

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a blue background, depicting a figure on a horse. Above the shield is a golden crown. The shield is flanked by two golden lions. The entire emblem is surrounded by a circular border containing the Latin text "UNIVERSITAS CONSPICUA CAROLINA ACCEPIT COACTEMALENSIS INTER CETERAS".

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA
EMPRESA DE TEXTILES TÍPICOS Y
BORDADOS A MANO DEL MUNICIPIO
DE SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLA**

Jacobo Adolfo Tánchez Vásquez

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS

GUATEMALA, ABRIL 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a blue background, depicting a figure on horseback. Above the shield is a golden crown. The shield is flanked by two golden lions. The entire emblem is surrounded by a circular border containing the Latin text "UNIVERSITAS SAN CAROLINIENSIS INTER CAETERA CONSPICUA CAROLINA ACUTIVA COACTEMALENSIS".

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA
EMPRESA DE TEXTILES TÍPICOS Y
BORDADOS A MANO DEL MUNICIPIO
DE SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLA**

Trabajo de Graduación presentado por

Jacobo Adolfo Tánchez Vásquez

Para optar al grado de: Maestro en Artes

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS

GUATEMALA, ABRIL 2013

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
DR. SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES	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 ARZÚ, Ph.D.
JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ, Ph.D.
MSc. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por darme la sabiduría, y todos los recursos necesarios para culminar con éxito la maestría, sin Él nada soy y nada hubiera logrado.
- Mi padre** Jaime Antulio Tánchez González (Q.E.P.D.), por motivarme a alcanzar mis metas, con todos sus consejos y apoyo brindado en el transcurso de su vida.
- Mi madre** María Antonieta Vásquez Higueros, quien es la mujer que mas amo y admiro, por su amor y apoyo incondicional, siendo mi mayor inspiración en todos los días de mi vida.
- Mis hermanos** Ninoshka, Geraldina, Alexis, por ser parte importante en mi vida, con su esfuerzo y dedicación por superarse me motivan a trazarme nuevas metas.
- Mi amada** Wendy Cáceres, por todo su amor durante todo este tiempo que hemos estado juntos, gracias por tu compañía y formar parte de mi vida.
- Mi hijo** Diego Alejandro, a quien amo con todo mi corazón y por quien me esfuerzo día a día para darle un futuro mejor.
- Mi familia** A todos en general por darme palabras de aliento y mostrarme su cariño incondicional, en especial a mi sobrino Renato Tánchez que este triunfo le sirva de ejemplo.
- Mis colegas de MAIES** Por brindarme su amistad sincera dentro y fuera de la Universidad y por compartirme sus conocimientos y experiencias profesionales.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCION.....	1
2. JUSTIFICACION.....	2
3. MARCO TEORICO.....	3
3.1. Datos generales de la empresa.....	3
3.1.1. Descripción de la empresa.....	3
3.1.2. Ubicación geográfica.....	3
3.1.3. Actividad productiva.....	4
3.2. Mercado.....	6
3.2.1. Estimación de la demanda.....	6
3.2.2. Curva de la demanda.....	6
3.2.3. Curva de la oferta.....	7
3.2.4. Mezcla de mercadeo.....	8
3.2.4.1. Producto.....	8
3.2.4.2. Precio.....	8
3.2.4.3. Plaza.....	9
3.2.4.4. Promoción.....	9
3.2.5. Segmentación.....	10
3.3. Distribución en planta.....	11
3.3.1. Distribución de posición fija.....	11
3.3.2. Distribución por proceso.....	11
3.3.3. Distribución por producto.....	12
3.4. Análisis económico.....	12
3.4.1. Inversión.....	12
3.4.2. Costo de producción.....	12
3.4.2.1. Costo de materia prima.....	12
3.4.2.2. Costo de mano de obra.....	13

3.4.2.3.	Costo fijo.....	13
3.4.2.4.	Costo variable.....	13
3.4.3.	Flujo de caja.....	13
3.4.4.	El valor actual neto (VAN).....	13
3.4.5.	La tasa interna de retorno (TIR).....	14
3.5.	Plan de negocios.....	14
3.5.1.	Definición.....	14
3.5.2.	Pequeña y mediana empresa.....	15
4.	OBJETIVOS.....	16
5.	DESARROLLO.....	17
6.	RESULTADOS.....	18
6.1.	ANALISIS DEL MERCADO.....	18
6.1.1.	Selección del mercado.....	18
6.1.2.	Mercado objetivo.....	20
6.1.2.1.	Perfil del consumidor.....	20
6.1.2.2.	Estimación de la demanda.....	21
6.1.3.	Competidores.....	22
6.1.3.1.	Diversidad de competidores.....	23
6.1.3.2.	Características de los competidores.....	23
6.1.4.	Mezcla de mercadotecnia.....	23
6.1.4.1.	Producto.....	23
6.1.4.2.	Precio.....	26
6.1.4.3.	Plaza.....	26
6.1.4.4.	Promoción.....	28
6.2.	ESTUDIO TECNICO.....	29
6.2.1.	Distribución en planta.....	29
6.2.1.1.	Plano de la distribución en planta.....	30
6.2.2.	Proceso de producción.....	30

6.2.2.1.	Descripción del proceso.....	30
6.2.2.2.	Diagrama de flujo del proceso.....	32
6.2.3.	Equipo de trabajo	32
6.3.	ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO.....	33
6.3.1.	Costo del producto.....	33
6.3.1.1.	Costo de materia prima.....	33
6.3.1.2.	Costo de mano de obra directa.....	34
6.3.1.3.	Costo fijo.....	34
6.3.1.4.	Costo variable.....	34
6.3.2.	Inversión inicial.....	34
6.3.3.	Flujo de caja.....	35
6.3.3.1.	El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).....	36
6.3.4.	Flujo de caja proyectado.....	37
6.3.4.1.	El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).....	37
6.4.	Resumen.....	38
7.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
8.	CONCLUSIONES.....	42
9.	RECOMENDACIONES.....	43
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	44
11.	ANEXOS.....	46

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Grupo de Mujeres Pedranas Unidas, se encuentra ubicada en el municipio de San Pedro La Laguna, departamento de Sololá. Actualmente se dedica a la producción de textiles típicos de forma industrial y a la comercialización de los mismos, ofreciendo una variedad de blusas, delantales y fajas típicas confeccionadas con materias primas de la más alta calidad.

En el municipio existe una alta competencia que se dedica a producir y comercializar productos similares, por lo tanto surge la necesidad de realizar un plan de negocio, para establecer estrategias de venta, que puedan marcar una diferencia respecto a la competencia. El objetivo es abarcar el mayor porcentaje posible dentro del mercado, así mismo poder medir la factibilidad económica de la empresa a través del estudio económico-financiero.

Se llevó a cabo el análisis del mercado, donde se definió el mercado objetivo en dos fases, la primera fase consiste en posicionarse en el mercado de los municipios de San Pedro La Laguna y Panajachel, que pertenecen al departamento de Sololá. En San Pedro La Laguna se puede abarcar el 89% del mercado de la población femenina, que asciende aproximadamente a 5,300 mujeres, en Panajachel se puede abarcar el 85% de la población femenina, que asciende aproximadamente a 7,500 mujeres. En ambos municipios se tiene una gran afluencia de turistas, que compran textiles típicos, lo que hace que el mercado sea más rentable. Para la segunda fase se ampliará el mercado objetivo, tratando de posicionarse en los departamentos de Quetzaltenango, El Quiché, Totonicapán, Chimaltenango, específicamente en la cabecera departamental, así como los municipios que se encuentran sobre la carretera interamericana.

Actualmente en San Pedro La Laguna, Sololá existen trece puntos de venta y quince personas que se dedican a la confección de blusas típicas, estas las venden por docena a intermediarios. Por lo tanto, la estrategia de posicionamiento es poder vender a intermediarios, volúmenes altos de blusas típicas. A la vez se deben llevar acabo estrategias de promoción como lo son: la identificación de la marca, colocando a cada blusa típica el diseño del logotipo de la empresa bordado en un lugar visible, colocar en puntos estratégicos de los municipios, mantas vinílicas con la información de la empresa, producir y distribuir catálogos con todos los productos que la empresa confecciona; dar a conocer a la empresa a través de medios masivos de comunicación como lo son las redes sociales, con estas promociones se pretende establecer una diferenciación con respecto a la competencia.

Al realizar el estudio económico-financiero se determinó que el giro de la empresa es rentable, debido a que el valor presente neto (VAN) dio como resultado un valor mayor respecto a la inversión inicial, y la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la tasa de oportunidad que se estableció, por lo tanto la inversión genera valor en el tiempo.

1. INTRODUCCION

La industria de textiles típicos y bordados a mano ha tenido un crecimiento considerable en el occidente de Guatemala. Específicamente en el departamento de Sololá existen pequeñas y medianas empresas que se dedican a este tipo de industria. 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 manejado por mujeres, y el telar de pie por hombres, hoy en día a partir de los textiles artesanales, se elaboran también artículos para el hogar, como manteles y tapetes, así como prendas de vestir de atractivos diseños.

En los últimos años, la industria de textiles típicos ha evolucionado en los procesos manuales a industriales reduciendo el tiempo de bordado de dos meses a unas pocas horas. Así mismo el costo se reduce, por ejemplo un huipil artesanal tiene un precio de Q2, 000.00 y el huipil bordado de forma industrial tiene un precio de Q750.00, el tejido típico hecho a mano empieza a ser sustituido por el industrial debido al ahorro de un 60% del precio.

Debido a la situación que existe en el mercado actual, en la empresa Grupo de Mujeres Pedranas Unidas que se dedica a la industria de textiles y bordados de forma manual y que inicia con la producción industrial, se estará desarrollando un plan de negocios para medir la factibilidad de la empresa a través del análisis de mercado. Se definirá el mercado objetivo y posibles nichos de mercado; a los competidores, conociendo sus estrategias; y la mezcla de mercadotecnia que se debe implementar para lograr un mejor posicionamiento. El estudio técnico abarca el análisis de las operaciones de producción y la distribución de la maquinaria, y finalmente el estudio económico – financiero, que tiene como objetivo definir los costos de producción y la rentabilidad del negocio.

2. JUSTIFICACION

El presente plan de negocios está orientado a determinar la rentabilidad de la empresa Grupo de Mujeres Pedranas Unidas, ya que la misma está pasando una transición de producir en forma manual a industrial y el mercado esta saturado por la competencia. Por lo tanto es importante definir de qué manera se deben asumir estos cambios para que el negocio perciba utilidades.

La elaboración del plan de negocios está basado en un análisis del mercado, estudio técnico y estudio económico – financiero, en donde se tienen que aprovechar todos los recursos materiales y humanos que tiene la empresa, así como la información que posea para alcanzar los objetivos propuestos. Con el plan de negocios, la empresa tendrá un mejor panorama de la situación que se está generando en el mercado y se logrará determinar si el giro del negocio es viable. Por consiguiente, permitirá tomar las decisiones para definir la inversión, las estrategias de posicionamiento, mejorar la calidad de los procesos y la del producto terminado el cual será percibido por el cliente.

3. MARCO TEORICO

3.1. Datos generales de la empresa

3.1.1. Descripción de la empresa

La razón social de la empresa es Grupo de Mujeres Pedranas Unidas la cual inició sus operaciones en el año 2011 con un grupo de mujeres emprendedoras que lograron visualizar en el mercado la oportunidad de crear esta organización con fines de lucro para la producción y comercialización de textiles típicos y bordados a mano en el municipio de San Pedro La Laguna departamento de Sololá.

3.1.2. Ubicación geográfica

La empresa Grupo de Mujeres Pedranas Unidas se encuentra ubicada en el occidente de Guatemala específicamente en el municipio de San Pedro La Laguna departamento de Sololá, en este municipio la mayoría de la población es de cultura indígena y posee un alto índice de visita extranjera que gusta de los textiles típicos representando un nicho de mercado atractivo para el comercio.

El municipio de San Pedro La Laguna es uno de los 19 que pertenecen al departamento de Sololá, se localiza a una latitud de 14°41' 25'' norte y una longitud de 91°16' 21'' oeste, la cabecera municipal se encuentra a una altitud de 1,610 metros sobre el nivel de mar, colinda al norte con el municipio de San Juan La Laguna y el Lago de Atitlán, al este con el municipio de Santiago Atitlán y el Lago de Atitlán, al sur con Chicacao del departamento de Suchitepéquez y Santiago Atitlán, al oeste con San Juan La Laguna y Chicacao. Desde la cabecera departamental de Sololá se puede llegar al municipio en un recorrido de 54 kilómetros por carretera. También de San Pedro La Laguna a Panajachel se recorren 13 kilómetros vía lacustre y nueve kilómetros por carretera asfaltada hasta la cabecera departamental.

El municipio dista de la ciudad capital a 178 kilómetros, es accesible por vía terrestre por la ruta nacional CA-1 en carretera totalmente asfaltada a través del desvío ubicado en el kilómetro 148 de la carretera interamericana que conduce hacia Santa Clara La Laguna, el recorrido es de 30 kilómetros; otra vía de acceso es la carretera CA-2, se recorren 113 kilómetros hasta Cocales y 37 kilómetros de carretera asfaltada por los municipios de Patulul y San Lucas Tolimán hasta Santiago Atitlán, que dista a 21 kilómetros de San Pedro La Laguna de los cuales 17.5 son de terracería y 3.5 de asfalto. A continuación se presenta el mapa de la localización geográfica del Lago de Atitlán del departamento de Sololá. (Miranda, 2008)

Figura 1. Mapa de Atitlán



Fuente: <http://www.hoteljere.com/lake>

3.1.3. Actividad productiva

La empresa se dedica a la producción de textiles típicos y bordados a mano, específicamente blusas, delantales, bolsas, servilletas y fajas, las cuales se comercializan en los municipios de Sololá y en la cabecera departamental de Chimaltenango, ofreciéndole al cliente productos de calidad que cumplan y satisfagan con sus expectativas.

En San Pedro La Laguna se registran varias actividades económicas siendo las más importantes las que a continuación se mencionan, con su porcentaje de participación en la población económicamente activa (PEA) del municipio así: en el sector agrícola representa el 38% del total de la PEA en 2002 y al año 2006 por medio de la muestra este sector de la economía absorbe el 51% de la PEA, el segundo sector de la economía relevante en cuanto a la generación de empleo para el año 2002 es el artesanal con un 23%. En el estudio de campo realizado en el año 2006 el segundo sector de la economía que genera más fuentes de empleo es el sector servicios con un 23%.

Un total de 832 núcleos familiares fue el que constituyó el total de la muestra realizada en junio del 2006, los resultados de los ingresos que obtienen los núcleos se obtuvo la siguiente información: la mayor concentración de ingresos se encuentra en el rango de 501 a 1,000 quetzales, con un porcentaje representativo del 40% del total de familias, luego el rango con ingresos de 1,001 a 1,500 quetzales constituye el 21%, se

observa que del total de familias encuestadas perciben ingresos entre 5,001 a 1,500 quetzales y representan un 11%. Las personas que generalmente reciben salarios son trabajadores que laboran en actividades agrícolas como: jornaleros, guardianes, administradores y devengan de Q.25.00 a Q.30.00 por jornal diario.

Según el Censo de 1994 efectuado por el instituto nacional de estadística (INE) la PEA estaba representada por un total de 2,265 personas, para el año 2002 aumentó a 3,024 y según la proyección del 2006, esta población creció 815 habitantes con total de 3,839.

Según el resultado de la encuesta de junio 2006, el sexo masculino representa el 53% del total de la población económicamente activa, observándose un decrecimiento en relación del total del año 2002 que registra el INE. Situación contraria al del sexo femenino que representa el 47% al realizarse la encuesta, observando un comportamiento de incremento desde el año 2002.

Cuando las necesidades mínimas son satisfechas, el desarrollo del ser humano se realiza con tendencia a mejorar su calidad de vida, en lo que se refiere a la vivienda debe considerarse no solo el material para construirla, sino también el espacio para cada habitante, los servicios sanitarios, el servicio de agua potable, ya que el efecto de estos satisfactores proveen a la población salud física y mental.

Dadas las circunstancias anteriores y otras llevaron a el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas –PNUD- a elaborar un mapa de desarrollo humano que incluye: educación, salud e ingreso pobreza en donde el municipio de San Pedro La Laguna figura entre las regiones que tiene un índice de desarrollo más alto de la República.

Las cifras obtenidas en la investigación de campo, la muestra revela que el 58% de la población vive en pobreza extrema, del total de la población que vive en pobreza, que representa el 87%.

Según datos observados en la investigación en relación al uso actual y potencial del suelo, no se le está dando el uso apropiado de acuerdo a la vocación de los suelos de San Pedro La Laguna.

Por el lado de la infraestructura productiva, de acuerdo a lo establecido en la investigación, el municipio no cuenta con silos, bodegas, ni almacenamiento, ni centros de acopio. El sistema de riego utilizado actualmente es el riego por aspersión que consiste en la extracción del agua del lago Atitlán por medio de bombas eléctricas. Además se hace uso del sistema de riego tradicional, proveniente de las lluvias, esto se determinó por medio de las técnicas de observación y encuesta. El servicio de telefonía celular cubre el déficit de teléfonos domiciliarios. (Miranda, 2008)

3.2. Mercado

3.2.1. Estimación de la demanda

En cualquier inicio de negocio, es importante conocer qué mercado y qué necesidades se van a satisfacer, para ello es importante realizar una investigación sobre la demanda y con ello conocer qué es lo que esperan y a qué nicho se enfocará la empresa.

Los pasos del proceso de investigación son:

1. Necesidad de información.
2. Objetivos de la investigación.
3. Diseño de la investigación. (Fuentes internas y externas).
4. Recolección de datos.
5. Diseño de la muestra (población, tamaño de la muestra, diseño probabilística o no). (Corea, 2010)

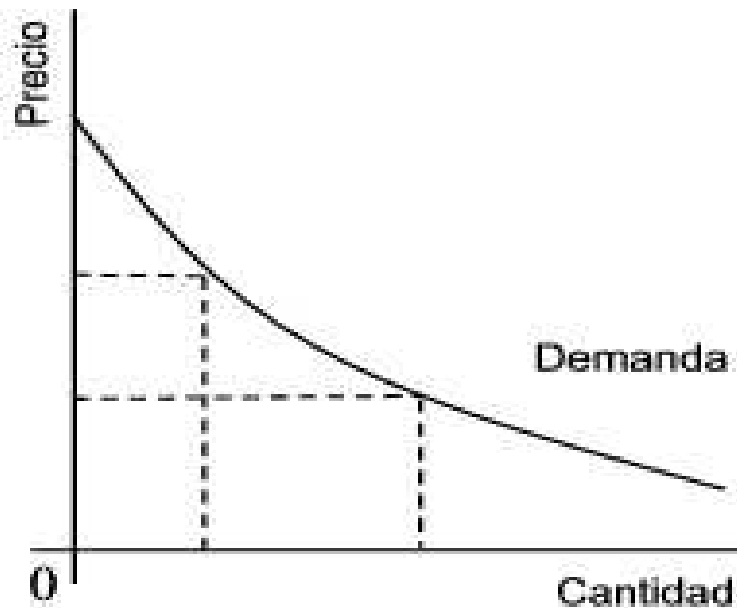
3.2.2. Curva de la demanda

La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes. La curva de demanda es por lo general decreciente, es decir, a mayor precio, los consumidores comprarán menos.

Algunas características de la curva de la demanda:

- Tiene pendiente negativa.
- Intercepta el eje "X".
- Intercepta el eje "Y". (Corea, 2010)

Figura: 2. Curva de la demanda



Fuente: <http://www.economia.ws/oferta-y-demanda.php>

3.2.3. Curva de la oferta

La curva de la oferta muestra la cantidad que un productor está dispuesto a vender de un bien, a un precio dado, manteniendo constantes los demás factores que pueden afectar a la cantidad ofrecida.

La relación existente entre el precio y la cantidad ofrecida es directa ya que a mayor precio, mayor beneficio por lo que los oferentes están interesados en vender más cantidad de dicho bien.

Algunas características de la curva de la oferta:

- Tiene pendiente positiva.
- Intercepta el eje "X".
- Intercepta el eje "Y". (Corea, 2010)

Figura 3. Curva de la oferta



Fuente: <http://www.economia.ws/oferta-y-demanda.php>

3.2.4. Mezcla de mercadeo

3.2.4.1. Producto

Es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado objetivo. El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios, como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios, los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega, también se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta, la combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. (M@rketing, 2012)

3.2.4.2. Precio

Es la cantidad de dinero que el cliente debe pagar por recibir el producto. Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing

tanto para las de consumo como para servicios, en un estudio exploratorio que hicimos en 1989 a unas 40 empresas medianas, manufactureras de las de consumo, se detectó que el precio, en opinión de los ejecutivos, era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones, como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes., como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios, hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios, la influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando, sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda. (Marketing, 2012)

3.2.4.3. Plaza

Son las acciones que realiza la empresa, para que el producto esté al alcance de los clientes. Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura), es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos, la plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos, la venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios, sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios, los intermediarios son comunes, algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico, en realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios, pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales, estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. (Marketing, 2012)

3.2.4.4. Promoción

Son las actividades que comunican las ventajas del producto. La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos, estas formas son:

a) Publicidad: definida Como cualquier forma pagada de presentación no personal y

promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

b) Venta personal: Definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

c) Relaciones Públicas: Definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

d) Promoción de ventas: Actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes, sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio. (Marketing, 2012)

3.2.5. Segmentación

La segmentación de mercados es uno de los procesos estratégicos que se desarrollan en el marketing, que divide al mercado en grupos homogéneos con características similares, para aplicarle una estrategia diferenciada, satisfaciendo de forma más eficiente a cada grupo de clientes.

Definamos segmento como un grupo homogéneo de consumidores en cuanto a deseos, preferencias de compra, uso de productos, estilos de vida, similares, del mismo segmento al cual pertenecen. Entendamos también el mercado meta como aquel grupo de clientes (segmento seleccionado) que la empresa decide captar y satisfacer más eficientemente que la competencia, dirigiéndole su programa de marketing.

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes. El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Clasificación de la segmentación:

- Geográficos: Regiones o ciudades.
- Demográficos: Sexo, edad, nivel de ingreso, educación.
- Psicográfico: Clases sociales, estilo de vida.
- De comportamiento: circunstancias de compra, beneficios buscados, tasas de utilización. (Leyva, 2011)

3.3. Distribución en planta

3.3.1. Distribución de posición fija

Este tipo de distribución se emplea cuando no se puede mover el producto debido a su peso, forma, volumen, tamaño o alguna característica similar que lo impida. De esta forma lo que se debe desplazar es el personal, la maquinaria y las herramientas en donde lo que permanece en una misma posición es el material base o los componentes principales del producto final.

La distribución de posición fija tiene un costo elevado en el almacenamiento y el transporte de materiales, pero requiere menos inversión en equipo y herramientas, para inspeccionar la producción se necesita una supervisión sin demasiados registros ya que se vuelve bastante fácil controlar la misma. (Vásquez, 2009)

3.3.2. Distribución por proceso

La distribución por proceso se emplea cuando las operaciones se agrupan por el mismo tipo de función que realizan, se recomienda utilizarla cuando la producción es intermitente o por lotes ya que se puede adaptar a una gran variedad de productos, las ventajas que se obtienen son las siguientes:

- Se puede cambiar con facilidad la secuencia de operaciones en una estación de trabajo.
- Menor inversión en máquinas debido a que es menor la duplicidad, sólo se necesitan las máquinas suficientes de cada clase para manejar la carga máxima normal, las sobrecargas se resolverán por lo general, trabajando horas extraordinarias.
- Los operarios son más hábiles porque tienen que saber manejar cualquier máquina (grande o pequeña) del grupo, como preparar la labor, ejecutar operaciones especiales, calibrar el trabajo, y en realidad, tienen que ser mecánicos más simples operarios, lo que proporciona mayores incentivos individuales. (Vásquez, 2009)

3.3.3. Distribución por producto

La distribución por producto se basa en la fabricación de un solo producto o de un grupo de productos similares que requieren de una misma herramienta y maquinaria de trabajo, esta distribución se basa en la fabricación continua en donde el costo por unidad producida es bajo, una de las desventajas es que si en una estación de trabajo se detiene el proceso, afecta a toda la línea por lo que se debe reparar el problema para continuar produciendo esto puede representar pérdidas para la empresa.

En la distribución por producto, los componentes se ordenan de acuerdo con las etapas progresivas a través de las cuales avanza la fabricación, conformando una línea de montaje con objeto de que la secuencia especializada del proceso de transformación dé como resultado final el producto requerido. Las máquinas están próximas entre sí, y la distancia que tiene que recorrer el material para completar la secuencia total de producción es pequeña, por lo que se minimiza el transporte interno, las ventajas que presenta este tipo de distribución en planta son las siguientes:

- Reducida cantidad de trabajos en curso, ya que el output de un proceso pasa inmediatamente al siguiente.
- Se requiere menos espacio para el transporte y el almacenamiento temporal de los productos.
- Se simplifican los sistemas de planificación y control de la producción, así como la supervisión.
- En general, se requiere poca preparación por parte de los operarios en el proceso productivo, por lo que el aprendizaje es corto y poco costoso. (Vásquez, 2009)

3.4. Análisis económico

3.4.1. Inversión

Es el monto necesario para iniciar operaciones de un proyecto. Ella contempla aspectos como infraestructura, mobiliario y equipo, trámites legales y de forma, así como servicios profesionales.

Invertir es destinar una parte de nuestros recursos a actividades productivas con el propósito de obtener un beneficio. (Corea, 2010)

3.4.2. Costo de producción

3.4.2.1. Costo de materia prima

Conocida como el primer elemento del costo de producción, susceptible de transformación, la materia prima representa un factor importante del costo de elaboración en lo cual al final del proceso se convierte en un producto terminado. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

3.4.2.2. Costo de mano de obra

Dentro del renglón mano de obra consideramos el segundo elemento del costo de producción, que se refiere al esfuerzo humano indispensable para transformar la materia prima.

La integración en el costo de producción puede ser como mano de obra directa o indirecta. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

3.4.2.3. Costo fijo

Son los costos cuyo importe permanece constante, independientemente del nivel de actividades de la empresa, se puede identificar y llamar como costos de mantener la empresa abierta, de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa, por ejemplo tenemos:

- Alquileres.
- Amortizaciones o depreciaciones.
- Seguros
- Impuestos fijos
- Servicios públicos (luz, agua, gas, etc.)
- Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

3.4.2.4. Costo variable

Son los costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa, son los costos por producir o vender, por ejemplo tenemos:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción)
- Materias primas directas
- Materiales e insumos directos
- Impuestos específicos
- Envases, embalajes, etiquetas
- Comisiones sobre ventas (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

3.4.3. Flujo de caja

Es el flujo de entradas y salidas en un período determinado. El mismo ayuda al empresario a conocer cuales son los egresos e ingresos en cierto tiempo, distribuido, por lo general, mensual y anualmente. Además en base a esto se calcula el VAN y la TIR para así tomar la decisión sobre la inversión en el proyecto o no. (Corea, 2010)

3.4.4. El valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto es el valor actual de flujos futuros, es decir, ayuda a conocer qué valor tiene el dinero del futuro hoy en día, ya que por pérdida en el valor del dinero, no vale lo mismo una cantidad monetaria de hoy que una cantidad monetaria del futuro.

Si el VAN es positivo, significa que el proyecto genera una ganancia más grande que la que hemos pedido que genere; es decir una tasa arriba de la deseada.

Si el VAN es negativo, el proyecto no genera las ganancias requeridas e inclusive podría existir pérdida.

Si el VAN es cero, el proyecto genera la mayor rentabilidad posible que el mismo puede otorgar.

Cuando se comparan VAN de varios proyectos, se puede determinar quien es el mejor de todos, simplemente al conocer el valor numérico y quien sea más alto es el mejor. (Quiñonez, 2011)

3.4.5. La tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es la Tasa Interna de Retorno, es la tasa que genera el proyecto, es la máxima. Cuando existe un proyecto, calculamos los flujos de caja, calculamos el VAN con cierta tasa deseada. Si el VAN da mayor a cero, significa que el proyecto genera más rentabilidad que la que esperamos, si por el contrario el VAN es negativo, la tasa real del proyecto es menor que la deseada; y, si el VAN es cero, la tasa deseada es la más alta que puede generar el proyecto.

La TIR no puede ser comparada con otra para elegir un proyecto u otro, pero sí puede ser referencia para saber si el proyecto genera más que invertir el dinero en el banco. (Quiñonez, 2011)

3.5. Plan de negocios

3.5.1. Definición

Es una serie de actividades relacionadas entre si para la apertura o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas, es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

El plan de negocios posee varias ventajas que son:

- Obliga al empresario a buscar información que puede ser estadística, del mercado, tendencias económicas, índices financieros, tecnologías para producir.
- Define el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades y las necesidades y prioridades financieras.
- Ayuda a que la empresa establezca y alcance sus objetivos. (Pierri, 2007)

3.5.2. Pequeña y mediana empresa

Al igual que la mayor parte de América Latina, en Guatemala las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) dan cuenta de la mayor parte del empleo. La Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca calcula que las PyMEs contribuyen con el 40 por ciento del PIB y el 85 por ciento del empleo (2009). El informe sobre el Estado de la Región (2008) calcula que el 80 por ciento de los puestos de trabajo responden a empresas con menos de 20 empleados.

Mejorar el desempeño de las PyMEs e incrementar su participación en los mercados locales y mundiales puede tener consecuencias enormes y positivas para toda la economía. Por ejemplo, medidas que aumenten la productividad, bajen los costos logísticos, estimulen el acceso a nuevas tecnologías, e integren las PyMEs a las cadenas de valor pueden todas ellas generar empleo, elevar el nivel de ingreso y reducir la pobreza. (LAC, 2010)

A continuación se presenta la clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa, utilizada en Guatemala:

Tabla 1. Criterios para la definición de las MIPYMES en Guatemala

Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
No. De Empleados			
• MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60
• CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100
• BCIE	1 – 10	11 a 40	41 a 60
Activos			
• AGEXPORT		Menos de Q500,000	Hasta Q1,200,000
Empleados/Ventas/Activos			
• CIG (empresas industriales)	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q60,000 en ventas anuales/ Hasta Q50,000 en activos	De 11 a 20 empleados/ Hasta Q300,000 de ventas anuales/ Hasta Q500,000 en activos	De 21 a 50 empelados/ Hasta Q 500,000 de ventas anuales/ Hasta Q2,000,000 en activos

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: MINECO, CIG, BICIE, AGEXPORT.

4. OBJETIVOS

General

- Realizar el plan de negocio para la empresa Grupo de Mujeres Pedranas Unidas que se dedica a la producción de textiles típicos y bordados a mano.

Específicos

- Definir el mercado objetivo y las estrategias de promoción.
- Establecer el proceso de producción óptimo para aprovechar al máximo la distribución en planta.
- Definir el costo de producción, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para el primer año de operación.

5. DESARROLLO

Actividades:

- Entrevistas al personal de la empresa
 - Se llevó a cabo la primera reunión con la representante de la empresa Grupo de mujeres Pedranas Unidas la señora Paulina Samol, en las instalaciones de la Universidad de San Carlos, edificio T-11, segundo nivel, salón número tres.

- Visita a la empresa.
 - Se realizó la primera visita a la empresa donde se conocieron las instalaciones, el equipo y herramientas de trabajo, los productos que producen. Se conoció la forma en que comercializan los productos, los costos de producción, como adquieren las materias primas, cuales son las formas de financiamiento, como realizan el mantenimiento a las máquinas de coser. Se grabó un archivo de audio de la visita.

- Desarrollo del análisis del mercado
 - Se realizó una evaluación detallada del mercado potencial que se podría abarcar, que consistió en el análisis y selección del mercado objetivo, definición del perfil del consumidor, estimación de la demanda, análisis de los competidores y la mezcla de mercadotecnia, con esta información se logró definir las estrategias de promoción.

- Desarrollo del estudio técnico.
 - Al realizar la visita a la empresa se analizó la distribución en planta, el proceso de producción, el equipo de trabajo, con esta información se logró describir el flujo de operación, optimizar del espacio físico y se realizó una redistribución en planta.

- Desarrollo del estudio económico-financiero.
 - Se solicitó a la empresa la información detallada de la mano de obra, materia prima y gastos de fabricación, para determinar el costo de producción, así mismo se realizó el flujo de caja para el primer año de operación y el flujo de caja proyectado para los primeros cinco años de operación, con esta información se logró determinar la rentabilidad del negocio a través del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

6. RESULTADOS

6.1. ANALISIS DEL MERCADO

6.1.1. Selección del mercado

En el municipio de San Pedro La Laguna, departamento de Sololá, donde se encuentra ubicada la empresa, existe un mercado demasiado abarcado por la competencia. Actualmente existen pequeñas y medianas empresas que se dedican a la producción de textiles típicos tanto en San Pedro La Laguna como en todos los municipios del departamento. Los textiles se comercializan a muy bajo precio, dando como resultado pérdidas económicas, ya que en la mayoría de ocasiones el cliente únicamente está dispuesto a pagar el producto terminado a un precio menor del costo de producción. En base a este análisis se determinó que el mercado al cual se quiere llegar será en una primera etapa a los municipios de San Pedro La Laguna y Panajachel, con una estrategia de diferenciación del producto terminado con respecto a la competencia. En una segunda etapa a los departamentos aledaños los cuales son: Santa Cruz del Quiché, Quetzaltenango, Totonicapán, Chimaltenango, específicamente en la cabecera departamental como en los municipios que se encuentren a una distancia considerable de la empresa y que no afecte la utilidad del producto terminado debido al costo elevado de logística y transporte en que se puede incurrir. Estos departamentos poseen culturas y tradiciones similares y el vestuario típico que se utiliza a diario tiene el mismo estilo, por lo que se convierte en un mercado potencial.

Santa Cruz del Quiché

La cabecera departamental posee una economía sectorialmente diversificada, con una predominante vocación comercial reflejada en un 25% de la actividad económica, una presencia de pequeña y mediana industria significativa del 16%, un sector de servicios correspondiente al 13% con tendencia creciente (líneas telefónicas casi se han duplicado en 5 años y las conexiones de internet han crecido 15 veces en el mismo período). Además, el sector de los servicios vinculados a la construcción es fuerte y abastece a una serie de municipios más allá del departamento del Quiché. La agricultura es un sector importante para la economía familiar en escalas de subsistencia con un 23%. Existen importantes empresas reconocidas a nivel nacional e internacional originarias de Santa Cruz del Quiché como la Embotelladora India Quiché, Corporación Batres: con alrededor de 126 sucursales en el país, y Resortes Quiché. Ésta última tiene presencia a nivel nacional, pero sin un vínculo de producción directa en el municipio. Existe una participación importante de quichelenses en el sector de la venta de llantas a nivel nacional, que de manera indirecta contribuyen al estímulo económico en el municipio, situación similar en el caso de las remesas.

Quetzaltenango

La ciudad de Quetzaltenango es considerada en la actualidad, como la segunda ciudad en importancia por su tamaño, actividad industrial, cultural, comercial y turística. Dentro del departamento de Quetzaltenango, especialmente en la ciudad existen

tiendas, almacenes de toda clase, grandes centros turísticos, restaurantes, hoteles, escuelas de español, cafés típicos, gasolineras, mercados municipales, funerarias, turicentros, grandes librerías, heladerías, farmacias, veterinarias, un hospital regional, varios hospitales privados, laboratorios clínicos y biológicos, panaderías, embotelladoras de refrescos, oficinas de abogacía y notariado, arquitectos, ingenieros, abarroterías, ferreterías, carnicerías, foto estudios, imprentas y offset, varias salas cinematográficas, un rastro municipal, cuenta con un hospital nacional, el I.G.S.S. y un hospital para tratar la tuberculosis, se encuentra la comisaria de la Policía Nacional Civil No. 41, además la quinta estación de Bomberos Voluntarios de Quetzaltenango. Su economía esta basada como toda de la República de Guatemala en la agricultura. Quetzaltenango es una excelente zona agrícola y uno de los centros principales de distribución de productos agrícolas. Entre sus principales cultivos esta el trigo, el maíz, frijol, haba; otros productos agrícolas son: legumbres, ajonjolí, hortalizas, frutas, entre la producción pecuaria esta la crianza de ganado vacuno, ovino, porcino, caballar y de aves de corral.

En el sector industrial cuenta con molinos de trigos y las principales manufacturas son los artículos textiles de lana y de algodón, cerveza, licores y alimentos procesados, fábricas de carrocerías, y sus habitantes se dedican a la fabricación artesanal de platería, cerería, cobre, herrería, tejidos, cuero, carpintería, trajes típicos, calzado.

Actualmente, la ciudad de Quetzaltenango es un lugar estratégico para el comercio y los servicios, así como para la industria textil y licorera a nivel nacional. Otro sector que ha tenido un crecimiento en la ciudad es el de la construcción, ya que ha proliferado la construcción de centros comerciales y algunos condominios. Otro de los municipios de Quetzaltenango con gran pujanza económica y cultural es Coatepeque, con más de 30 sitios arqueológicos, además de balnearios y ríos.

Totonicapán

De acuerdo al XI censo de población y sexto de habitantes del INE en Totonicapán el 45% de los habitantes se encuentra dentro de la población económicamente activa (PEA) de este total únicamente el 14% tiene empleo estable y el 31% son personas que se emplean de manera temporal o como mano de obra familiar no remuneradas. Totonicapán es uno de los principales productores de artesanías populares, las cuales tienen gran demanda por su variedad y calidad, es famoso por sus tejidos, entre ellos, los ponchos de Momostenango, los trabajos en cerámica mayólica, tradicional, vidriada y pintada; y la elaboración de productos en madera, este departamento posee una amplia producción de hilo jaspeado que se comercializa en el resto del país, así como la elaboración de cajitas pintadas con colores brillantes, empleadas para envasar dulces.

Se dedican al cultivo de diversos productos como maíz, frijol, avena, trigo, cebada y frutas como manzanas, ciruelas y granadillas, además existen grandes extensiones de bosques de pinabete blanco y rojo, pero se están extinguiendo debido a la tala inmoderada de árboles y a la falta de control en su corte, por encontrarse en una región montañosa, en varias laderas empinadas, especialmente del municipio de Totonicapán y cercanas a la cabecera, desde hace años se ha introducido el cultivo en curvas de nivel, especialmente con el trigo.

La producción pecuaria que posee este departamento, se basa en grandes rebaños de ovejas de donde se obtiene la lana que se utiliza para la elaboración de tejidos.

Chimaltenango

Chimaltenango por su constitución topográfica desarrolla una producción agrícola variada y abundante que proporciona excedentes que se comercializan en otros departamentos. Entre sus principales productos agrícolas están: El café de Pochuta, el frijol de Acatenango y Parramos, así como la caña de azúcar de calidad superior, maíz, trigo, hortalizas y frutas de todo clima. Entre su producción pecuaria, cuenta con ganadería de tipo vacuno, lanar, equino y porcino, de los cuales se pueden obtener productos lácteos y embutidos, así también, cuenta con la crianza de aves de corral. Entre su producción industrial cuenta con hilados, tejidos e industrias maquiladoras, igual a la deforestación de árboles.

Su principal municipio es Tecpán Guatemala caracterizado por su clima frío y su espesa neblina en amaneceres y atardeceres. En esta ciudad se producen variedad de productos como: queso, chorizos, atol de ceniza, cuenta con hermosos paisajes y con las ruinas de la majestuosa ciudad Iximché, cabe mencionar que el sistema económico se basa en la agricultura. La mayoría de verduras y legumbres se pueden cosechar en esta tierra aunque también otra de las actividades comerciales que destacan en esta ciudad es la producción de prendas de vestir a base de lana como: suéteres, colchas, tapados, que se comercializan en otros departamentos. El jueves es el día oficial en que se comercializan los distintos productos, este día desde muy tempranas horas llegan personas de otras aldeas y municipios de Guatemala, tanto para la compra como para la venta de sus cosechas entre otros objetos comercializables.

6.1.2. Mercado objetivo

Al realizar el análisis del mercado se determinó que la empresa debe posicionarse por etapas dentro de los mercados posibles, por lo tanto la primera etapa se enfoca al mercado objetivo el cual será para la primera etapa el municipio de San Pedro La Laguna y el municipio de Panajachel ambos pertenecen al departamento de Sololá, esto se determinó debido al alto porcentaje de turismo que visitan estos municipios que les gustan los productos elaborados con textiles típicos proporcionando altos ingresos económicos y por la población del lugar que utilizan a diario el vestuario típico de la región, la segunda etapa se enfoca a posicionarse en los departamentos descritos anteriormente específicamente en la cabecera departamental y en los municipios que queden a pocos kilómetros de la carretera interamericana, ya habiendo teniendo una experiencia de comercialización y posicionamiento en la primera etapa para que el mercado objetivo de la segunda etapa se pueda penetrar de mejor manera con una estrategia innovadora y agresiva para lograr abarcar el mercado.

6.1.2.1. Perfil del consumidor

Perfil mujer indígena

Sexo: Femenino.

Edad: 15 a 100 años; niñas, jóvenes y adultas.

Religión: Todas.

Ocupación: La mayoría de mujeres indígenas se dedican a trabajos domésticos y a la enseñanza educativa, otro porcentaje a la producción y comercio de artesanías, textiles típicos, agricultura. La generación futura de mujeres indígenas se esta introduciendo al área profesional como lo es el estudio de pedagogía, ciencias jurídicas y sociales, ciencias económicas.

Perfil mujer ladina

Sexo: Femenino.

Edad: 18 a 40 años; jóvenes y adultas.

Religión: Todas.

Ocupación: Las mujeres ladinas son más dedicadas al área profesional a través de estudios que van adquiriendo desde que son niñas, se desarrollan en el ámbito laboral del país en empresas nacionales y extranjeras logrando posicionarse en puestos importantes; en los últimos años debido a la industrialización de los textiles típicos algunas mujeres ladinas los están utilizando en ocasiones como parte de su vestuario.

Perfil mujer extranjera

Sexo: Femenino.

Edad: 22 a 60 años; jóvenes y adultas.

Religión: Todas.

Ocupación: Las mujeres extranjeras visitan el país por conocer otras culturas, se dedican a la aventura y diversión en lugares turísticos, les gustan las tradiciones y costumbres de los pueblos, así como las artesanías, textiles típico, el vestuario típico lo utilizan para vestir y como obsequio para algún pariente cuando vuelven a su país de origen, algunas se quedan radicando en el país y aperturan negocios nocturnos para la diversión.

6.1.2.2. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se analizó la población de mujeres indígenas de San Pedro La Laguna y de Panajachel que utilizan los productos que se están comercializando, así como la visita de nacionales y extranjeros que adquieren los productos.

San Pedro La Laguna

La población femenina para el año 1994 fue de 3,677; en 2002 de 4,577 y en la proyección de 2006 es de 5,119; mantiene un promedio de 50%. En este género no existe tendencia, refleja un crecimiento similar, por lo tanto para el 2012 se estima una población femenina de 5,950. La mayor parte de la población es indígena, representa el 98%; al momento de la investigación el porcentaje se mantiene igual, el no indígena es el 2%.

La población infantil para el año 1994 representó el 21%, en el año 2002 el 16% y la proyección de 2006 es de 14%, se observa que la tendencia es a disminuir en un promedio 3%. En años 1994, 2002 y 2006 la población joven (7-14 años) mantiene un crecimiento similar

El rango de edad de 15 a 64 años es el que más crecimiento representa en promedio el 59% de la población, es el grupo más dinámico porque constituye la población económicamente activa del municipio.

Al analizar estos datos podemos concluir que los productos pueden ser adquiridos por el 89% de la población femenina para el 2013 siendo un total aproximado de 5,300 mujeres, ha estos datos hay que sumarle la visita de nacionales y extranjeros que adquieren los productos.

Panajachel

De acuerdo al X Censo de Población y V de habitación del año 1,994, realizado por el Instituto Nacional de Estadística –INE-, la población total de Panajachel para ese año ascendió a 7,470 habitantes en tanto que la proyección realizada para el año 2,006 es de 14,022 habitantes con una tasa anual de crecimiento de 5.91%, de los que 7,151 son habitantes de sexo femenino equivalente al 51%, y 6,871 habitantes de sexo masculino equivalente al 49%) que refleja un comportamiento normal que mantiene el equilibrio natural en la población.

La población infantil para el año 1994 representó el 20.5%, la proyección de 2006 es de 33.1%. La población joven para el año 1994 represento el 21.7%, la proyección para el 2006 es 12.9%. Para el 2013 se espera que la población total de Panajachel sea de 17,300 habitantes.

Al analizar estos datos podemos concluir que los productos pueden ser adquiridos por el 85% de la población femenina para el 2013 siendo un total aproximado de 7,500 mujeres, ha estos datos hay que sumarle la visita de nacionales y extranjeros que adquieren los productos, según el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) en el año 2005 se recibió la visita de 72,312 turistas nacionales y 71,957 turistas extranjeros.

6.1.3. Competidores

En los municipios de Sololá existen varias asociaciones que se dedican a al producción y comercialización de textiles típicos, la forma de operar es a través de prestamos económicos a cooperativas el cual deben cancelar con una cuota mensual mas interés a un plazo de varios años según lo establecido en los documentos firmados, otra forma de recibir la inversión económica es a través de alguna fundación, embajada, organización privada, que les donan un porcentaje del préstamo y la deuda pendiente la cancelan con una cuota mensual a dos o hasta cinco años.

Una vez que adquieren el capital compran las cosedoras industriales que les sirven para producir los textiles las cuales las ubican en alguna casa de las personas que pertenecen a la asociación para no incurrir en costos de alquiler de local, por lo regular operan solo por las tardes ya que por la mañana se dedican a los oficios domésticos, para comercializar los productos algunos competidores colocan un puesto de venta en el mismo lugar donde los producen o a través de la venta directa de cada persona que pertenece a la asociación.

En el municipio de San Pedro La Laguna podemos encontrar puntos de venta que se dedican a la venta de blusas por mayor y menor, existen trece puntos de venta, en nueve de estos los propietarios se dedican a la confección de su propio producto y cuentan con su equipo de trabajo, cinco poseen tres máquinas de coser y cuatro únicamente dos máquinas quienes se dedican a la venta y no a la producción. También existen quince personas que se dedican a la confección de blusas típicas y éstas las venden por docenas a intermediarios.

6.1.3.1. Diversidad de competidores

Departamento	Municipio	Empresa
Sololá	San Juan La Laguna	Asociación Artesanos de San Juan
Sololá	San Juan la Laguna	Asociación de Autoayuda Chinimaya
Sololá	San Pedro la Laguna	Asociación de Mujeres Tejedoras Teixchel
Sololá	Vasconcelos	ADISLE

6.1.3.2. Características de los competidores

Las características de los competidores son muy similares, poseen la misma infraestructura, equipo, maquinaria, mano de obra calificada, para producir y comercializar el producto terminado, algo que se ha caracterizado entre los competidores es que rápidamente copian los estilos de productos nuevos que salen al mercado ya que poseen el equipo para hacerlo, por ejemplo un estilo de blusa típica que sale hoy a la venta con ciertos acabados al día siguiente varios productores copian la blusa con los mismos acabados con materia prima de la misma calidad o materia prima de menor calidad he inmediatamente introducen su producto al mercado, por lo tanto es importante estudiar a detalle la estrategia que se va a implementar en el mercado para lograr abarcar el mayor porcentaje posible.

6.1.4. Mezcla de mercadotecnia

6.1.4.1. Producto

Los productos que se comercializan son:

Blusas típicas

El huipil o blusa de las mujeres indígenas no es solamente una maravillosa obra de arte, sino una manifestación viviente de sus creencias, de su origen maya y de la influencia española y morisca; además con símbolos de su lugar natal y de su condición social en ese lugar, de su destreza en el arte de tejer y finalmente, de sus preferencias en cuanto a motivos diseños y colores, siempre dentro de las normas tradicionales.

Los huipiles son tejidos a mano, de lo contrario se llaman blusas, algunos de ellos son adornados por expertas bordadoras después de salir del telar. Los que se adornan en el telar, utilizan técnicas conocidas como brocado y tapiz. Los huipiles son hechos por mujeres en telares de cintura, a diferencia de sus faldas que son tejidas principalmente por hombres y en telares de pie, actualmente se ha industrializado la

producción de blusas típicas debido al bajo costo de las mismas, por lo que se pronostica la sustitución de los huipiles tejidos a mano por la producción industrial de blusas típicas.

Figura 4: Blusa típica.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas

Figura 5: Blusa típica.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas

Figura 6: Blusa típica.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas

Figura 7: Blusa típica.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas

Blusas por diseño (ver anexos)

Delantales típicos

Los delantales también son parte del traje de diario, se confeccionan con telas tejidas en telar de pie, son largos y sencillos y están adornados con galones o encajes de guipur.

Figura 6: Delantal típica.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas.

Fajas típicas

Aparte de sujetar el corte o refajo para que no se caiga, las fajas sirven también para contener el abdomen durante y después de los embarazos, los hombres y las mujeres indígenas acostumbran a cargar bultos muy pesados y para esto también las utilizan. Esta prenda es muy útil para enderezar la postura, entre las fajas más importantes, tanto por sus tejidos como por el significado de sus diseños, están las de Nebaj en el Quiché y las de Palín en Escuintla.

Figura 7: Fajas típicas.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas.

6.1.4.2. Precio

El precio final del producto terminado de cada una de las prendas será el siguiente:

Blusa típica promedio: Q 125.00

Delantal típico: Q 175.00

Faja típica: Q 150.00

6.1.4.3. Plaza

Las acciones que debe realizar la empresa, para que el producto esté al alcance de los clientes será la siguiente:

Venta directa: Actualmente la empresa comercializa directamente los productos al cliente, en el domicilio donde se producen ahí mismo se venden ya sea porque el cliente se entere de algún conocido o a través de la información que se divulga en las zonas del municipio, uno de los factores en contra es que el domicilio se encuentra ubicado al fondo de un terreno y no sobre la avenida por lo tanto los productos no se pueden exhibir a los clientes que desean conocerlos y crea una demanda muy baja y sobre todo la empresa no se da a conocer.

Puntos de venta: Debido a la situación descrita anteriormente se sugiere lo siguiente: que se construya una vitrina donde esta ubicada la empresa para que se puedan exhibir todos los productos, de esta manera la empresa puede darse a conocer a los clientes los cuales se pueden interesar por los productos, si el cliente quiere adquirir un producto se le puede atender gustosamente en el lugar, otra alternativa es que si alguna de las mujeres que pertenecen a la empresa posee en su domicilio un ambiente físico disponible también se pueda construir la vitrina descrita anteriormente implementado el mismo proceso.

Figura 8: Vitrina para exhibir el producto.



Fuente: Punto de venta de textiles típicos en el mercado de Tecpán Guatemala

Intermediarios: Para poder abarcar el mercado de San Pedro La Laguna y Panajachel se propone utilizar intermediarios los cuales tienen sus puntos de venta en el mercado, en las calles y avenidas de los municipios, la estrategia consiste en vender los productos por docena a un precio de mayorista dependiendo el volumen de docenas que compre el intermediario, con esta estrategia se logrará incrementar el volumen de venta y por consiguiente el de utilidades, esta estrategia es la que se debe aplicar en la segunda etapa de posicionamiento que abarca los departamentos de Santa Cruz del Quiché, Quetzaltenango, Totonicapán, Chimaltenango, tanto en la cabecera departamental como en los municipios cercanos y de mayor crecimiento económico, lo que se debe realizar es una visita a estos lugares llevando un catálogo y muestrario de los productos que se están ofreciendo para que el intermediario realice su pedido por primera vez y para los próximos pedidos los podrá hacer vía correo electrónico y por teléfono.

Figura 9: Intermediarios.



Fuente: Punto de venta de textiles típicos en el mercado de Tecpán Guatemala

6.1.4.4. Promoción

Identificación de marca (logotipo): Esta promoción se enfoca a que todos los productos lleven impresa la marca que identifica a la empresa productora ya sea en un lugar visible del producto o en la etiqueta del mismo, con esta promoción se pretende que el cliente identifique quien produjo el producto para que cuando el cliente desee realizar una recompra busque los productos con la misma marca, con esto lograremos la diferenciación ante la competencia ofreciendo productos de la mas alta calidad y sobre todo lograr posicionarse en la mente del consumidor.

Figura 9: Logo de la asociación.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas.

Manta vinílica: En donde se encuentra ubicada la empresa se debe colocar una manta vinílica sobre la avenida con toda la información de la empresa dándole publicidad a los productos que se ofrecen.

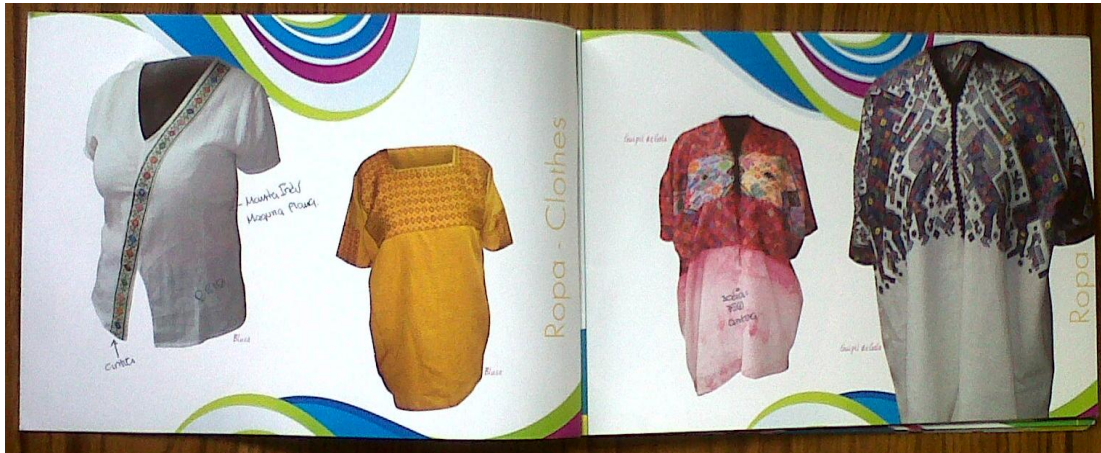
Figura 9: Manta vinílica de la asociación.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas.

Catálogo y muestrario: Para que los clientes conozcan la variedad de productos que se ofrecen y que los intermediarios puedan seleccionar los productos que desean, se deben crear catálogos de todos los productos que la empresa ofrece donde detalla: el producto, estilo, talla, precio, de esta manera el cliente y el intermediario podrán realizar la compra y los pedidos con mayor rapidez.

Figura 10: Catálogo.



Fuente: Catálogo de la competencia.

Correo electrónico: Para facilitar el envío y recepción de los pedidos por parte del intermediario, recibir sugerencias y quejas de los clientes, se debe aperturar una cuenta de correo electrónico para que exista una mejor comunicación.

Redes sociales: Para que la empresa pueda darse a conocer globalmente puede utilizar los medios de comunicación masiva que hoy en día utiliza casi toda la población, uno de estos medios son las redes sociales que comunican a todo el mundo y que es un medio en donde mas se entretienen niños, jóvenes y adultos. Por lo tanto la empresa debe aperturar cuenta de redes sociales donde exponga toda la información de la empresa, todos los productos que se producen, en donde se pueden adquirir e innovaciones de productos nuevos, con esta estrategia de promoción la empresa podrá ser reconocida en todos los departamentos de Guatemala mayormente en los que se utiliza el vestuario típico diario.

6.2. ESTUDIO TECNICO

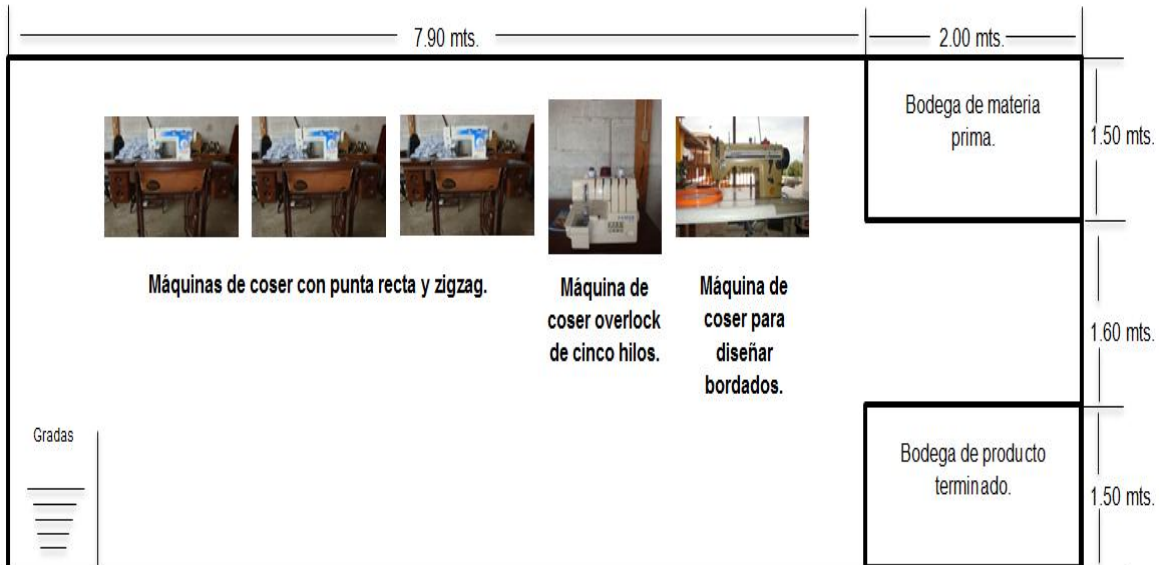
6.2.1. Distribución en planta

Con la distribución en planta se logra la ordenación física de los elementos industriales de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible, esta ordenación incluye tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores y todas las otras actividades o servicios, como el equipo de trabajo y el personal de la planta. Las ventajas que se obtienen con una adecuada distribución en planta son las siguientes:

- Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores.
- Disminución en los retrasos de la producción.
- Ahorro de área ocupada.
- Acortamiento del tiempo de fabricación.

6.2.1.1. Plano de la distribución en planta

Figura 10: Plano de la distribución en planta.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Proceso de producción

6.2.2.1. Descripción del proceso

Se inicia cortado el lienzo de la tela necesaria, en este caso $\frac{3}{4}$ de yarda (ver figura 11), la pieza cortada se dobla a la mitad para cortar las dos mangas (ver figura 12), con ese corte automáticamente obtenemos las partes trasera y delantera (ver figura 13), luego se doblan a la mitad las dos piezas de las mangas para hacer el corte de boca manga (ver figura 14), se realiza el mismo proceso con la parte trasera (ver figura 15), dependiendo del estilo deseado se realizan regularmente tres a cuatro cortes con la parte delantera, se puede necesitar una pieza extra de encaje o listón para darle el estilo deseado, al terminar el corte se procede a unir las dos piezas de las mangas con la parte trasera (ver figura 16), luego de ser unidas se asegura la orilla cosiéndola (ver figura 17), se aplica elástico alrededor del cuello y ambas mangas de acuerdo al tamaño deseado en este caso el cuello mide 16 cms. en la parte de atrás, 15 cms. en ambos hombros y el contorno del brazo mide 30 cms., en este paso se aplican dos clases de elástico, el elástico ancho para darle el tamaño correspondiente y el hilo elástico como complemento (ver figura 18), luego se trabaja con la parte delantera conforme el estilo y luego se une con el otro lado de las mangas, por último se unen los dos costados.

Figura 11: Proceso de producción



Figura 12: proceso de producción.



Figura 13: Proceso de producción.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas

Figura 14: Proceso de producción



Figura 15: proceso de producción.



Figura 16: Proceso de producción.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas

Figura 17: Proceso de producción

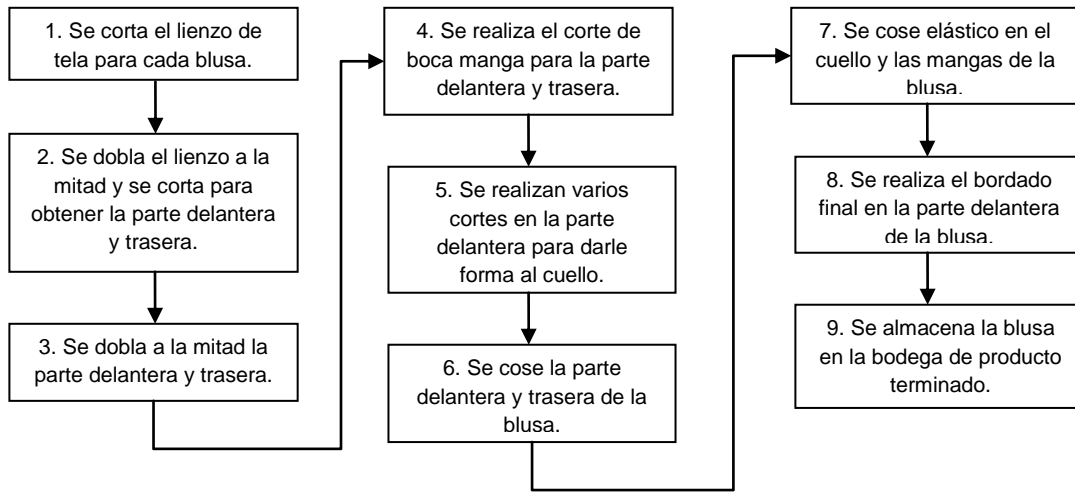


Figura 18: proceso de producción.



Fuente: Grupo de mujeres pedranas unidas

6.2.2.2. Diagrama de flujo del proceso.



6.2.2.3. Equipo de trabajo

Maquina de coser marca Singer (cantidad 3)

Características:

- Fácil de transportar, se coloca en cualquier superficie plana.
- Con solo quitar la extensión de la base hace más fácil la costura de mangas, puños o cualquier tipo de prendas tubulares o pequeñas.
- Puntadas Utilitarias y puntadas decorativas.
- Te permite llenar la bobina de hilo fácil y rápidamente presionando el aislador de la aguja.
- Permite subir y bajar la aguja.
- Permite ajustar manualmente la tensión del hilo de acuerdo al tipo de hilo y tela que se utilice.
- Selecciona el largo ideal para el tipo de costura deseado; te permite realizar diferentes funciones.
- Ajusta el tamaño del zig zag, dependiendo lo que se deseé realizar.
- Desenrolla el hilo de manera uniforme, evita que se enrede y se salga mejorando la calidad de las puntadas
- Ya no tienes que buscar el ojillo de la aguja, coloca el hilo en el ensartador automático y jálalo.

Maquina Industrial marca Singer 20U (cantidad 1)

Características:

- Cose fácilmente para adelante y para atrás ajustando el sistema de alimentación de retroceso.
- Ancho de puntada ajustable.
- Largo de puntada de ajuste sencillo.
- Sistema de arrastre simple con retroceso.

- Puede ser regulada para bordado, zigzag o costura recta.
- Sistema de control de la posición de aguja para ojales.
- Devanador de bobina integrado.

Maquina de coser overlock marca Tamys (cantidad 1)

Características:

- Sus diferentes largos nos permiten coser varios tipos de tela así como realizar diversas funciones.
- Ayuda a que los hilos se deslicen fácilmente evitando que se enreden.
- Ayuda a realizar un terminado mas fino con dos hilos.
- Ilumina el área de costura.
- Mecanismo diseñado para realizar diferentes funciones como plisados, olanes, fruncidos y para coser en distintos tipos de tela.
- En su interior muestra un diagrama de ensartado.
- Cortan el sobrante de la tela al mismo tiempo que cose.
- Indica por medio de colores los pasos a seguir para ensartar los hilos en cada gancho.
- Sobrehilado para terminados profesionales de 2 a 5 hilos.
- Sobrehilado con puntada de seguridad simulada (5 hilos).
- Sobrehilado de 3 hilos con diferentes anchos desde 1.5 mm hasta 6.7 mm.
- Sobrehilado plano (3 hilos).
- Sobrehilado con 2 hilos.
- Festón dobladillo enrollado para pañoleta de 2 ó 3 hilos.
- Olanes y plisados

6.3. ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO

6.3.1. Costo del producto

6.3.1.1. Costo de materia prima

Se describen los materiales que se necesitan para la producción de una blusa típica de forma industrial con su respectivo costo.

Tabla 1: Costo de materia prima.

Descripción	Cantidad	Costo
Tela	3/4 de yarda	Q26.25
Hilo	1 cono	Q1.75
Elástico	2 yardas	Q5.00
Logo Bordado	1 und.	Q7.00
Bordado Especial	1 und.	Q35.00
Costo Unitario Total		Q75.00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.2. Costo de mano de obra directa

Se especifica el personal con que cuenta la empresa así como su respectivo salario mensual.

Tabla 2: Costo de mano de obra.

Puesto	Numero de personas	Salario Mensual	Salario Total
Operadora de maquina de coser	7	Q2,000.00	Q14,000.00
Costo Total			Q14,000.00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.3. Costo fijo

Se especifican los costos fijos en que incurre la empresa para su respectiva operación.

Tabla 3: Costo fijo.

Descripción	Costo
Amortización	Q2,136.00
Depreciación	Q45.00
Servicio de Luz	Q100.00
Servicio de Agua	Q25.00
Servicio de Teléfono	Q75.00
Servicio de Internet	Q175.00
Costo Total	Q2,556.00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.4. Costo variable

Se especifican los costos variables en que incurre la empresa para su respectiva operación.

Tabla 4: Costo variable.

Descripción	Costo
Material de empaque	Q1,000.00
Transporte	Q350.00
Mantenimiento	Q1,000.00
Costo Total	Q2,350.00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Inversión inicial

Se especifica la inversión inicial que debe realizar la empresa para iniciar con las operaciones de producción.

Tabla 5: Inversión inicial.

Descripción	Cantidad	Costo
Maquinas de coser	5	Q11,200.00
Materia Prima	1	Q36,000.00
Mesas de trabajo	3	Q3,000.00
Publicidad	1	Q5,000.00
Vitrinas	2	Q6,000.00
Sillas	5	Q500.00
Tijeras	5	Q250.00
Papelería de Oficina	1	Q175.00
Insumos	1	Q125.00
Costo Total		Q62,250.00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3. Flujo de caja

El flujo de caja para el primer año de operación asumiendo una venta de 260 blusas típicas por mes para el primer cuatrimestre, luego una venta de 320 blusas típicas por mes para el segundo cuatrimestre, y por ultimo una venta de 360 blusas típicas por mes que es la capacidad máxima de producción para el tercer cuatrimestre, cada blusa a un precio de Q150.00,

Tabla 6: Flujo de caja.

DESCRIPCION	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
INVERSION INICIAL	-Q62,250.00					
INGRESOS						
Ventas		Q39,000.00	Q39,000.00	Q39,000.00	Q39,000.00	Q48,000.00
Total de ingresos		Q39,000.00	Q39,000.00	Q39,000.00	Q39,000.00	Q48,000.00
EGRESOS						
Sueldos		Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00
Costos de materia prima		Q0.00	Q3,000.00	Q19,500.00	Q19,500.00	Q24,000.00
Costos fijos		Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00
Costo de logística y transporte		Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00
Costo de mantenimiento		Q1,000.00	Q0.00	Q0.00	Q1,000.00	Q0.00
Gasto de venta		Q175.00	Q175.00	Q175.00	Q175.00	Q175.00
Total de egresos		Q3,931.00	Q5,931.00	Q22,431.00	Q23,431.00	Q26,931.00
Flujo neto del periodo (ingresos - egresos)	-Q62,250.00	Q35,069.00	Q33,069.00	Q16,569.00	Q15,569.00	Q21,069.00

DESCRIPCION	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INVERSION INICIAL							
INGRESOS							
Ventas	Q48,000.00	Q48,000.00	Q48,000.00	Q54,000.00	Q54,000.00	Q54,000.00	Q54,000.00
Total de ingresos	Q48,000.00	Q48,000.00	Q48,000.00	Q54,000.00	Q54,000.00	Q54,000.00	Q54,000.00

EGRESOS							
Sueldos	Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00	Q14,000.00
Costos de materia prima	Q24,000.00	Q24,000.00	Q24,000.00	Q27,000.00	Q27,000.00	Q27,000.00	Q27,000.00
Costos fijos	Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00	Q2,556.00
Costo de logística y transporte	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00
Costo de mantenimiento	Q0.00	Q1,000.00	Q0.00	Q0.00	Q1,000.00	Q0.00	Q0.00
Gasto de venta	Q175.00	Q175.00	Q175.00	Q175.00	Q175.00	Q175.00	Q175.00
Total de egresos	Q26,931.00	Q27,931.00	Q26,931.00	Q29,931.00	Q30,931.00	Q29,931.00	Q29,931.00
Flujo neto del periodo (ingresos - egresos)	Q21,069.00	Q20,069.00	Q21,069.00	Q24,069.00	Q23,069.00	Q24,069.00	Q24,069.00

Fuente: Elaboración propia

6.3.3.1. El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

Se calculara el valor actual neto (VAN) con una tasa del 15% y la rentabilidad de la empresa a través de la tasa interna de retorno (TIR).

Tabla 7: VAN y TIR

TASA 15%			
MES	FLUJO DE CAJA	VAN	TIR
0	-Q62,250.00	-Q62,250.00	42%
1	Q35,069.00	Q30,494.78	
2	Q33,069.00	Q25,004.91	
3	Q16,569.00	Q10,894.39	
4	Q15,569.00	Q8,901.63	
5	Q21,069.00	Q10,475.02	
6	Q21,069.00	Q9,108.71	
7	Q20,069.00	Q7,544.68	
8	Q21,069.00	Q6,887.49	
9	Q24,069.00	Q6,841.91	
10	Q23,069.00	Q5,702.30	
11	Q24,069.00	Q5,173.47	
12	Q24,069.00	Q4,498.67	
TOTAL		Q69,277.96	

Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Flujo de caja proyectado

Flujo de caja proyectado para los primeros cinco años de operación.

Tabla 8: Flujo de caja proyectado.

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	-Q62,250.00					
INGRESOS						
Ventas		Q564,000.00	Q648,000.00	Q648,000.00	Q648,000.00	Q648,000.00
Total de ingresos		Q564,000.00	Q648,000.00	Q648,000.00	Q648,000.00	Q648,000.00
EGRESOS						
Sueldos		Q168,000.00	Q168,000.00	Q168,000.00	Q168,000.00	Q168,000.00
Costos de materia prima		Q246,000.00	Q324,000.00	Q324,000.00	Q324,000.00	Q324,000.00
Costos fijos		Q30,672.00	Q5,040.00	Q5,040.00	Q5,040.00	Q5,040.00
Costo de logística y transporte		Q2,400.00	Q2,400.00	Q2,400.00	Q2,400.00	Q2,400.00
Costo de mantenimiento		Q4,000.00	Q4,000.00	Q4,000.00	Q4,000.00	Q4,000.00
Gasto de venta		Q2,100.00	Q2,100.00	Q2,100.00	Q2,100.00	Q2,100.00
Total de egresos		Q285,172.00	Q337,540.00	Q337,540.00	Q337,540.00	Q337,540.00
Flujo neto del periodo (ingresos - egresos)	-Q62,250.00	Q278,828.00	Q310,460.00	Q310,460.00	Q310,460.00	Q310,460.00

Fuente: Elaboración propia

6.3.4.1. El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

Se calculara el valor actual neto (VAN) con una tasa del 15% y la rentabilidad de la empresa a través de la tasa interna de retorno (TIR).

Tabla 9: VAN y TIR.

TASA 15%			
MES	FLUJO DE CAJA	VAN	TIR
0	-Q62,250.00	-Q62,250.00	457%
1	Q278,828.00	Q242,459.13	
2	Q310,460.00	Q234,752.36	
3	Q310,460.00	Q204,132.49	
4	Q310,460.00	Q177,506.51	
5	Q310,460.00	Q154,353.49	
TOTAL		Q950,953.98	

Fuente: Elaboración propia

6.4 Resumen

Análisis del mercado	Resultado
Mercado objetivo	El mercado objetivo para la primera fase será el municipio de San Pedro La Laguna y Panajachel del departamento de Sololá, para la segunda fase se ampliará el mercado objetivo tratando de abarcar los departamentos de Quetzaltenango, El Quiché, Totonicapán, Chimaltenango, específicamente la cabecera departamental así como los municipios que se encuentran sobre la carretera interamericana.
Estimación de la demanda	<p>San Pedro La Laguna: Los productos pueden ser adquiridos por el 89% de la población femenina para el 2013 siendo un total aproximado de 5,300 mujeres.</p> <p>Panajachel: Los productos pueden ser adquiridos por el 85% de la población femenina para el 2013 siendo un total aproximado de 7,500 mujeres. Según el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) en el año 2005 se recibió la visita de 72,312 turistas nacionales y 71,957 turistas extranjeros a Panajachel.</p>
Competidores	Existen trece puntos de venta y quince personas que se dedican a la confección de blusas típicas y éstas las venden por docenas a intermediarios.
Estrategia de venta	La propuesta se basa en utilizar intermediarios los cuales tienen sus puntos de venta en el mercado, en las calles y avenidas de los municipios, la estrategia consiste en vender los productos por docena a un precio de mayorista dependiendo el volumen de docenas que compre el intermediario,
Promoción	<p>Identificación de marca (logotipo): Esta promoción se enfoca a que todos los productos lleven impresa la marca que identifica a la empresa productora ya sea en un lugar visible del producto o en la etiqueta.</p> <p>Manta vinílica: En donde se encuentra ubicada la empresa se debe colocar una manta vinílica sobre la avenida con toda la información de la empresa dándole publicidad a los productos que se ofrecen.</p> <p>Catalogo y muestrario: Para que los clientes conozcan la variedad de productos que se ofrecen y que los intermediarios puedan seleccionar los productos que desean.</p> <p>Redes sociales: Para que la empresa pueda darse a conocer globalmente puede utilizar los medios de comunicación masiva.</p>

Estudio técnico	Resultado
Capacidad instalada	La empresa puede producir un máximo de 360 blusas típicas al mes, esto debido a la cantidad de maquinas de coser que posee.

Estudio económico-financiero	Resultado
Costo de producción	El costo de producción de cada blusa típica es de Q. 127.00, desglosado de la siguiente manera: Costo de materia prima: Q.75.00, Costo de mano de obra: Q.39.00, Costo de fabricación: Q.13.00.
Inversión inicial	La empresa recibió Q. 51,266.00 en equipo de trabajo y materia prima por parte de la Unión Española, de lo cual deben cancelar un 50% del monto a razón de un año.
Flujo de caja	Para el flujo de caja del primer año de operación se asumirá una venta de 260 blusas típicas por mes para el primer cuatrimestre, 320 blusas típicas por mes para el segundo cuatrimestre, y 360 blusas típicas por mes para el tercer cuatrimestre.
VAN Y TIR para el primer año de operación	Tasa: 15% VAN: Q.69,277.96 TIR: 42%
VAN Y TIR proyectado para los primeros cinco años de operación	Tasa: 15% VAN: Q.950,953.98 TIR: 457%

7. DISCUSION DE RESULTADOS

Al realizar el análisis del mercado, se logró observar la alta competencia que existe, lo que ocasiona que el producto se comercialice a bajo costo, otro de los factores es que los nuevos diseños de blusas típicas, que salen al mercado, son copiados de inmediato por la competencia, por lo que la diferenciación en calidad es muy importante, para establecer una ventaja competitiva, debido a que los diseños copiados son producidos con materias primas de menor calidad.

Los productos que se comercialicen deben estar al alcance económico del mercado, debido a que la población se dedica a la agricultura la cual genera bajos ingresos, una familia promedio en el sector percibe ingresos mensuales por debajo de los Q 1,000.00, por lo tanto los productos deben ser diferenciados en calidad y a bajo costo.

Debido a la alta competencia, el mercado de Sololá se encuentra saturado, por lo tanto la estrategia de venta debe enfocarse a otros mercados, como lo son el mercado de los departamentos de Quetzaltenango, El Quiché, Totonicapán, Chimaltenango y sus municipios cercanos, el producto debe poseer las características culturales y de costumbres específicas de cada lugar, se deben comercializar mediante los intermediarios vendiéndoselos por volúmenes, para que ellos los hagan llegar al cliente final.

Actualmente la empresa tiene ocho distintos tipos de diseños de blusas, con mangas cortas y largas, cuellos redondos, cuellos en "V", cuellos cuadrados, con flecos, de maternidad. Las blusas por sus características, para producirlas se utilizan materias primas de menor y mayor calidad, con el objetivo de reducir costos, pero a la vez el precio de venta es variado, por lo tanto se deben comercializar blusas con distintos diseños pero con la mejor calidad, para poder percibir mejores ingresos, un mejor posicionamiento en el mercado, aumentar la demanda que ayudaría a reducir costos y marcar una diferenciación respecto a la competencia.

La publicidad que se le brinde al producto terminado, que ofrece la empresa, es parte fundamental para lograr las metas de venta y sobre todo para posicionar el producto en la mente del consumidor, un detalle que puede marcar diferencia con respecto a los productos de la competencia, es posicionar la marca, lo cual se puede lograr colocándole el logo bordado de la empresa, en una parte visible del producto, para que el cliente lo identifique y cuando realice una recompra busque los productos que posean la marca de la empresa.

Para definir el costo de producción por blusa típica, se determinó el costo de la mano de obra, el costo de la materia prima y los costos de fabricación, que da como resultado un costo de producción de Q127.00, actualmente la empresa está vendiendo cada blusa a Q125.00 y algunas a un valor más bajo, que ha dado como resultado perdidas en la empresa, ya que no se está recuperando el costo de la blusa y mucho menos se está percibiendo una utilidad, el precio real por blusa debe ser de Q150.00, para lograr cumplir con la utilidad proyectada.

El valor actual neto (VAN) para el primer año de operación dio como resultado Q69, 277.96, siendo mayor a la inversión inicial de Q62, 250.00, lo cual nos producirá

ganancias, por lo tanto la inversión debe ejecutarse ya que generará utilidad económica en el tiempo.

La tasa interna de retorno (TIR) para el primer año de operación dio como resultado 42% la cual es mayor a la tasa de interés de 15%, por lo tanto la misma nos generará una rentabilidad mayor, la inversión que se está realizando es aceptable por los beneficios que se obtendrán.

El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) proyectados para los primeros cinco años de operación reflejan que la empresa es rentable, por los flujos netos mensuales positivos, por lo tanto se puede invertir en la misma por las utilidades que se percibirán.

Las vías de acceso terrestre al municipio de San Pedro La Laguna, departamento de Sololá, en donde se encuentra ubicada la empresa, están en mal estado, y esto genera costos elevados de logística, compra de materias primas, comercialización, lo que impacta en el precio de venta, esto hace que la empresa no pueda ser competitiva respecto a la competencia, por lo tanto se debe buscar una reunión con las autoridades municipales para plantearles este problema.

8. CONCLUSIONES

- Se realizó satisfactoriamente el plan de negocio, para la empresa Grupo de Mujeres Pedranas Unidas, abarcando el análisis del mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero, donde se determinó que el giro del negocio de la empresa, si es factible económicamente ya que genera utilidades desde el primer año de operación tal y como se demostró.
- El mercado objetivo se definió en dos fases, la primera fase abarca los municipios de San Pedro La Laguna y Panajachel que pertenecen al departamento de Sololá, la segunda fase abarca la cabecera departamental de Quetzaltenango, El Quiché, Totonicapán, Chimaltenango, así como los municipios de los departamentos descritos que se encuentran sobre la carretera interamericana. Las estrategias de promoción planteadas son: identificación de marca (logotipo), elaboración de mantas vinílicas, elaboración de catálogos y muestrarios del producto terminado, dar a conocer a la empresa a través de medios de comunicación masiva como lo son las redes sociales, con estas estrategias de promoción la empresa logrará posicionar el producto dentro del mercado objetivo teniendo un porcentaje alto de participación.
- En el estudio técnico se realizó el plano de la distribución en planta, para conocer paso a paso el flujo del proceso de producción, con este análisis se definió la capacidad instalada de la empresa, la cual puede producir trescientas sesenta blusas típicas por mes, laborando de lunes a viernes en ocho horas diarias de producción, con esto se logra optimizar la distribución de la planta aprovechando al máximo su capacidad.
- El costo de producción por blusa típica es de Q127.00. El valor actual neto (VAN) para el primer año de operación es de Q69, 277.96 a una tasa de interés del 15%, lo que da como resultado un ingreso mayor a la inversión inicial que es de Q62, 250.00, por lo tanto el giro del negocio es rentable. La tasa interna de retorno (TIR) para el primer año de operación es del 42%, siendo mayor a la tasa de interés del 15%, este resultado significa que es la tasa máxima que la empresa puede adquirir del giro del negocio la cual es muy atractiva para cualquier inversionista.

9. RECOMENDACIONES

- Actualmente la empresa labora cuatro horas diarias y para poder cumplir la meta de venta es necesario que el área de producción labore ocho horas diarias de lunes a viernes y dependiendo de la demanda se debe trabajar fines de semana.
- Para que el producto terminado de la empresa se de a conocer es importante que se invierta en las estrategias de promoción que se plantean en el presente plan de negocio, ya que actualmente la empresa es poco conocida en el municipio de San Pedro La Laguna debido a que se encuentra ubicada al fondo de una casa y los productos solo se venden porque son recomendados por clientes o familiares que han comprado en el lugar.
- Para cumplir la meta de venta que es de trescientas sesenta blusas típicas mensuales es imprescindible que se comercialice el producto terminado mediante intermediarios, solo de esta manera se logrará cumplir la meta ya que actualmente hay meses que la empresa vende de veinte a treinta blusas por mes lo cual ocasionará que la empresa quiebre.
- La industria de textiles típicos esta innovando la forma de producir, con equipo de trabajo nuevo, técnicas creativas de corte y confección, diseños novedosos de bordados, por lo tanto se recomienda que el personal de la empresa reciba por lo menos tres veces al año cursos y talleres de corte y confección, los cuales se imparten en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) con sede en Quetzaltenango.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Hellriegel, D y John W. Slocum John W. Administración. Séptima Edición, International Thomson Editores, Julio del 2,000.
2. Borello, A. El Plan de Negocios. Trad. Iván Augusto Bonilla Puerta. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2000.
3. Gitman, L.J. Principios de Administración Financiera. Trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión. Decimoprimer Edición. México. Pearson Educación, 2007.
4. Webster, A. L. Estadística aplicada a los negocios y la economía. Trad. Yelka María García. Tercera Edición. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2000.
5. Baten Corea, M.A. Plan de negocio para una franquicia de panadería. Tesis de maestría en administración industrial y empresas de servicio. Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, 2010.
6. Vásquez, J. A. Mejora de la distribución en planta, para optimizar la capacidad instalada de la planta de producción de la empresa El Anfitrión, S.A. Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2009.
7. Quiñonez, J. C. Plan de negocio para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala. Tesis de maestría en administración industrial y empresas de servicio. Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, 2011.
8. Pierri, A. A. Plan de negocio para la creación de un salón de fiestas infantiles en la ciudad de Guatemala. Tesis de maestría en administración industrial y empresas de servicio. Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, 2007.
9. Brealey, Myers y Allen, Principios de Finanzas Corporativas, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2006.
10. Miranda, M. E. Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2008.
11. Gary Armstrong, P.K. Introducción al Marketing. Prentice hall, sexta Edición, México, 2004.
12. Gava, L; E. Roperó; Serna y A. Ubierna, Dirección Financiera: Decisiones de Inversión, Editorial Delta, 2008.
13. Gracias González, J.A. Apuntes de Ingeniería Económica II. Editorial estudiantil Fénix, Tercera Edición, Guatemala, 2004.

14. Baca Urbina, G. Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill. México, 2003.
15. Guerrero Spínola, A.M. Formulación y evaluación de proyectos. 1ra edición. Guatemala 2005.
16. Nassir, S. y Reinaldo, S. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill: México, 2004.
17. Kotler, P. y Gary, A. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: Editorial Pearson, Prentice Hall, 2003.
18. Berry, L.L. y Parasuraman, A. Marketing en las Empresas de Servicio: Compita mediante la Calidad. Colombia: Editorial Norma S.A., 1993.
19. Hampton, D.R. Administración Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. 1983. México.
20. Steiner, G.A. Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. Editorial CECOSA. 2006. México.
21. Luthans, F. Introducción a la Administración, un Enfoque de Contingencias. Editorial Mc Graw Hill. 1982. México.
22. Gómez Ceja, G. Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill 1994. México. Octava Edición.
23. Gannon, M.J. Administración por Resultados. Editorial Continental 2004. México. Tercera Reimpresión.
24. Robins, S.P. y Coulter, M. Administración. Prentice Hall. 2000. México. Sexta Edición.
25. M@rketing, R. (17 de Febrero de 2012). Las 4 P del Mercadeo. Recuperado el 5 de Noviembre de 2012, de <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id11.html>
26. Leyva, A. G. (9 de Marzo de 2011). Conexión ESAN. Recuperado el 5 de Noviembre de 2012, de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/03/09/de-la-segmentacion-convencional-a-la-segmentacion-relacional/>
27. LAC, B. M. (1 de Noviembre de 2010). Desarrollo de PYMES en Guatemala. Recuperado el 5 de Noviembre de 2012, de http://siteresources.worldbank.org/GUATEMALAINSPANISHEXT/Resources/Desarrollo_de_PyMEs_en_Guatemala__Banco_Mundial.pdf

11. ANEXOS

Listado de blusas por diseño

Blusa con cuello redondo

Esta blusa es elaborada con tela seda bordada y lleva un encaje de tul en el cuello para darle la forma redonda, o bien se pueden utilizar diferentes tipos de encaje dependiendo el gusto del cliente. El único corte que varía con los pasos anteriormente mencionados es la parte delantera. Tiene un costo de Q. 50.00 o Q. 80.00 en caso de que lleve un bordado o un material más fino.



Blusa con cuello en "V"

Esta es elaborada con tela seda bordada y el detalle bordado en "V" del cuello es elaborado sobre tela satín, el corte de la pieza delantera también es en "V" un poco más grande para poder fruncirla después con el bordado. Tiene un costo de Q. 85.00



Blusa con cuello cuadrado

En esta blusa se utiliza la orilla de la misma tela para darle forma al cuello, la tela utilizada en este caso es la tela seda bordada. Tiene un costo de Q. 45



Blusa con flecos

Por su estilo esta blusa es elaborada en su mayoría con tela tul bordada y lleva encaje y perlas alrededor de todo el cuello, se puede confeccionar con los cuellos mencionados anteriormente. Y el tiempo de confección es de dos horas. Tiene un costo de Q. 125.00



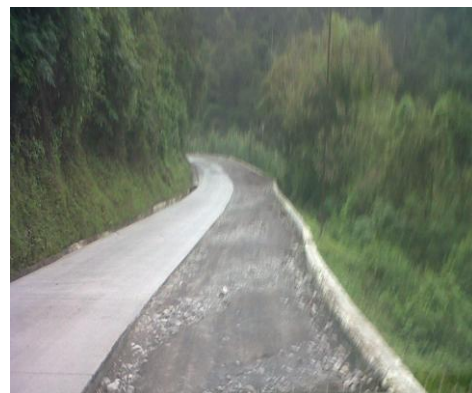
Blusa de maternidad

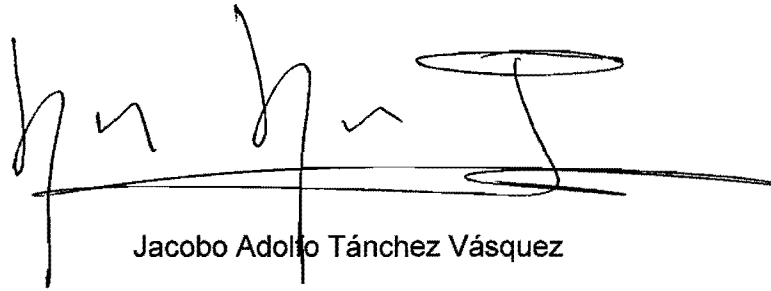
A diferencia de las otras este estilo lleva hilo elástico debajo del busto y en la espalda, regularmente se utiliza fuera del corte. Tiene un costo de Q. 35.00



Vía de acceso terrestre San Pedro La Laguna

Al realizar la visita a la empresa se analizó la ruta de acceso vía terrestre la cual se encuentra dañada lo cual ocasiona altos costos de logística y transporte.



A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

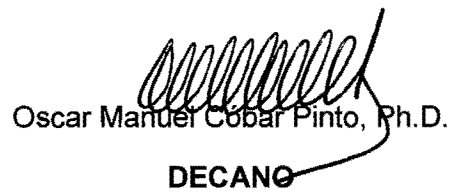
Jacobo Adolfo Tánchez Vásquez

AUTOR

A handwritten signature in black ink, featuring a large circular loop at the top and a long horizontal stroke at the bottom.

MSc. Vivian Matta de García

DIRECTORA

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

DECANO