade.nl/main_en.php?language=en">http://www.fairtrade.nl/main_en.php?language=en</a>
SOLIDAR MONDE	Empresa francesa que comercializa productos de comercio justo como artesanías y alimentos. Vende artesanías textiles.	<a href="http://www.solidarmonde.fr/">http://www.solidarmonde.fr/</a>

Fuente: Artesanías Textiles en Alemania, Estudio de FOGUAMI

## Anexo 4 Empresas de logística en Guatemala

Empresa	Datos de Contacto
Logística Global	Tel: 2329-7900 3av 11-21 z.13 Pamplona <a href="mailto:información@logisticaglobal.com">información@logisticaglobal.com</a> <a href="http://www.logisticaglobal.com">www.logisticaglobal.com</a>
Cropa Panalpina	Tel: 2471-8282 3ra calle 6-70 zona 13 Pamplona <a href="http://www.cropa.com.gt">www.cropa.com.gt</a>
DAMCO	Tel: 2229-4300 13 calle 3-40 z-10 Edificio Atlantis. Of.902 <a href="mailto:ventas.gt@damco.com">ventas.gt@damco.com</a> <a href="http://www.damco.com">www.damco.com</a>
Best Cargo	Tel: 2362-1036 4ta calle 17-43 z. 14 <a href="http://www.bestcargo.com.gt">www.bestcargo.com.gt</a>
Oceánica Internacional	Teléfono: 2360-1523 Av. Reforma 1-50 z.9 Edificio Reformador Niv.8 Of.802 <a href="http://www.oceanica.ws/ing/esp/compania/quienes_somos.html">http://www.oceanica.ws/ing/esp/compania/quienes_somos.html</a> <a href="http://www.oceanica.ws/ing/esp/compania/quienes_somos.html">http://www.oceanica.ws/ing/esp/compania/quienes_somos.html</a>
ATLAPAC	Teléfono: 2443-5004 6av. 15-56 z.8 Mixco, Ciudad San Cristóbal <a href="http://www.atlapac.com.gt">www.atlapac.com.gt</a>
DHL	Teléfono: 2379-1111 Avenida Hincapié 25-10 Z.10 <a href="http://www.dhl.com.gt">www.dhl.com.gt</a>
CFG Logística de Carga Internacional	Teléfono: 2381-0707 7 av. 17-67 zona13 Aurora 1

**Fuente:** Artesanías Textiles en Alemania, Estudio de FOGUAMI




Luis Gerardo Díaz Erazo

**AUTOR**



MSc. Vivian Matta de García

**DIRECTORA**



Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

**DECANO**