

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



Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, abril de 2013

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



Plan de Negocios para la Comercialización de Uniformes de Seguridad Industrial en el Departamento de Guatemala

Trabajo de graduación presentado por

Ana Mariela Guillén Gómez

Para optar al grado de Maestro en Artes

Maestría de Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, abril de 2013

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

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

CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
MSc. VIVAN MATTA DE GARCIA
ROBERTO FLORES ARZÚ, Ph.D
JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ, Ph.D.
MSc. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser mi guía, mi camino y mi fortaleza.
Mis Padres	Mario Guillén Trigueros y Sonia Gómez de Guillén por su amor, ejemplo y apoyo incondicional.
Mis hermanas	Raiza, Irene y Claudia, gracias por su amistad y cariño.
Mis sobrinos	Maya, Mariela, César y José Javier, por su cariño.
Francisco Pineda	Por su amor, amistad, comprensión y apoyo en todo momento, por animarme en el logro de esta meta.
Mis cuñados	Luis y Juan Carlos, gracias por dejarme saber que cuento con ustedes.
Mis amigos MAIES	Por su amistad en este camino, aprendí mucho de cada uno de ustedes, éxitos a todos.
Mi familia y amigos	Por su aprecio.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 Generalidades	12
3.1.1.Descripción general de la empresa	12
3.1.1 Descripción general del producto	12
3.1.2 Seguridad industrial	13
3.1.3 Equipo de protección individual	13
3.1.4 Marco legal de la seguridad e higiene industrial en Guatemala	14
3.1.5 Sectores de la industria y comercio que utilizan ropa de protección personal	14
3.1.6 ¿Qué es un plan de Negocios?	15
3.1.7 Misión	16
3.1.8 Visión	16
3.2 Análisis de Mercado	16
3.2.1 La oferta	16
3.2.2 La demanda	16
3.2.3 Segmentación de mercado	16
3.3 Mezcla de mercadeo	17
3.3.1 Producto	17
3.3.2 Precio	17
3.3.3 Plaza o distribución	18
3.3.4 Promoción	18
3.4 Análisis FODA	18
3.5 Análisis Fuerzas de Porter	19
3.5.1 Amenaza de nuevos competidores	20
3.5.2 Poder de negociación de los clientes	20
3.5.3 Poder de negociación de los proveedores	21
3.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	21
3.5.5 Rivalidad entre competidores	21
3.6 Información Económica -Financiera	21
3.6.1 Punto de equilibrio	21
3.6.2 Flujo de caja	22
3.6.3 Valor Actual Neto (VAN)	23
3.6.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)	24
4. OBJETIVOS	25
4.1 General	25
4.2 Específicos	25

5. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TRABAJO.....	26
6. RESULTADOS.....	27
7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	54
8. CONCLUSIONES.....	57
9. RECOMENDACIONES.....	58
10. BIBLIOGRAFÍA.....	59
11. ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Uniformes de trabajo o de seguridad industrial	13
Figura 2.	Factores segmentación de mercado	17
Figura 3.	Matriz FODA	19
Figura 4.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	20

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se elaboró con el objetivo de realizar un plan de negocios para la comercialización de uniformes de seguridad industrial, ropa de protección y trabajo, en el departamento de Guatemala y con ello poder determinar la factibilidad de su puesta en marcha para una empresa de confecciones de uniformes que se encuentra en operaciones.

La investigación se fundamentó en conceptos de mercadeo, finanzas y administración los cuales se aplicaron en el mismo, como lo son: análisis FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas), análisis de las cinco fuerzas de Porter la cual es una herramienta utilizada para examinar el entorno competitivo describiéndolo en términos de cinco fuerzas básicas siendo estos: nuevos competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Así mismo se realizó un estudio del mercado, en la cual se pudieron identificar 35 empresas de confección de uniformes industriales en el departamento de Guatemala, teniendo que estas pueden aumentar por la facilidad de entrar al mercado dadas las pocas barreras de entrada existentes.

También se logró establecer que la demanda de este producto tiene tendencia al alza dado que estará en función de la cantidad de trabajadores, los cuales de acuerdo a estadísticas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social aumenta año con año (estadísticas de afiliados), de las distintas empresas (clientes) de servicio, comercio y manufactura que necesiten proporcionar a sus trabajadores ropa de protección personal. Siendo importante mencionar que la utilización de los uniformes de seguridad industrial o de protección personal está regulada en la legislación guatemalteca. Los productos definidos para la presente estudio son: camisas o blusas con reflectivo, pantalón de mezclilla y overoles

Finalmente se presenta el estudio financiero en el cual se establecieron factores como costos fijos, variables y financiamiento, realizando el análisis de punto de equilibrio en unidades para los tres productos definidos en el estudio y con ello conocer las unidades de cada uno que deberá venderse anualmente para que la empresa pueda empezar a obtener utilidades por estos productos. Así mismo se elaboró el flujo de efectivo para una operación de cinco años con una tasa esperada por el inversionista del 25%.

1. INTRODUCCIÓN

La industria textil y de confección en Guatemala ha sido un sector de grandes aportes a lo sociedad y economía nacional, siendo una de las industrias de mayor participación y comercialización a nivel nacional así también una de las industrias de mayor generación de empleos e inversión. Por lo ello es importante mencionar que en el país se cuenta con políticas de apoyo a la misma, como por ejemplo el decreto ley 29-89, así mismo se han suscrito varios tratados de libre comercio con otros países, lo que ha permitido negociar las importaciones y exportaciones tanto de materia prima como de las prendas de vestir como producto final en apoyo a este sector.

En el mercado guatemalteco se identifican dos tipos de productores en esta industria, una formada por las pequeñas y medianas empresas quienes su principal mercado es satisfacer la demanda local y el otro grupo son las conocidas como maquilas, quienes cubren demanda internacional teniendo, por lo tanto una industria de gran capacidad. Por ello las empresas deben buscar día con día, los medios para optimizar sus recursos y desarrollar las estrategias para poder diferenciarse y ser competitivos.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla el plan de negocios para la comercialización de uniformes de seguridad personal en el departamento de Guatemala, el cual pretende proporcionar el análisis del entorno y del mercado aprovechando las oportunidades en el sector.

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la empresa de confección de uniformes, para la cual se realizará el presente estudio, es una empresa familiar que no cuenta con una fuerza de ventas y un plan para la comercialización de uniformes. Sus clientes son únicamente aquellos que ya han comprado con ellos o bien son referidos por otros clientes.

Así mismo se tiene que cada día son más las empresas e industrias que velan por la salud y seguridad de sus trabajadores en el desarrollo de sus labores por lo cual requieren uniformes que cumplan con ciertas características que brinden seguridad y comodidad.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se considera que la empresa necesita un plan de negocios que oriente la estrategia para la comercialización de uniformes de seguridad industrial, que le permita incrementar su participación en el mercado del departamento de Guatemala, aumentando la cartera de clientes y con ello sus ventas y utilidades, satisfaciendo las necesidades del sector empresarial y laboral que requieren uniformes de seguridad industrial.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Generalidades

3.1.1. Descripción general de la empresa

Empresa familiar, guatemalteca, la cual tiene como actividad principal la distribución y fabricación de uniformes siendo elaborados con materiales adecuados y que cumplen con estándares de calidad para garantizar la durabilidad de sus artículos.

La planta de producción se encuentra localizada en la zona 6 de la ciudad capital. Así mismo cuentan con dos kioscos uno ubicado en un centro comercial de la zona 6 capitalina y otro ubicado en un centro comercial de carretera a El Salvador, para la comercialización y distribución de sus productos.

Actualmente ofrecen al mercado uniformes para las diferentes áreas de la industria y comercio, uniformes escolares, deportivos, logos bordados y sublimación. (Castañeda, 2012)

3.1.1 Descripción general del producto

Para el presente plan de investigación el producto que se ocupará serán los uniformes de trabajo que en adelante se le denominarán como uniformes de seguridad industrial o de seguridad (ropa de protección personal), satisfaciendo la necesidad de protección adecuada de los trabajadores de las distintas industrias y comercio para el desempeño de sus labores las cuales requieren ropa de trabajo especial a fin velar por su seguridad, entre estos se pueden mencionar:

- Ropa con refractivos
- Overoles
- Batas Industriales
- Ropa impermeable
- Pantalón de mezclilla
- Chalecos

Figura 1: Uniformes de trabajo o de seguridad industrial



Fuente: Propias del autor

3.1.2 Seguridad industrial

La seguridad industrial es el área encargada de velar por la minimización de los riesgos en la industria los cuales están relacionados con los accidentes laborales, por lo tanto requiere la protección de los trabajadores por medio de equipo y vestimenta para el control de los riesgos. Cabe mencionar que el término industrial abarca todas las actividades productivas (por ejemplo: industria, comercio, agro, construcción, servicios).

3.1.3 Equipo de protección individual

Se entiende por equipo de protección individual cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador o trabajadora para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud en el trabajo, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.

Dentro del equipo de protección individual se encuentra la ropa de protección, es ropa especialmente diseñada para trabajar en condiciones extremas. Puede ser para:

- Evitar daños en el cuerpo de quien la lleva. Por ejemplo, porque se ha de trabajar con electricidad, calor, elementos químicos, o infecciosos.
- Proteger el entorno de la polución o infección que pueda causar el trabajador. Por ejemplo, en una cocina o una fábrica de microchips.
- Ambos tipos de protección (trabajador y entorno). Por ejemplo, para un dentista o un cirujano. (Wikipedia)

3.1.4 Marco legal de la seguridad e higiene industrial en Guatemala

La legislación guatemalteca obliga tanto al patrono como al trabajador a cumplir normativa en cuanto a la seguridad e higiene laboral, la cual está contenida en:

- **Código de Trabajo, Decreto No. 1441**

En el Título Quinto “Higiene y Seguridad en el trabajo” Capítulo único “Higiene y seguridad en el trabajo” **Artículo 197.** Medidas mínimas obligatorias para el empleador: todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas que vayan dirigidas a: ... e) Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo.

Así mismo se encuentra en el **Artículo 198.** Obligación de acatar y hacer cumplir disposiciones del IGSS. Todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales”.

- **Reglamento General Sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo, Instituto Guatemalteco de seguridad Social**

En el Capítulo II Obligaciones de los Patronos, **Artículo 4.** “Todo patrono o su representante, intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud, y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo: ...b) suministro, uso y mantenimiento de equipos de protección personal...”

En el Capítulo III Obligaciones de los trabajadores, **Artículo 8.** “Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre higiene y seguridad, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal...”

3.1.5 Sectores de la industria y comercio que utilizan ropa de protección personal

A continuación se enlistan algunas de las empresas del sector industrial y comercial que por el tipo de actividades que desarrollan deben proporcionarle a sus trabajadores uniformes de seguridad industrial.

- Industria construcción
- Industria de bebidas y alimentos
- Industria farmacéutica
- Industria manufacturera (calzado, papel, productos de plástico y pinturas)
- Industria azucarera
- Industria textil
- Servicios (talleres mecánica, manejo de desechos, telecomunicaciones, limpieza e instalaciones eléctricas)

3.1.6 ¿Qué es un plan de Negocios?

El plan de negocios es el a través del cual se plasmarán y reunirán una serie de investigaciones y estudios sobre la factibilidad de producir o comercializar un producto o servicio ya sea para una empresa que inicia o una que se encuentre en funcionamiento.

A continuación se presenta una definición adicional para una comprensión más amplia, sobre el tema:

“El plan de negocios, es un documento que describe por escrito, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores”. (Wikipedia)

3.1.7 Misión

La misión de una empresa es aquella que reflejará la razón de ser de la misma, identificará su actividad principal y los medios para lograr o cumplir su misión, así mismo indicará su segmento objetivo.

3.1.8 Visión

Esta expresará lo que la empresa desea ser o realizar en el futuro, a través de la visión se establecerán las estrategias del negocio para poder alcanzar el objetivo establecido en ella.

3.2 Análisis de Mercado

Conocido también como estudio de mercado, en este se investigarán y analizarán tres aspectos fundamentales que las empresas deben conocer el mercado o sector en que operan, para lo cual incluye el análisis de su oferta, su demanda y el segmento al cual atenderá.

3.2.1 La oferta

En economía, se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios de mercado. Hay que diferenciar la oferta del término cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio. (Wikipedia)

3.2.2 La demanda

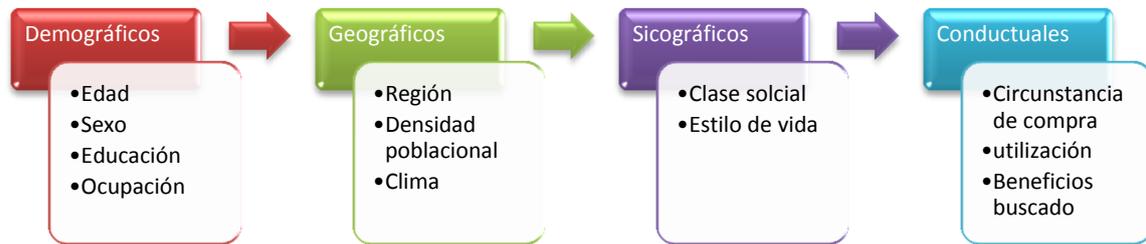
La demanda expresa las actitudes y preferencias de los consumidores por un artículo, mercancía o servicio. Es decir la demanda de una mercancía (bien) es la cantidad de ella que el individuo estaría dispuesto a comprar en un momento dado, a los diversos precios posibles (Ávila Macedo, 2003).

3.2.3 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica.(Schiffman, 2005)

Para la segmentación del mercado deberán considerarse los siguientes factores

Figura 2: Factores segmentación de mercado



Fuente: Propia del autor

3.3 Mezcla de mercadeo

Es lo que ofrece la empresa al mercado objetivo o la forma en que la empresa cumple con la propuesta de valor. Esta mezcla es la manifestación tangible de la propuesta de valor. Es el producto o servicio, precio, punto de distribución y promoción que acompañan al producto o servicio que ofrece la empresa. Cada elemento de la mezcla de mercadeo debe ser internamente consistente, es decir, cada elemento debe reforzar a los demás.

La mezcla de mercadotecnia también se puede definir como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (Kotler, 2003)

3.3.1 Producto

Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo los bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades. (Kotler, 2003)

3.3.2 Precio

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. (Wikipedia)

3.3.3 Plaza o distribución

Se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. (Wikipedia)

3.3.4 Promoción

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva).

La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, e-mailing, catálogos, webs, tele marketing, etc.).(Wikipedia)

3.4 Análisis FODA

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

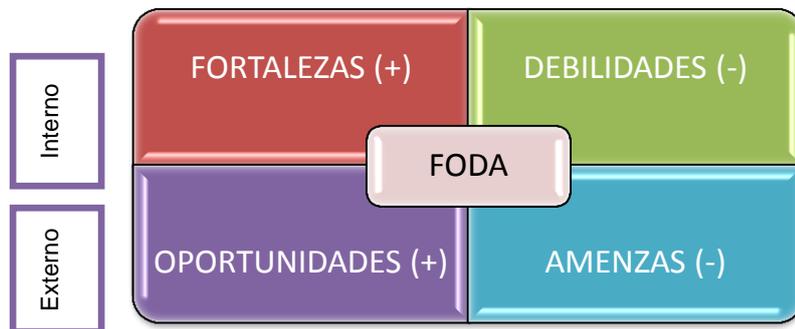
- F de Fortalezas: se denominan fortalezas o puntos fuertes aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- O de Oportunidades: se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrán favorecer el logro de los objetivos.
- D de Debilidades: se denominan debilidades o puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- A de Amenazas (o Problemas): se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos

Si se agrupan estos conceptos desde la óptica de la empresa, dos de ellos son internos: fortalezas y debilidades, mientras que los otros dos son elementos externos a la empresa: oportunidades y amenazas.

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Figura 3: Matriz FODA



Fuente: Propia del autor

3.5 Análisis Fuerzas de Porter

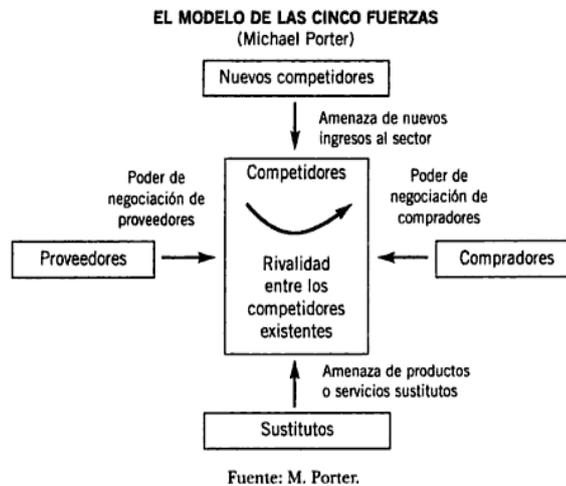
El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas básicas:

1. La amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)
2. El poder de negociación de los clientes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos
5. Rivalidad entre competidores

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado.

Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.

Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Dvoskin, Roberto, Fundamentos de Marketing, pág. 191

3.5.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras. Existen cinco fuentes principales de barreras de entrada:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Necesidades de capital
- Costes de cambio de proveedor
- Acceso a los canales de distribución

3.5.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector.

El grupo de clientes o compradores tiene poder cuando se dan las siguientes situaciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas
- Los productos son estándares o indiferenciados
- Los compradores tienen pocos costes de cambio
- Los compradores obtienen pocos beneficios

3.5.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar de materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productos deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o propiedad de los proveedores. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada entre empresas rivales en una industria.

3.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Las empresas comparten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

3.5.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tiene éxito sólo en la medida que proporciona una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican empresas rivales.

Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la acción de características, la entrega de servicios, la prolongación de las ganancias y el aumento de la publicidad.

3.6 Información Económica -Financiera

3.6.1 Punto de equilibrio

El método del punto de equilibrio o punto crítico, en términos financieros, consiste en predeterminar un importe, en el cual, la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos. En ese sentido, el punto de equilibrio, viene a ser aquella cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar.

Ahora bien, para obtener esa cifra, es necesario reclasificar los costos y gastos del estado de pérdidas y ganancia de la empresa en

- a. Costos fijos: son aquellos que no son sensibles a las operaciones (ventas o producción) de la empresa, si no que permanecen constantes ante esos cambios como lo pueden ser sueldos administrativos, alquiler, servicio telefónico, etc.
- b. Costos variables: son aquellos que dependen directamente de las ventas es decir, cuando hay ventas, éstos se producen, tal es el caso del costo de las ventas, las comisiones, gastos de empaque, etc.

La fórmula aplicable, para determinar la cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es:

$$\text{Ingresos en el punto de equilibrio} = \text{Costos Fijos} / (1 - (\text{costos variables} / \text{ventas}))$$

Para el punto de equilibrio basado en unidades de producción, se tiene

$$\text{PEUP} = \text{CF} / (\text{PVU} - \text{CVU})$$

Donde:

PEUP = punto de equilibrio en unidades de producción

CFT = Costos fijos totales

PVU = Precio de venta por unidad

CVU = Costos variables por unidad

3.6.2 Flujo de caja

“El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado.

Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses, etc. Ejemplos de egresos o salidas de dinero, son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc.

La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos”.(elblogsalmón)

“El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- *Problemas de liquidez.* El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- *Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión,* los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica". (Wikipedia)

3.6.3 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor actual neto también conocido como valor actualizado neto (en inglés *Netpresentvalue*), cuyo acrónimo es VAN (en inglés NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. (Wikipedia)

3.6.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.(Vaquiro)

4. OBJETIVOS

4.1 General

Elaborar un plan de negocios para determinar la comercialización de uniformes de seguridad industrial en el departamento de Guatemala.

4.2 Específicos

- Analizar el entorno del sector de confección de uniformes de seguridad industrial a fin de conocer las amenazas de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes y los proveedores así como posibles productos sustitutos.
- Realizar un estudio de mercado a fin de determinar la oferta y la demanda así como establecer el segmento de mercado.
- Elaborar un plan de mercadeo que permita establecer las estrategias para el producto, precio, distribución y promoción.
- Determinar el punto de equilibrio de la empresa en la comercialización de uniformes industriales
- Realizar un análisis financiero a fin de determinar la factibilidad de la comercialización de uniformes industriales en el departamento de Guatemala.

5. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TRABAJO

A continuación se exponen las actividades efectuadas para obtener la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como la forma en que se llevó a cabo el mismo para elaborar el plan de negocio que en él se presenta.

Las fuentes y medios de información utilizados fueron:

- a. Entrevistas con el representante de la empresa para la cual se realizó el plan de negocio, con la finalidad de conocer sus necesidades y objetivos, así como particularidades propias del negocio, así como reuniones para retroalimentación sobre el avance del trabajo de investigación.
- b. Consultas a fuentes bibliográficas, electrónicas, visitas a páginas web de entidades estatales como Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo e Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a fin de obtener información sobre el marco legal que regula el uso de uniformes de seguridad industrial, estudios estadísticos. Así como visitas a páginas web a empresas que se desarrollan en la industria o requieren el producto y con ello conocer la industria de comercialización de uniformes en el país.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se realizó de la siguiente forma:

- a. Se realizó la investigación documental en las distintas fuentes de información como libros, revistas, tesis, páginas web, así mismo se realizaron las entrevistas con el representante de la empresa, y con ello conocer las necesidades, problemática y aspectos propios de la industria textil (Ver Anexo I).
- b. Seguidamente se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de las distintas variables del mercado, económicas y financieras obtenidas siendo esto el insumo para la elaboración del plan de negocio para la comercialización de uniformes de seguridad industrial.
- c. Durante la investigación y elaboración del plan de negocio se realizaron revisiones periódicas como seguimiento a los avances con representantes de la empresa para retroalimentar y enriquecer la investigación.
- d. Finalmente se elaboró el plan de negocios para la comercialización de uniformes de seguridad industrial para el departamento de Guatemala el cual se presenta en los resultados del presente trabajo de investigación.

6. RESULTADOS

A continuación se presenta el *Plan De Negocios Para La Comercialización De Uniformes De Seguridad Industrial En El Departamento De Guatemala*, el cual es resultado del presente trabajo de investigación.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE POSTGRADO

**Plan De Negocios Para La Comercialización De Uniformes De Seguridad
Industrial En El Departamento De Guatemala**

Elaborado por: Ana Mariela Guillén Gómez

Guatemala, noviembre de 2012

ÍNDICE

6.1	Planeación Estratégica.....	31
6.1.1	Misión	31
6.1.2	Visión	31
6.1.3	Objetivos generales de la empresa	31
6.1.4	Estructura organizacional.....	31
6.1.5	Descripción General de Puestos	32
6.2	Análisis FODA.....	35
6.2.1	Fortalezas	35
6.2.2	Oportunidades	35
6.2.3	Debilidades	35
6.2.4	Amenazas	35
6.3	Análisis del medio ambiente	36
6.3.1	Datos demográficos del país.....	36
6.3.2	Entorno macroeconómico	36
6.3.3	Descripción de la industria	37
6.3.4	Análisis de las Fuerzas de Porter.....	38
6.4	Estudio de mercado.....	39
6.4.1	La Oferta.....	39
6.4.2	La demanda	41
6.4.3	Segmentación de mercado	42
6.4.4	Mezcla de mercadeo.....	42
6.5	Estudio Financiero.....	45
6.5.1	Punto de Equilibrio	45
6.5.2	Flujo de Caja.....	47
6.5.3	Valor Actual neto.....	52
6.5.4	Tasa interna de retorno (TIR).....	52
6.5.5	Estado de Resultados Proyectados.....	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Organigrama Área de Comercialización.....	32
Figura 2.	Proyección población 2011 - Departamento de Guatemala.....	36
Figura 3.	Variación anual tipo de cambio, quetzales por US Dólar.....	37
Figura 4.	Guatemala Perfil de la industria textil y vestuario.....	38
Figura 5.	Estimación de número de trabajadores afiliados cotizantes 2004-20015.	41
Figura 6.	Porcentajes de nuevos afiliados inscritos por actividad económica, 2012..	42

TABLAS

Tabla 1.	Empresas de confección de uniformes industriales Depto. De Guatemala... ..	40
Tabla 2.	Precios de uniformes industriales, Depto. Guatemala.....	43
Tabla 3.	Costos fijos mensuales – promoción, personal de ventas.....	44
Tabla 4.	Costos comisión sobre ventas.....	45
Tabla 5.	Total costos variables por unidad.....	46
Tabla 6.	Costos fijos mensuales.....	46
Tabla 7.	Distribución de costos fijos mensuales por producto.....	47
Tabla 8.	Ingresos mensuales por producto.....	48
Tabla 9.	Egresos por concepto de comisión sobre ventas.....	48
Tabla 10.	Egresos por concepto de costo de producto (estimados).....	48
Tabla 11.	Egresos por concepto de promoción de producto.....	49
Tabla 12.	Inversión inicial mobiliario, vehículos, y equipo de oficina y cómputo.....	49
Tabla 13.	Inversión inicial total.....	50
Tabla 14.	Total desembolsos anuales por pago préstamo.....	50
Tabla 15.	Cuotas mensuales pago préstamo	51
Tabla 16.	Flujo de caja (5 años de operación).....	52
Tabla 17.	Estados de resultados proyectados.....	53

Plan De Negocios Para La Comercialización De Uniformes De Seguridad Industrial En El Departamento De Guatemala

6.1 Planeación Estratégica

6.1.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la confección y comercialización de uniformes satisfaciendo las necesidades y requerimientos específicos de nuestros clientes utilizando materiales de alta calidad.

6.1.2 Visión

Ser líderes en el mercado guatemalteco de la confección y comercialización de uniformes, siendo un socio estratégico para nuestros clientes, cultivando la honestidad y responsabilidad.

6.1.3 Objetivos generales de la empresa

- Ser una empresa eficiente en la utilización de sus recursos para generar utilidades, ofrecer calidad y buenos precios a sus clientes.
- Comercializar sus productos a nivel local, teniendo mayor participación en el mercado.
- Incrementar las ventas y utilidades de la empresa.
- Alcanzar altos estándares de calidad en los productos ofrecidos y servicio.

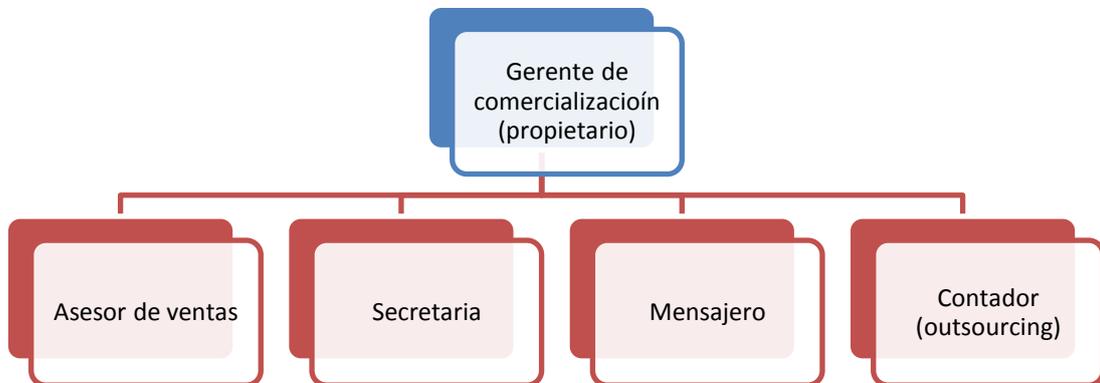
6.1.4 Estructura organizacional

Como parte del plan de negocios de comercialización de uniformes de seguridad industrial se establece la creación del área de comercialización la cual tendrá como función principal:

- Investigación constante del mercado para definir nuevas estrategias y con ello ampliar la participación en el mismo
- Promoción de los productos
- Venta y actividades post venta de los productos
- Comunicación con los clientes

El área de comercialización estará conformada por un Gerente de Comercialización, un Asesor de Ventas, una secretaria y un mensajero, así mismo la empresa contara con los servicios de un contador externo quien se encargará de los aspectos contables y fiscales de la empresa. El área de producción (confección) no se tomará en cuenta en este plan por no ser parte del alcance del mismo, sin embargo la empresa actualmente cuenta con esta área la cual es administrada por uno de los socios de la empresa.

Figura 1. Organigrama Área de Comercialización



Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Descripción General de Puestos

a. Gerente de Comercialización

Funciones y responsabilidades

- Responsable de la actividad comercial de la empresa
- Definir los objetivos comerciales de la empresa
- Establecer políticas de precios, condiciones de venta y crédito, distribución y promoción
- Reclutar, capacitar y motivar al personal su cargo para alcanzar las metas
- Planificar y dirigir las actividades del área
- Elaborar el presupuesto y asignar recursos para las actividades del área
- Gestión de cobros a clientes

Perfil profesional

Formación y Experiencia:

Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería, Mercadeo (pensum cerrado, mínimo). Experiencia mínima de 3 a 5 años a ser posible en el sector y en el área de ventas.

Competencias:

- Orientación al cliente.
- Orientación a resultados y mejora continua
- Innovación y creatividad
- Gestión de recursos
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

- Habilidad de negociación
- Capacidad de análisis

b. Asesor de ventas

Funciones y responsabilidades

- Asesorar a los clientes en los productos de la empresa
- Mantener comunicación continua con los clientes
- Cumplir con las metas y objetivos asignados
- Mantener e incrementar la cartera
- Actualización permanente de cartera
- Visita a clientes y cierre de ventas

Perfil profesional

Formación y Experiencia:

Estudiante universitario (Administración de Empresas, Mercadeo, Publicidad, Comunicación o Ingeniería), deseable experiencia de un año en el área de ventas corporativas

Competencias:

- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Comunicación y excelente presentación personal
- Proactivo
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Habilidad de negociación

Otros requerimientos

- Que posea vehículo propio
- Que tenga disponibilidad de horario

Beneficios

- Salario base (Q2,500.00) más comisiones sobre ventas
- Bonificación incentivo Q250.00
- Gasolina
- Prestaciones de ley
- Teléfono corporativo
- Ambiente agradable de trabajo

c. Secretaria

Funciones y responsabilidades

- Manejo de línea telefónica
- Redacción de memorandos, papelería, cartas, facturación, vouchers o papelería administrativa que se requiera

- Apoyo en actividades administrativas al área comercial
- Atención al cliente
- Llevar control de mensajería

Perfil profesional

Formación y Experiencia:

Secretaria comercial o perito contador, experiencia de 1 año como recepcionista o secretaria de departamento (de preferencia)

Competencias:

- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Comunicación y excelente presentación personal
- Proactiva
- Orientación al cliente

Beneficios:

- Salario Q2,250.00
- Bonificación Q250.00
- Prestaciones de ley
- Ambiente agradable de trabajo

d. **Mensajero**

Funciones y responsabilidades

- Recepción y entrega de documentos, facturas, correspondencias a clientes y proveedores
- Trámites bancarios e instituciones del Estado

Perfil profesional

Formación y Experiencia:

Mínimo tercero básico, experiencia de un año como mensajero (de preferencia)

Competencias:

- Puntual
- Responsable
- Honesto
- Colaborador

Otros requerimientos

- Licencia de conducir, tipo M
- Con conocimiento de rutas y direcciones de la ciudad.

Beneficios

- Salario base (Q2,074.00)

- Bonificación Q250.00
- Prestaciones de ley
- Ambiente agradable de trabajo

6.2 Análisis FODA

6.2.1 Fortalezas

- Experiencia en el mercado, dada con su trayectoria en el mismo
- Actualización de sus diseños y nuevas tendencias en la confección
- No ser solamente comercializaciones si no también productores lo que le permite mayor flexibilidad y adaptabilidad para atender los requerimientos de sus clientes.

6.2.2 Oportunidades

- Incrementar la participación en el mercado, atendiendo nuevos segmentos de mercado
- Poder hacer alianzas con pequeños productores (confección) para satisfacer las demanda
- Establecer nuevos canales de comunicación y promoción con los clientes (vía web)
- Los clientes satisfechos refieren los servicios de la empresa a nuevos clientes
- Ser beneficiario de programas de apoyo a PYMES (programas de cooperación técnica y comercialización)

6.2.3 Debilidades

- No contar con personal específico para la promoción y ventas
- Baja actualización de página web
- Falta de una base de datos de empresas que requieren el producto
- No contar con el suficiente capital para otorgamiento de crédito

6.2.4 Amenazas

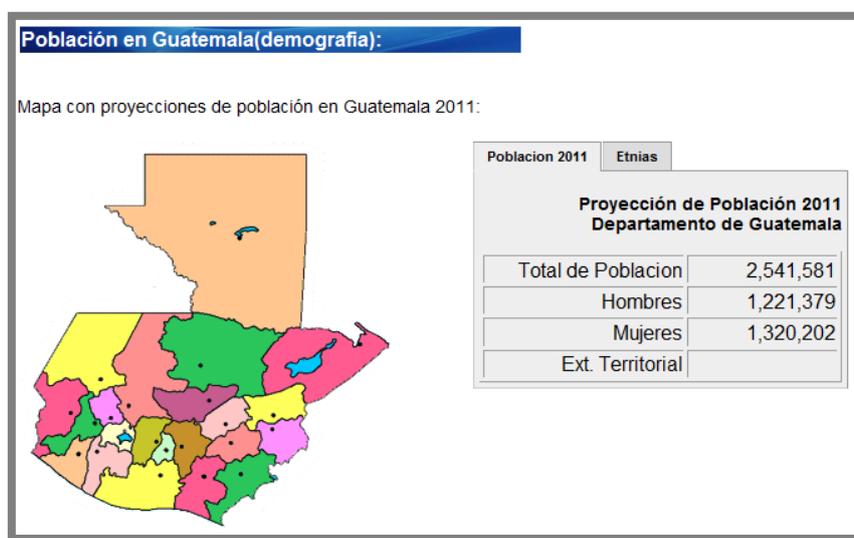
- Fácil ingreso al mercado de la competencia
- Diversidad de competencia (nacional e internacional)
- El período de re orden de pedido puede ser mayor a un año
- Atrasos de los proveedores en entrega de materia prima

6.3 Análisis del medio ambiente

6.3.1 Datos demográficos del país

De acuerdo a estadísticas del Instituto Nacional de Estadística –INE- Guatemala para el 2011 cuenta con una población de 14.7 millones de habitantes. La proyección de población para el Departamento de Guatemala en el 2011 se tenía una población de 2,541,581 habitantes.

Figura 2. Proyección población 2011 – Departamento de Guatemala



Fuente: www.ine.gob.gt

6.3.2 Entorno macroeconómico

a. Inflación

De acuerdo con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la inflación acumulada hasta el mes de julio 2012 alcanzó el 1.91%. Respecto a la variación interanual, esta se ubicó en 2.86%, reflejando un incremento de precios registrado, en parte, como consecuencia de los desastres naturales ocurridos en los últimos meses. Asimismo, la cifra está por dentro de los parámetros fijados como meta de inflación por la Junta Monetaria para el año 2012 (entre 4% y 6%).

b. PIB

La economía de Guatemala cerró el 2011 con un crecimiento del 3,8% del (PIB) respecto al año pasado, el crecimiento está asociado a un leve aumento de las exportaciones de bienes y servicios, un menor ritmo de incremento del consumo privado y público y la caída en las importaciones de bienes y servicios por una baja en

la demanda interna de productos importados. Para el 2012, el Banguat mantiene una proyección de crecimiento del 2.9% al 3.3%.

c. Tasa de Cambio

En Guatemala se basa en un "sistema de banda". Este sistema consiste en establecer límites para el máximo y el mínimo del tipo de cambio. En consecuencia, el Banco Central compra o vende divisas a fin de mantener el tipo de cambio dentro del intervalo establecido. La gráfica muestra la evolución del tipo de cambio.

Figura 3. Variación anual tipo de cambio, Quetzales por US Dólar

TIPO DE CAMBIO NOMINAL ^{1/}						
PERÍODO 2006-2011						
QUETZALES POR US DÓLAR Y VARIACIÓN PORCENTUAL						
CONCEPTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ^{1/}
Quetzales por US Dólar	7.60	7.63	7.78	8.35	8.01	7.81
Tasa de variación anual	0.0	0.4	2.0	7.3	-4.1	-2.5

Fuente: Banco de Guatemala.
^{1/} Tipo de cambio del último día del año.

Fuente: Guatemala en Cifras 2011 – Banco de Guatemala

6.3.3 Descripción de la industria

El sector textil-confección guatemalteco ha cambiado radicalmente en los últimos años. Hasta mediados de los años 80's el sector se encontraba orientado hacia la producción casi exclusivamente para el mercado local y centroamericano, a partir de esa época se produjo un cambio en el modelo de desarrollo, de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones, surgido de los esquemas de Regímenes Especiales para incentivar la exportación y de las propias tendencias de la globalización.

Actualmente se puede identificar dos subsectores: uno enfocado al mercado nacional (mercado del presente estudio) y otro al mercado de exportación.

El subsector está enfocado a la producción local está formado por pequeñas y medianas empresas (PYMES) de confección. Se abastecen de telas provenientes de fabricas textiles locales y de telas de origen no nacional. Este sector tiene poco acceso a crédito formal y la capacitación de sus trabajadores es mínima al inicio y la rotación de personal es alta. Muchos trabajadores de este subsector migran al sector exportador (maquila), principalmente por recibir un mejor salario. ICTSD Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible. (Enero 2010). *El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala*. Ginebra, Suiza: Internacional Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).

Figura 4. Guatemala Perfil de la industria textil y vestuario

Industria de Vestuario	
188	Fabricas de confección
71 669	Maquinas de cocer
82 109	Empleos
Industria textil	
50	Empresas textileras
18 500	Empleos
Accesorios y servicios	
260	Empresas de accesorios y servicios
15 000	Empleos
Total de empresas y empleos vinculados al sector	
498	Empresas
115 609	Empleos

Fuente: El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala, ICTSD Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible, enero 2010

6.3.4 Análisis de las Fuerzas de Porter

6.3.4.1. Amenaza de Nuevos Competidores

Uno de los principales aspectos para ingresar al mercado textil y de la confección son las economías a escala, siendo entonces las empresas con mayor capacidad de producción las que pueden obtener mayores beneficios, esto hace que el mayor riesgo para entrada de nuevas empresas a la industria de confección de uniformes sea el de empresas que ya se encuentran en la industria textil y de confección y que atienden actualmente otros segmentos del mercado.

Otro aspecto a considerar es el hecho que las empresas que atienden el mercado local no requieren tecnología sofisticada o grandes instalaciones para la elaboración del producto, aunado a esto se puede mencionar que las empresas de esta industria actualmente también pueden contratar a terceros para la confección de vestuario en este caso, de uniformes, por lo que la inversión que se requiere es poca y por ende el ingreso de nuevos competidores es alta.

6.3.4.2. Poder de Negociación de los Clientes

En el sector de la confección de uniformes y específicamente de uniformes industriales, el poder de negociación que tienen los clientes es alto dado que ellos son quienes manejan el volumen y frecuencia de pedidos, así mismo la cantidad de empresas que ofrecen estos servicios es alta (de acuerdo a la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles –Vestex-, existen registradas 188 empresas de confección (ver figura 10) por lo que el cliente tiene un alto poder de negociación.

6.3.4.3. Poder de Negociación de los proveedores

Para la confección de prendas de vestir es necesario el aprovisionamiento de diversos insumos y materias primas, teniendo que en el mercado existen proveedores con

leves diferencias en precio y calidad, por lo que la industria no tiene problemas de negociación con estos.

Guatemala cuenta con el sector más diverso de la región en accesorios para la industria de la confección así mismo se cuenta con desarrollo tecnológico en servicios como: bordados, serigrafía, lavandería, teñido, laboratorios, entre otros. De acuerdo a estadísticas de la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles –Vestex- para junio de 2012 en el país se cuentan con 41 textileras e hilandera y 260 empresas de sectores conexos (Vestex, 2012),

1.4.4.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para uniformes de seguridad industrial o ropa de trabajo se considera que no existen sustitutos dada la función de protección que estos tienen, sin embargo podría tenerse la presencia de productos importados (prendas de vestir) que sean modificados o adaptados a cumplir con esta función sin embargo conllevarían un proceso adicional lo cual puede no ser atractivo tanto para los clientes quienes buscarán calidad, durabilidad y precio.

1.4.4.5. Rivalidad entre competidores

La industria textil guatemalteca dirige la mayor parte de su producción a las exportaciones, atendiendo con ello a grandes empresas extranjeras de la venta de prendas de vestir quienes definen diseños y especificaciones de las prendas lo que no deja mucho margen de negociación de precios y condiciones de entrega.

Así mismo el aumento de la demanda de prendas de vestir y para este caso el de uniformes trae consigo un aumento en la competencia quienes intentan penetrar en el mercado y obtener utilidades, lo cual obliga a las empresas guatemaltecas a competir en términos de precio, calidad, tiempos de entrega. Sin embargo para el mercado nacional se puede decir que la rivalidad entre competidores es media, ya que existe un buen número de empresas que se dedican a la confección de uniformes sin embargo muchas de ellas atienden el mercado de uniformes para trabajos de oficinas, colegios o deportivos, no así el de uniformes de seguridad industrial.

6.4 Estudio de mercado

6.4.1 La Oferta

El análisis de la oferta se centrará en aquellas compañías que ofrecen la confección y venta de uniformes en el departamento de Guatemala como competencia directa e indirecta todas las demás empresas dedicadas a la confección de vestuario en general. Unas de las debilidades que puede presentar la competencia es el bajo servicio post venta relacionado con la solución de problemas que se le presentan al cliente en cuanto a la inconformidad de talla, tiempo de entrega, calidad, colores.

De acuerdo a estudios de la Asociación de la Industria Textil y de Vestuario durante el 2009 en Guatemala se contaba con 188 empresas de la industria textil. Se realizó una investigación de la oferta actual en el departamento de Guatemala, dentro de la cual se identificaron las siguientes empresas como las que ofrecen uniformes de seguridad industrial.

Tabla 1. Empresas de confección de uniformes industriales, Depto. Guatemala

Nombre de empresa (Dirección página web)
1. Uniformes industriales Janeth
2. Conjack Uniformes Industriales
3. AstrotexUniformes Industriales
4. Dystex (www.dystextgt.com)
5. A.B.O. Ralhtex – Unicrese (www.ralhtex.com)
6. Creaciones Mauri (www.creacionesmauri.com)
7. Comercial e Industrial Castillo
8. BPI Promociones Industriales. S.A. (www.promocionesindustrialesbpi.com)
9. Diseños y Confecciones Industriales
10. Adolfo´s Confección y Diseño Industrial
11. Comercial Galia Industrial
12. Diseños Industriales Haz
13. Industria Militar
14. Costuras Industriales de Guatemala
15. Servicios Industriales y Comerciales Mayorga
16. Boutique Tentaciones
17. Blindajes especiales (www.blindajesespeciales.com)
18. La casa del Overol (www.lacasadelooverol.com)
19. Industrias Berna (www.industriaberna.com.gt)
20. Uniformes de Guatemala (www.uniformesdeguatemala.com)
21. Confecciones Modernas (www.confeccionesmodernas.com)
22. La Casa de los Uniformes
23. Confecciones G&L (www.confeccionesgl.com)
24. Moda Libre (www.modalibre.com)
25. Diseños Premier (www.confeccionespremier.com)
26. Corporación MoonLight (www.moonlight.com)
27. Contactodo (www.contactodo.com)
28. JP Distribuidores
29. Uniforms Company
30. Colores creativos (www.cocresa.com)
31. Servicios comerciales e industriales Mayorga
32. Confecciones de Uniformes J&J
33. Innovaciones Textiles
34. Uniformes Gema

Fuente: Propia del autor

6.4.2 La demanda

Siendo los uniformes de seguridad industrial, un producto industrial dado que los clientes son todas las empresas de servicio, comercio y manufactura que necesiten proporcionar a sus trabajadores ropa de protección personal, siendo importante mencionar que la utilización de los uniformes de seguridad industrial o de protección personal está regulada en la legislación guatemalteca en el Código de Trabajo, el Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial del IGSS, así mismo se encuentra indicada dentro de las buenas prácticas de la seguridad industrial como las normas OSHA (Occupational Safety & Health Administration, por sus siglas en inglés).

La demanda potencial existente de cantidad de informes vendrá dada por la cantidad de trabajadores de las distintas empresas que puedan requerir el uso de uniformes de seguridad industrial dada la naturaleza de sus actividades, para lo cual se tomará como parámetro estadísticas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, siendo esta:

- Para el 2012 se estima que la cantidad de trabajadores cotizantes para el departamento de Guatemala será de 657,400 (61% del total de trabajadores a nivel nacional (ver figura 11).
- Los afiliados nuevos por actividad económica para el 2011 que pertenecen a los sectores en los cuales demandan uniformes de seguridad industrial (agricultura, construcción, electricidad, industria y minas, ver figura 12) asciende al 29.61%
- De lo anterior se tiene entonces que de los 657,400 trabajadores estimados para el año 2012 y de estos el 29.61% pertenecen a empresas que demandan uniformes industriales se contará con 194,657 trabajadores anuales a quienes se necesitará suplir de uniformes.

Figura 5. Estimación de número de trabajadores afiliados cotizantes 2004-2015

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
DEPARTAMENTO ACTUARIAL Y ESTADÍSTICO
ESTIMACIÓN DEL NUMERO DE TRABAJADORES AFILIADOS COTIZANTES
PERÍODO 2004-2015

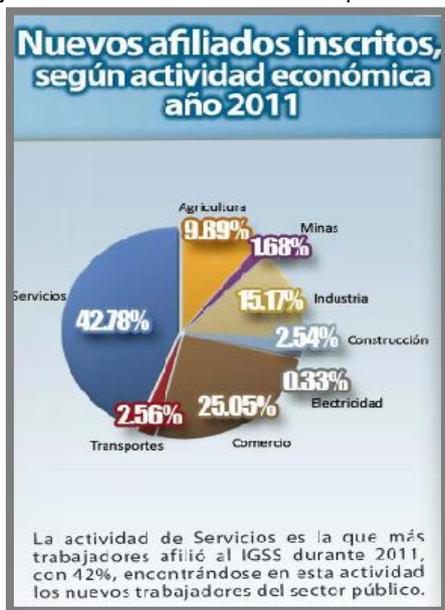
Año	Total República	Guatemala
2004	988,892	612,427
2005	1,002,356	616,671
2006	1,026,405	630,687
2007	1,073,458	659,597
2008	1,072,692	653,592
2009*	1,075,487	654,490
2010*	1,078,289	655,424
2011*	1,081,099	656,406
2012*	1,083,916	657,400
2013*	1,086,740	658,431
2014*	1,089,572	659,487
2015*	1,092,411	660,574

*/cifras estimadas

Fuente: Boletín de afiliación por municipio 2008, Depto. Actuarial y Estadístico, IGSS

- En el presente estudio se identificaron 35 empresas (incluida la empresa en estudio) las cuales ofrecen uniformes de seguridad industrial y se encuentran ubicadas en el departamento de Guatemala (Ver tabla 1).
- La demanda potencial de trabajadores a los cuales se les suplirá la necesidad de uniformes de seguridad industrial anual por empresa será de $194,657/35=5,562$ trabajadores.

Figura 6. Porcentajes de nuevos afiliados inscritos por actividad económica, 2011



Fuente: InfolGSS No.109 del 20 de enero de 2012

6.4.3 Segmentación de mercado

El mercado objetivo de uniformes de seguridad industrial estará conformado por las empresas que desarrollen actividades de servicio, comercio o manufactura ya sean del sector público o privado, que necesiten proporcionar uniformes a sus trabajadores para el desempeño de sus labores, ubicadas en el departamento de Guatemala.

6.4.4 Mezcla de mercadeo

6.4.4.1. Producto

Siendo los uniformes industriales un producto que cumple una función de protección para los trabajadores y por lo tanto estos serán prendas de vestir confeccionadas para durar mucho tiempo dado que los uniformes son usados con mayor frecuencia que una prenda normal, el catálogo base se concentrará en los siguientes productos:

- Camisas y/o blusas con reflectivos (tipo Oxford, gabardina 1,600 y gabardina Sincatex)
- Pantalón de mezclilla
- Overoles (con reflectivos)

Los productos se ofrecerán en las distintas tallas (pequeño, mediano, grande, extra grande y dos extra grande).

Así mismo podrán variar de acuerdo a características especiales según requerimientos de cada cliente (por ejemplo: color, logotipo y tipo de tela), cabe mencionar que se confeccionarán con materias primas de alta calidad, dado que la satisfacción post venta de los clientes vendrá dada por la durabilidad de los mismos.

El empaque será en bolsas de nylon transparente el cual permitirá exhibir los productos así como la etiqueta en la cual deberá indicar la talla y recomendaciones de lavado y cuidado para mayor durabilidad.

6.4.4.2. Precio

Dada la competencia que existe en el sector se deberán fijar precios dentro del rango del mercado, así mismo deberá tenerse presente que dentro de los aspectos a considerar para la fijación del precio será el volumen de pedido, período y cantidad de reorden así como formas de pago (crédito y contado), tipo de tela seleccionada por el cliente.

Tabla 2. Precios de uniformes industriales, Depto. Guatemala

Producto	Empresa	Precio
Camisas y/o blusas con reflectivo	Competencia 1	Q135.00
	Competencia 2	Q155.00
Pantalón de mezclilla	Competencia 1	Q110.00
	Competencia 2	Q125.00
Overoles	Competencia 1	Q150.00
	Competencia 2	Q150.00

Fuente: Propia del autor

6.4.4.3. Plaza (Distribución)

El canal de distribución que se utilizará para el mercado de uniformes de seguridad industrial será el canal directo, fabricante a cliente, este podrá realizarse a través de la fuerza de ventas (asesor de ventas propuesto en la estructura organizacional quien visitara al cliente), así mismo se podrá realizar directamente desde la fábrica dependiendo del volumen del pedido.

6.4.4.4. Promoción

La promoción de uniformes de seguridad industrial se realizará través de las siguientes actividades:

a. Personal de ventas, por medio del área de comercialización

Actualmente no se cuenta con esta área por lo que en el presente plan de negocios se propone la creación de la misma (ver estructura organizacional) teniendo dentro de sus funciones principales el incremento de la cartera cliente lo cual se realizará a través de visitas y llamadas telefónicas así como se le dará un seguimiento a los clientes actuales teniendo un contacto directo con el cliente.

El costo de esta actividad estará formado por el plan de compensaciones del asesor de ventas, del Gerente de comercialización, secretaria y mensajero, considerando el presente estudio las funciones principales del asesor será promover los uniformes de seguridad industrial por lo que el costo correspondiente a él se tomará el 100%, mientras que los costos del Gerente de comercialización, secretaria y mensajero, para el presente plan solo corresponderá el 70% de su costo, el otro 30% corresponderán a otro tipo de uniformes que confeccione y comercialice la empresa.

Tabla 3. Costos fijos mensuales - promoción, personal de ventas

Descripción	Asesor de ventas	Gerente de Comercialización	Secretaria	Mensajero
Sueldo	Q2,500	Q10,000	Q2,250	Q2,074
Bonificación incentivo	Q250	Q250	Q250	Q250
Bono 14	Q208	Q833	Q188	Q173
Aguinaldo	Q208	Q833	Q141	Q173
Vacaciones	Q137	Q548	Q123	Q114
Indemnización	Q208	Q208	Q141	Q141
Teléfono	Q300	Q300		
Gasolina	Q1,000	Q750		Q750
Costo total mensual	Q4,811	Q13,722	Q3,092	Q3,674
Costo total mensual 70%		Q9,605	Q2,164	Q2,572
Costo total mensual	Q19,153			

Nota:

El costo que se presenta de las prestaciones son consideradas mensualmente para distribuir el costo durante el año.

Fuente: Propia del autor

b. Promoción medios electrónicos:

Esta se realizará por la promoción de los productos por medios electrónicos, dentro de los cuales estarán:

1. *Página web:* actualmente ya se cuenta con la página web por lo que deberá actualizarse cada dos meses (Costo Q1,200 anual).
2. *Redes sociales* (Facebook, Twitter):

Según estudios realizados por la empresa iLifebelt, empresa especializada en marketing online, Guatemala para enero de 2012 contaba con más de 1,740,000 usuarios de Facebook, siendo el país centroamericano con mayor cantidad de usuarios en la red, otro dato interesante es el hecho que el 37% de los usuarios de internet se conecta para visitar redes sociales. iLifebelt, Marketing Relevante. (Marzo 2012). *Estudio de las Redes Sociales en Centroamérica*. Guatemala.

Por este medio el producto se promocionará a través de fotos temas o notas de actualización, links y promociones.

3. *Correo electrónico*: envío de promociones, nuevos diseños, tendencias, seguimiento a clientes actuales y clientes potenciales (cámaras o gremios de los distintos sectores productivos del país).

c. Productos promocionales: otra forma de promocionar la marca con los clientes podrá ser el uso de productos promocionales como agendas, tazas, lapiceros, gorras, llaveros, entre otros. Los cuales quedarán a consideración del propietario la utilización de los mismos. Se invertirá un 1% sobre las ventas para este tipo de promocionales.

6.5 Estudio Financiero

6.5.1 Punto de Equilibrio

A continuación se realizará el cálculo del punto de equilibrio en unidades, es decir la cantidad de unidades que deberá vender la empresa para empezar a obtener utilidades antes de impuestos. Para ello a continuación se indicarán los costos variables y fijos en las que incurrirá la empresa para ejecutar el presente plan de negocios:

1. Costos Variables:

Los costos variables estarán conformados por: costo del producto, comisiones sobre ventas sin Iva (ver tabla 5) y gastos por promoción (inversión del 1% sobre ventas para productos promocionales).

Tabla 4. Costos comisión sobre ventas

PRODUCTO	PRECIO VENTA UNITARIO	PRECIO VENTA UNITARIO SIN IVA	COMISIÓN S/VENTA) POR UNIDAD
CAMISA /BLUSA	Q 110.00	Q 98.21	Q 4.91
PANTALON	Q 125.00	Q 111.61	Q 5.58
OVEROL	Q 160.00	Q 142.86	Q 7.14

*Comisión s/venta 5%

Nota: la comisión es sobre el precio de venta unitario sin IVA

Fuente: Propia del autor

Tabla 5. Total costos variables por unidad

PRODUCTO	COSTO PRODUCTO	COMISIÓN S/VENTA	GASTO POR PROMOCIÓN*	TOTAL COSTO VARIABLE POR UNIDAD
CAMISA /BLUSA	Q 78.57	Q 4.91	Q 0.98	Q 84.46
PANTALON	Q 89.29	Q 5.58	Q 1.12	Q 95.98
OVEROL	Q 114.29	Q 7.14	Q 1.43	Q 122.86

* 1% Sobre ventas sin IVA, para apoyo a la marca (productos promocionales)

Fuente: Propia del autor

2. Costos Fijos:

Los costos fijos estarán conformados por costos fijos administrativos, de los cuales se tomarán un 70% correspondientes a los gastos que se utilizarán para la comercialización de uniformes de seguridad industrial dejando el otro 30% como los gastos ocasionados por los uniformes de otro tipo que confeccione y comercialice la empresa (deportivos, escolares, entre otros) , y costos de ventas los cuales estarán representados por el 100% de los gastos generados por la contratación del asesor ventas, siendo estos:

Tabla 6. Costos fijos mensuales

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL
Alquiler	Q 2,500.00
Mantenimiento (agua, luz, seguridad)	Q 1,000.00
Telefono / internet	Q 600.00
Telefono celular gerente)	Q 300.00
Sueldos ventas gerente)	Q 10,000.00
Sueldos administrativos (secretaria y mensajero)	Q 4,324.00
Bonificación incentivo ventas (Gerente)	Q 250.00
Bonificación incentivo administración	Q 500.00
Reserva para prestaciones	Q3,614
Cuota Patronal IGSS, IRTRA e INTECAP (12.67%)*	Q 547.85
Gasolina (Gerente, asesor, mensajero)	Q 1,500.00
Depreciación Mobiliario y equipo	Q 250.00
Inventario de mobiliario y equipo Q15,000	
Depreciación Equipo de Computación	Q 277.78
Inventario de equipo de computación Q10,000	
Depreciación vehiculos	Q 166.67
Motocicleta Q10,000.00	
Utiles de oficina	Q 500.00
Pago Contador (Outsourcing)	Q 300.00
Pago mantenimiento pagina web	Q 100.00
Otros gastos	Q 400.00
Costo Fijo Mensual	Q 27,130.21
Costo fijo mensual 70%	Q 18,991.15
Costos Fijos directos (uniformes industriales)	
Sueldo asesor de ventas	Q2,500
Bonificación asesor de ventas	Q250
Reserva para prestaciones asesor de ventas	Q761
Telefono	Q300
Gasolina (asesor de vetnas)	Q1,000
Igss patronal IGSS, IRTRA , INTECAP (12.67%) asesor de ventas	Q 316.75
Costos fijos totales mensuales	Q 24,118.89

Fuente: Propia del autor

Tabla 7. Distribución de Costos fijos mensuales por producto (uniformes de seguridad industrial)

PRODUCTO	DISTRIBUCION COSTO FIJO POR PRODUCTO	COSTO FIJO POR PRODUCTO
CAMISA /BLUSA	60%	Q 14,471.33
PANTALON	30%	Q 8,139.06
OVEROL	10%	Q 2,411.89

Fuente: Propia del autor

Nota: la distribución de costos se hizo en base al porcentaje de participación en ventas totales estimada para cada producto.

Para el punto de equilibrio basado en unidades de producción, se tiene

$$PEUP = CF / (PVU - CVU)$$

Donde:

PEUP = punto de equilibrio en unidades de producción

CFT = Costos fijos totales

PVU = Precio de venta por unidad

CVU = Costos variables por unidad

Tenemos entonces el punto de equilibrio para cada producto es:

$$PEUP_{CAMISAS} = Q14,471.33 / (Q110 - Q84.46) = 567 \text{ unid. mensual} = 6,801 \text{ unid. anuales}$$

$$PEUP_{PANTALONES} = Q8,139.06 / (Q125 - Q95.98) = 280 \text{ unid. mensual} = 3,366 \text{ unid. anuales}$$

$$PEUP_{OVEROLES} = Q2,411.89 / (Q160 - Q122.86) = 65 \text{ unid. mensual} = 779 \text{ unid. anuales}$$

La empresa obtendrá ganancias por la venta anual de camisas a partir de 6,802 unidades, para pantalones 3,367 unidades y 780 unidades de overoles.

6.5.2 Flujo de Caja

1. Ingresos:

Estos vendrán dados por el número de unidades que se vendan para cada producto, teniendo entonces que se estima de acuerdo a la demanda (cantidad de trabajadores a quienes se les suplirá uniformes), las siguientes unidades mensuales por producto.

Tabla 8. Ingresos anuales por producto

Trabajadores (demanda anual)		5562			
Producto	Uniformes por trabajador (anual)	Venta estimada anual de uniformes	Precio	Total Ingresos anual	
Camisa/blusa con reflectivo	3	16686	Q 110.00	Q 1,835,460.00	
Pantalón **	1	2781	Q 125.00	Q 347,625.00	
Overoles*		278	Q 160.00	Q 44,496.00	

* se estima que del total de la demanda solamente el 5% corresponderá a overoles
 ** El pantalón será para caballeros por lo que se estima que el 50% de los trabajadores

Fuente: Propia del autor

2. Egresos:

Estos los conformarán los **gastos de operación administrativos** (costos fijos descritos en la sección 9.5.1 Punto de Equilibrio) ascenderán **Q.289,426.63 anuales**.

Los egresos por costos variables y gastos de ventas de acuerdo a las ventas proyectadas son:

Tabla 9. Egresos por concepto de comisión sobre ventas

Producto	Comisión por unidad	Ventas anuales	Comisión sobre ventas anual
Camisa/blusa con reflectivo	Q 4.91	16686	Q 81,940.18
Pantalón	Q 5.58	2781	Q 15,518.97
Overoles	Q 7.14	278	Q 1,986.43
Total			Q 99,445.58

Fuente: Propia del autor

Tabla 10. Egresos por concepto de costo de producto (estimados)

Producto	Costo por unidad	Ventas anuales	Costo total anual
Camisa/blusa con reflectivo	Q 78.57	16686	Q 1,311,042.86
Pantalón	Q 89.29	2781	Q 248,303.57
Overoles	Q 114.29	278	Q 31,782.86
Total			Q 1,591,129.29

Fuente: Propia del autor

Tabla 11. Egresos por concepto de promoción de producto

Descripción	Venta anual total	Monto Gasto anual por promoción (1%)
Gasto promoción s/ventas	Q 2,227,581.00	Q 22,275.81

Fuente: Propia del autor

3. Inversión

La inversión necesaria será conformada por el mobiliario y equipo, vehículo (motocicleta) y equipo de cómputo (ver tabla12).

Tabla 12. Inversión inicial Mobiliario, Vehículos y Equipo de Oficina y Cómputo

Mobiliario Y equipo	
Escitorios (2)	Q 2,600.00
Sillas secretariales (2)	Q 700.00
Silla gerencial	Q900.00
Microondas	Q 800.00
Cafetera	Q 300.00
Juego de comedor	Q 2,000.00
Archivo	Q 1,000.00
Sillas para recepción (5)	Q 1,000.00
Estanterías (5)	Q 5,000.00
Telefono/fax	Q 700.00
Vehiculos	
Motocicleta	Q 10,000.00
Equipo de computo	
Computadora laptop (2)	Q9,000.00
Impresora multifunciona	Q 1,000.00

Fuente: Propia del autor

4. Capital de Trabajo

El Capital de trabajo será aquel que permitirá a la empresa llevar a cabo sus operaciones, considerando que los uniformes se fabrican a demanda y por lo tanto el manejo de inventarios es bajo, se considerará como capital de trabajo los costos fijos (administración y ventas), comisiones sobre ventas y gastos de promoción correspondientes a los primeros seis meses de operaciones el cual ascenderán a **Q205,574.01**

5. Financiamiento

La inversión inicial estará conformada por el costo de mobiliario y equipo, vehículo, equipo de, equipo de computo así como el capital de trabajo para un período de seis meses, de esto se espera obtener un financiamiento a través de un préstamo fiduciario otorgado por una entidad bancaria del país por un monto de Q80,000.00 (\$10,000) a una tasa de interés del 18% anual, para un plazo de 3 años (36 meses) en cuotas niveladas.

Tabla 13. Inversión inicial total

INVERSION	
Mobiliario y equipo	Q 15,000.00
Equipo de computo	Q 10,000.00
Vehiculo (Motocicleta)	Q 10,000.00
Capital de trabajo primeros 6 meses	Q 205,574.01
Inversión Total	Q 240,574.01
Préstamo	Q 80,000.00
Inversión inicial Propietario	Q 160,574.01

Fuente: Propia del autor

Tabla 14. Total desembolsos anuales por pago préstamo

PAGO PRESTAMO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total cuotas	34,706.30	34,706.30	34,706.30
Total intereses	12,638.07	8,321.12	3,159.70
Total Amortización	22,068.23	26,385.18	31,546.60

Fuente: Propia del autor

Tabla 15. Cuotas mensuales pago préstamo

FINANCIAMIENTO INVERSIÓN INICIAL				
CAPITAL		Q 80,000.00		
INTERES ANUAL		18%		
AMORTIZACION				
Mes	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				80,000.00
1	2,892.19	1,200.00	1,692.19	78,307.81
2	2,892.19	1,174.62	1,717.57	76,590.23
3	2,892.19	1,148.85	1,743.34	74,846.90
4	2,892.19	1,122.70	1,769.49	73,077.41
5	2,892.19	1,096.16	1,796.03	71,281.38
6	2,892.19	1,069.22	1,822.97	69,458.41
7	2,892.19	1,041.88	1,850.32	67,608.09
8	2,892.19	1,014.12	1,878.07	65,730.02
9	2,892.19	985.95	1,906.24	63,823.78
10	2,892.19	957.36	1,934.83	61,888.94
11	2,892.19	928.33	1,963.86	59,925.09
12	2,892.19	898.88	1,993.32	57,931.77
13	2,892.19	868.98	2,023.22	55,908.56
14	2,892.19	838.63	2,053.56	53,854.99
15	2,892.19	807.82	2,084.37	51,770.63
16	2,892.19	776.56	2,115.63	49,654.99
17	2,892.19	744.82	2,147.37	47,507.63
18	2,892.19	712.61	2,179.58	45,328.05
19	2,892.19	679.92	2,212.27	43,115.78
20	2,892.19	646.74	2,245.45	40,870.32
21	2,892.19	613.05	2,279.14	38,591.19
22	2,892.19	578.87	2,313.32	36,277.86
23	2,892.19	544.17	2,348.02	33,929.84
24	2,892.19	508.95	2,383.24	31,546.60
25	2,892.19	473.20	2,418.99	29,127.60
26	2,892.19	436.91	2,455.28	26,672.33
27	2,892.19	400.08	2,492.11	24,180.22
28	2,892.19	362.70	2,529.49	21,650.73
29	2,892.19	324.76	2,567.43	19,083.30
30	2,892.19	286.25	2,605.94	16,477.36
31	2,892.19	247.16	2,645.03	13,832.33
32	2,892.19	207.48	2,684.71	11,147.62
33	2,892.19	167.21	2,724.98	8,422.64
34	2,892.19	126.34	2,765.85	5,656.79
35	2,892.19	84.85	2,807.34	2,849.45
36	2,892.19	42.74	2,849.45	(0.00)
cuota =	$P \left[\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right]$			
saldo =	saldo - amortizacion			
interes=	saldo * interes			
amortizacion =	cuota - interes			

Fuente: Propia del autor

6. Flujo de Caja

Tabla 16. Flujo de caja (5 años de operación)

INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ventas camisas		Q 1,835,460.00	Q 1,835,460.00	Q 1,835,460.00	Q 1,835,460.00	Q 1,835,460.00
Ventas - pantalones		Q 347,625.00	Q 347,625.00	Q 347,625.00	Q 347,625.00	Q 347,625.00
Ventas overoles		Q 44,496.00	Q 44,496.00	Q 44,496.00	Q 44,496.00	Q 44,496.00
Total Ingresos		Q 2,227,581.00	Q 2,227,581.00	Q 2,227,581.00	Q 2,227,581.00	Q 2,227,581.00
EGRESOS						
Costo producción camisas		Q(1,311,042.86)	Q (1,311,042.86)	Q (1,311,042.86)	Q(1,311,042.86)	Q(1,311,042.86)
Costo producción pantalones		Q (248,303.57)	Q (248,303.57)	Q (248,303.57)	Q (248,303.57)	Q (248,303.57)
Costo producción overoles		Q (31,782.86)	Q (31,782.86)	Q (31,782.86)	Q (31,782.86)	Q (31,782.86)
Comisión sobre ventas		Q (99,445.58)	Q (99,445.58)	Q (99,445.58)	Q (99,445.58)	Q (99,445.58)
Gastos promoción		Q (22,275.81)	Q (22,275.81)	Q (22,275.81)	Q (22,275.81)	Q (22,275.81)
Costos fijos (administración y ventas)		Q (289,426.63)	Q (289,426.63)	Q (289,426.63)	Q (289,426.63)	Q (289,426.63)
Cuota préstamo		Q (34,706.30)	Q (34,706.30)	Q (34,706.30)		
Intereses		Q (12,638.07)	Q (8,321.12)	Q (3,159.70)		
Inversión Inicial	(Q35,000.00)					
Capital de trabajo	Q (205,574.01)					
Total egresos		Q(2,049,621.68)	Q (2,045,304.73)	Q (2,040,143.31)	Q(2,002,277.31)	Q(2,002,277.31)
Inversión Total	Q(240,574.01)					
Prestamo	Q 80,000.00					
Utilidad antes de impuesto		Q 177,959.32	Q 182,276.27	Q 187,437.69	Q 225,303.69	Q 225,303.69
(-) Impuestos	31%	Q 55,167.39	Q 56,505.64	Q 58,105.68	Q 69,844.15	Q 69,844.15
Flujo neto		Q 122,791.93	Q 125,770.63	Q 129,332.01	Q 155,459.55	Q 155,459.55
(+) Depreciaciones		Q 8,333.33	Q 8,333.33	Q 8,333.33	Q 8,333.33	Q 8,333.33
FLUJO DE CAJA	Q(160,574.01)	Q 131,125.27	Q 134,103.96	Q 137,665.34	Q 163,792.88	Q 163,792.88

Fuente: Propia del autor

6.5.3 Valor Actual neto

El valor actual neto, a través del cual se indica cuanto recibiría del día de hoy si invierte durante un periodo de 5 años, en una empresa que comercialice uniformes de seguridad industrial, con una tasa de descuento del 25%, de:

TASA 25%
VAN Q221,398.61

6.5.4 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la máxima tasa que el proyecto generará para el período analizado, teniendo que para el presente estudio se obtuvo una tasa del 81% superior al 25% esperado.

TIR 81%

6.5.5 Estado de Resultados Proyectados

A continuación se presenta el estado de resultados proyectados desde el año 1 al año 5 (período de análisis) que se espera obtendría la empresa con la puesta en marcha del presente plan de negocios para la comercialización de uniformes de seguridad industrial en el departamento de Guatemala.

Tabla 17. Estado de Resultados Proyectados

Estados de Resultados Proyectados					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	Q 2,227,581.00				
(-) Costo de ventas	Q (1,591,129.29)				
Utilidad Bruta	Q 636,451.71				
Gastos de venta y administración	Q (411,148.02)				
Utilidad en operación	Q 225,303.69				
Gastos financieros (Intereses)	Q (12,638.07)	Q (8,321.12)	Q (3,159.70)		
Utilidad antes de ISR	Q 212,665.62	Q 216,982.57	Q 222,143.99	Q 225,303.69	Q 225,303.69
ISR (31%)	Q 65,926.34	Q 67,264.60	Q 68,864.64	Q 69,844.15	Q 69,844.15
UTILIDAD DEL PERIODO	Q 146,739.28	Q 149,717.97	Q 153,279.35	Q 155,459.55	Q 155,459.55

Fuente: Propia del autor

7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El alcance del presente estudio de la empresa de confección de uniformes se delimita en la comercialización de uniformes industriales en el departamento de Guatemala, para lo cual se analizaron tres productos líderes de esta categoría siendo estos: camisas y/o blusas con reflectivo, pantalones de mezclilla y overoles.

De acuerdo al análisis FODA realizado, se estableció que las principales fortalezas que tiene la empresa en estudio, es la experiencia con la que cuenta en el mercado. Dentro de sus oportunidades principales está el atender nuevos segmentos de mercado y el establecer nuevos canales de comunicación, promoción y servicios post venta con los clientes. Sin embargo dentro de sus debilidades se tiene que no cuenta con el personal específico para la promoción así como falta de una base de datos de clientes potenciales, y finalmente dentro de las amenazas se puede observar que existe una fuerte competencia en el mercado. Los resultados de este análisis muestran que efectivamente debe apoyarse el área de comercialización que le permitan tener mayor participación en el mercado.

Así mismo se elaboró un análisis de las cinco fuerzas de Porter con el cual se pudo conocer de mejor manera el ambiente y/o entorno del mercado, teniendo que uno de los principales aspectos a considerar para ingresar al mercado de la confección son las economías a escalas, siendo las empresas de mayor capacidad las que pueden tener más beneficios. También es importante mencionar que para las empresas que atiende el mercado local como lo es la empresa en estudio no se requiere alta tecnología y la inversión no es elevada por lo tanto el ingreso de nuevos competidores es alta.

Con respecto al poder de negociación de los clientes se tiene que la misma es alta puesto que son ellos quienes manejarán el volumen y frecuencia de pedidos, así mismo la cantidad de empresas de confección en Guatemala es alta obteniendo información que de acuerdo a la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles – VESTEX-, existen registradas 188 empresas de confección. Adicionalmente se tiene que Guatemala cuenta con el sector más diverso de la región en accesorios para la industria de la confección así mismo se cuenta con desarrollo tecnológico en servicios como: bordados, serigrafía, lavandería, teñido, laboratorios, entre otros. Finalmente se observó que alta y variedad en la competencia obliga a las empresas a competir en términos de precio, calidad, tiempos de entrega. Lo anterior muestra que para asegurar el éxito de la comercialización de los productos las estrategias que se implementen para la misma, deberán estar acompañadas de eficientes planes de producción, que le permitan mantener costos competitivos, así como cumplimiento de calidad y tiempos ofrecidos a los clientes, dada la oferta existente tanto a nivel nacional como regional.

Dentro del estudio de mercado se determinó que el mercado objetivo estará conformado por todas las empresas que por la naturaleza de sus actividades deben proveer uniformes de seguridad industrial a sus trabajadores, lo que está regulado por la legislación guatemalteca. Para establecer la demanda se utilizó como referencia las estadísticas del área patronal y laboral del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en la cual se presenta un crecimiento año con año de los trabajadores afiliados para el departamento de Guatemala, siendo estos los usuarios finales del producto en estudio. Para el 2012 se estima que la cantidad de trabajadores cotizantes para el

departamento de Guatemala será de 657,400 (61% del total de trabajadores a nivel nacional. (IGSS, 2008)

También se pudo establecer que los afiliados nuevos por actividad económica para el 2011 que pertenecen a los sectores en los cuales demandan uniformes de seguridad industrial (agricultura, construcción, electricidad, industria y minas) asciende al 29.61%. De lo anterior se tiene entonces que de los 657,400 trabajadores estimados para el año 2012 y de estos el 29.61% pertenecen a empresas que demandan uniformes industriales se contará con 194,657 trabajadores anuales a quienes se necesitará suplir de uniformes. En el estudio de la oferta se pudieron identificar 35 empresas (incluida la empresa en estudio) las cuales ofrecen uniformes de seguridad industrial y se encuentran ubicadas en el departamento de Guatemala.

En el análisis de mezcla de mercadeo se tiene que los uniformes industriales son un producto que cumple una función de protección para los trabajadores y por lo tanto estos serán prendas de vestir confeccionadas para durar mucho tiempo, dado que los uniformes son usados con mayor frecuencia que una prenda normal, siendo estos los indicados al inicio de esta sección se ofrecerán en las distintas tallas (Pequeño, Mediano, Grande, Extra Grande y 2XL), los cuales podrán variar de acuerdo a características especiales según requerimientos de cada cliente (por ejemplo: color, logotipo y tipo de tela).

Para el establecimiento del precio dada la competencia que existe en el sector, se deberán fijar precios dentro del rango del mercado, así mismo deberá tenerse presente que dentro de los aspectos a considerar para la fijación del mismo será el volumen de pedido, período y cantidad de reorden así como formas de pago (crédito y contado), y tipo de tela seleccionada por el cliente.

El canal de distribución que se utilizará para el mercado de uniformes de seguridad industrial será el canal directo, fabricante a cliente, este podrá realizarse a través de la fuerza de ventas (asesor de ventas propuesto en la estructura organizacional quien visitara al cliente). Así mismo se podrá realizar directamente desde la fábrica dependiendo del volumen del pedido. La promoción se realizará a través de las siguientes actividades: personal de ventas, promoción por medios electrónicos (página web, redes sociales, correo electrónico y productos promocionales a manera de promocionar la marca con los clientes (por ejemplo: agendas, tazas, lapiceros, gorras, llaveros) para los cuales se invertirá un 1% sobre las ventas.

Para llevar a cabo el estudio financiero se utilizaron los costos estimados, dado que los reales no fueron proporcionados por la empresa en estudio. En el mismo se realizó el cálculo del punto de equilibrio en unidades de producción para los tres productos, para lo cual se calcularon costos fijos y variables así como el precio de venta. Como resultado se obtiene que con las camisas/blusas con reflectivo, la empresa obtendrá ganancias a partir de una venta anual de 6,802 unidades, para pantalones será a partir de 3,367 unidades anuales y para overoles será a partir de 780 unidades.

Así mismo se realizó el cálculo del valor actual neto para un período de 5 años con una tasa esperada por el inversionista del 25%. Para el presente estudio se contempla financiamiento de parte del inversionista y por préstamo el cual ascendería a \$10,000 a una tasa anual del 18% pagadero en 3 años (36 cuotas). Así mismo se estableció un capital de trabajo para los primeros seis meses, el cual comprende los costos fijos de administración y ventas así como comisiones sobre ventas proyectadas y gastos de promoción, teniendo como resultado un VPN igual a Q221,398.61 lo cual nos indica que el proyecto será rentable y se recuperará la inversión para el período en estudio.

Al realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno se obtuvo como resultado un 81%, superando en un 56% a la tasa esperada (25%) por los inversionistas.

Finalmente se elaboraron los Estados de Resultados Proyectados para los cinco años de operación en estudio observando que en todos se obtiene utilidades después del pago de impuestos, siempre que se mantengan constante las variables consideradas en el presente estudio.

8. CONCLUSIONES

1. Se elaboró un plan de negocios orientado a la comercialización de uniformes industriales en el departamento de Guatemala, considerando para el mismo una proyección de cinco años y la implementación de un plan de mercadeo y ventas.
2. Las amenazas de nuevos competidores es alta, al igual que la rivalidad entre competidores existentes, los clientes tienen poder de negociación puesto que ellos manejan el volumen y frecuencia de pedidos. Así mismo la amenaza de productos sustitutos es baja dada las características especiales con las que deberán contar los uniformes de seguridad industrial.
3. El mercado objetivo estará conformado por las empresas que desarrollen actividades de servicio, comercio o manufactura ya sean del sector público o privado, que necesiten proporcionar uniformes a sus trabajadores para el desempeño de sus labores, ubicadas en el departamento de Guatemala. Así mismo la demanda vendrá dada por los trabajadores que pertenecen a los sectores como agricultura, construcción, electricidad, industria y minas.
4. Los uniformes industriales a comercializar serán las camisas o blusas con reflectivos, pantalones de mezclilla y overoles. El precio se establecerá principalmente por el precio del mercado (competencia), deberá considerarse el volumen de pedido, período, cantidad de reorden, formas de pago y tipo de tela seleccionada por el cliente. El canal de distribución será el canal directo, fabricante a cliente y la promoción se realizará a través de: personal de ventas, promoción por medios electrónicos y productos promocionales.
5. El punto de equilibrio anual en unidades de producción para camisas/blusas con reflectivo la empresa es de 6,801 unidades, para pantalones es de 3,366 unidades y para overoles será a partir de 780 unidades.
6. En el Estudio Financiero realizado, se obtuvo como resultado un VPN igual a Q221,398.61 lo cual nos indica que el proyecto será rentable y se recuperará la inversión para el período en estudio. Así mismo la Tasa Interna de Retorno es de 81%, superando en un 56% a la tasa esperada (25%) por los inversionistas.

9. RECOMENDACIONES

1. Analizar frecuentemente el comportamiento del mercado, a fin de establecer estrategias para la comercialización de los productos y desarrollo de nuevos mercados.
2. Establecer metas de ventas y realizar un plan de trabajo con el asesor de ventas sectorizando las principales zonas industriales de los diferentes municipios del departamento de Guatemala (Ver Anexo II).
3. Dar seguimiento al servicio post venta hacia los clientes lo cual contribuirá a las reordenes de pedido así como la publicidad de boca en boca dentro de los encargados de compras de este producto.
4. Actualizar constantemente la información de la promoción vía electrónica. Así mismo brindar seguimiento a las solicitudes de los clientes por esta medio.
5. Realizar las gestiones necesarias para el cambio al régimen tributario correspondiente (por incremento en ventas) y así evitar sanciones tributarias en el futuro.
6. Considerar un porcentaje de reinversión de utilidades, para ampliar la capacidad técnica o bien reforzar el área de comercialización (aumentar la fuerza de ventas).

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Ávila Macedo, J. J. (2003). *Economía*. México: Ediciones Umbral.
2. Castañeda, R. (11 de agosto de 2012). (A. M. Gómez, Entrevistador)
3. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
4. Depto. Actuarial y Estadístico, I. (2008). Boletín de afiliación por municipio 2008. Guatemala: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
5. Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
6. *elblogsalmon*. (s.f.). Recuperado el 16 de agosto de 2012, de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
7. Guatemala, C. d. (1961). Código de Trabajo, Decreto 1441. Guatemala.
8. ICTSD Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible. (Enero 2010). *El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala*. Ginebra, Suiza: Internacional Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
9. iLifebelt, Marketing Relevante. (Marzo 2012). *Estudio de las Redes Sociales en Centroamérica*. Guatemala.
10. Kotler, P. A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
11. Marketing Publishing, A. B. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Ediciones Diaz de Santos.
12. Moreno, A. P. (2002). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. México: International Thomson Editores.
13. Muñiz, L. (2010). *Guía Práctica Para Mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Profit Editorial.
14. Schiffman, L. G. (2005). *Comportamiento Del Consumidor*. México: Pearson Educación.
15. Social, I. G. (1957). Reglamento General Sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo. Guatemala.
16. Vaquiro, J. D. (s.f.). *Pymesfuturo*. Recuperado el 16 de agosto de 2012, de <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
17. Vestex. (Junio de 2012). Presentación . Guatemala, Guatemala.

18. *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 15 de agosto de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia
19. *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 13 de agosto de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>
20. *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 13 de agosto de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio
21. *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 16 de agosto de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja
22. *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 16 de agosto de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto
23. *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 28 de agosto de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Equipo_de_protecci%C3%B3n_individual

11. ANEXOS

ANEXO I. Formato de Entrevista Inicial

Nombre: _____

Teléfono: _____ correo electrónico: _____

1. ¿Cuál es el giro del negocio en términos generales (tipo de empresa, ubicación, productos o servicios que comercializa o produce)?

2. Describir brevemente la historia del negocio.

3. ¿Cuál es su mercado objetivo? (Quiénes son sus clientes actuales)

4. ¿Qué región geográfica cubre (municipios, departamentos)?

5. ¿Tienen definida la misión y visión de su negocio?

6. ¿Quiénes son su competencia?

7. ¿Quiénes son sus proveedores?

8. ¿Cuáles son sus puntos de venta?

9. ¿Ha realizado promoción a su producto?

10. ¿Qué necesita que se establezca en el plan de negocios?

ANEXO II. Listado de empresas consideradas clientes potenciales

ZONA FRANCA CIPLESA

37 AV. 2-77 ZONA 7 COLONIA EL RODEO

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	AVERY DENNINSON GUATEMALA, S.A.	COMERCIAL
2	DENIMATRIX, S.A.	INDUSTRIAL
3	DENIMATRIX, S.A.	COMERCIAL
4	DISTRIBUIDORA COATS DE GUATEMALA, S.A.	COMERCIAL
5	EMPRESA INDUSTRIAL DOBLE B, S.A.	INDUSTRIAL
6	GREENERGYZE ZONA FRANCA	COMERCIAL
7	JUAN NIEMANN Y COMPAÑÍA LIMITADA	COMERCIAL
8	LAMA MAQUINARIA, S.A.	COMERCIAL
9	METALS AND MORE, S.A.	COMERCIAL
10	PAXAR DE GUATEMALA, S.A.	COMERCIAL
11	PAXAR DE GUATEMALA, S.A.	INDUSTRIAL
12	QST INDUSTRIAS GUATEMALA LTD	COMERCIAL
13	S.M. MAQUINARIA, S.A.	COMERCIAL
14	TODO BORDADO, S.A.	SERVICIOS
15	QUICK SERVICE TEXTILE GUATEMALA LIMITADA	SERVICIOS
16	QUICK SERVICE TEXTILE GUATEMALA LIMITADA	COMERCIAL

ZONA FRANCA AMATITLÁN

KILOMETRO 29 RUTA AL PACIFICO, AMATITLAN

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	AUTOS EUROPA, S.A.	COMERCIAL
2	DISTRIBUIDORA DE AUTOMOVILES, S.A.	COMERCIAL
3	TECNICA MOTRIZ	COMERCIAL
4	TECNICA UNIVERSAL, S.A.	COMERCIAL
5	UNIVERSAL DE AUTOS, S.A.	COMERCIAL
6	VEHICULOS INTERNACIONALES, S.A.	COMERCIAL

ZONA FRANCA INSSA

CALZADA ROOSEVELT 5-70 ZONA 2 DE MIXCO

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	BENDICIONES MUSICALES, S.A.	COMERCIAL
2	BENDICIONES MUSICALES ZONA FRANCA	COMERCIAL
3	BENDICIONES MUSICALES ZONA FRANCA	SERVICIOS

ZONA FRANCA CONSIGNA

CARRETERA A EL PACIFICO KM. 19.3 GRANJAS ITALIA NO.5, BARCENAS,
VILLA NUEVA

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	QNOVA, S.A.	COMERCIAL

ZONA FRANCA DEL ATLANTICO

13 CALLE 27-10 ZONA 17 COLONIA EL ACEITUNO, CIUDAD DE GAUTEMALA

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	KIMBERLY CLARK GUATEMALA	COMERCIAL

ZONA FRANCA INCOINSA

PLANTA INDUSTRIAL, BOULEVARD INDUSTRIAL NARANJO NORTE, 4-40
ZONA 4 DE MIXCO, COL. EL NARANJO

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	CBA, EL NARANJO	COMERCIAL
2	CODISA	COMERCIAL
3	CRESA	INDUSTRIAL
4	CROWLEY ZONA FRANCA, S.A.	SERVICIOS
5	IMPORTADORA Y EXPORTADORA PANAMERICANA, S.A.	COMERCIAL
6	IMPORTADORA Y EXPORTADORA PANAMERICANA, S.A.	SERVICIOS
7	IMPORTADORA Y EXPORTADORA PANAMERICANA, S.A.	INDUSTRIAL
8	INTEX	COMERCIAL
9	IPSA SUCURSAL EL NARANJO	COMERCIAL
10	MAC	COMERCIAL
11	QCA INTERNACIONAL ZONA FRANCA	COMERCIAL
12	SERPROSA LOGISTICS	COMERCIAL
13	SHORE TO SHORE LACAR LIMITADA	COMERCIAL

ZONA FRANCA PETAPA

AVENIDA PETAPA 38-89 ZONA 12 CIUDAD DE GUATEMALA

	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	GE MONEY SERVICING, S.A.	SERVICIOS
2	SERVICIOS INT. DE ATENCION AL CLIENTE, S.A.	SERVICIOS

ZONA FRANCA LOGISTICA ESTRATEGICA INTERNACIONAL
 AVENIDA PETAPA 37-25 ZONA 12, CIUDAD DE GUATEMALA

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	A.G. MOELLER	COMERCIAL
2	AMERICA DIGITAL INTERNACIONAL	COMERCIAL
3	AMICELCO INTERNACIONAL	COMERCIAL
4	CONTINENTAL MOTORES PETAPA	COMERCIAL
5	DISTRIBUIDORA ALCAZAREN ZONA FRANCA	COMERCIAL
6	DISTRIBUIDORA DEL CARIBE INTERNACIONAL	COMERCIAL
7	GENTRAC SUCURSAL ZONA FRANCA	COMERCIAL
8	GRUPO VALBE SUCURSAL ZONA FRANCA	COMERCIAL
9	MERCAFARMA ZONA FRANCA	COMERCIAL
10	OPERADORA LOGISTICA INTERNACIONAL	COMERCIAL
11	PARTS EXPRESS INTERNACIONAL	COMERCIAL
12	SOFIJA	COMERCIAL
13	INTEK INTERNATIONAL	COMERCIAL
14	DE MOTORS	COMERCIAL
15	DE MOTORS	INDUSTRIAL

ZONA FRANCA ZOFRACSA
 33 CALLE 27-01 ZONA 12 CIUDAD DE GUATEMALA

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	BRIGHTSTAR DE GUATEMALA, S.A.	COMERCIAL
2	BRIGHTSTAR DE GUATEMALA, S.A.	SERVICIOS
3	FREUDENBERG TEXTILE TECHNOLOGIES, S.A.	COMERCIAL
4	FREUDENBERG TEXTILE TECHNOLOGIES, S.A.	INDUSTRIAL
5	IMPORTADORA DEL PACIFICO, S.A.	COMERCIAL
6	SOLUCIONES INTELIGENTES PARA EL MERCADO MOVIL, S.A.	COMERCIAL
7	SOLUCIONES INTELIGENTES PARA EL MERCADO MOVIL, S.A.	SERVICIOS
8	IMPORTADORA SMS, S.A.	COMERCIAL
9	INTERCONTINENTAL EXPRESS CARGA	COMERCIAL
10	INTERCONTINENTAL EXPRESS CARGA	INDUSTRIAL
11	GRUPO PALLARES	COMERCIAL

ZONA FRANCA ZETA LA UNION
KILOMETRO 30.5 CARRTERA CA-9 SUR, AMATITLAN.

No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	AUDIO FOTO	COMERCIAL
2	BENGALA INTERNACIONAL	SERVICIOS
3	BEST CAJAS	INDUSTRIAL
4	BONATEX	INDUSTRIAL
5	BOBBIN C.A.	COMERCIAL
6	CENTRO DE DISTRIBUCION Y ALMACENAMIENTO PORTLAND	COMERCIAL
7	CODALO	COMERCIAL
8	CONSOLIDADDO POR TRANSPORTES	COMERCIAL
9	DISTINTA ZETA	COMERCIAL
10	DILLON GROUP	COMERCIAL
11	DISPROTEX INTERNACIONAL	SERVICIOS
12	DREXEL CHEMICAL GUATEMALA, S.A.	COMERCIAL
13	DREXEL CHEMICAL GUATEMALA, S.A.	INDUSTRIAL
14	GABAN ZONA FRANCA	COMERCIAL
15	GRUPO FABRIL C&T, S.A.	COMERCIAL
16	GRUPO FABRIL C&T, S.A.	INDUSTRIAL
17	HB MAINETTI TRIM, S.A.	COMERCIAL
18	IMPORTADORA NOVEDOSA, S.A.	COMERCIAL
19	IXIMCHE TRADING CORPORATION	COMERCIAL
20	KISKO GUATEMALA	COMERCIAL
21	KONISA, S.A.	COMERCIAL
22	LATIN FARMA, S.A.	INDUSTRIAL
23	LATIN PHARMA, S.A.	COMERCIAL
24	MAINETTI, S.A.	COMERCIAL
25	MASSESA ZONA FRANCA	COMERCIAL
26	MEGAPLASTIC, S.A.	COMERCIAL
27	MEGAPLASTIC, S.A.	INDUSTRIAL
28	METRO CARTONES INTERNACIONALES, S.A.	INDUSTRIAL
29	MOTENCA	SERVICIOS
30	MOTENCA	INDUSTRIAL
31	MOTO ENSAMBLADORA CENTROAMERICANA	COMERCIAL
32	NOBEL SISTEMAS ZONA FRANCA	COMERCIAL
33	NOBEL SYSTEMS ZONA FRANCA	INDUSTRIAL
34	PORLANT LOGISTICS	COMERCIAL
35	PLASTICOS EL DELFIN	INDUSTRIAL
36	PRETEXSA	COMERCIAL
37	QUICK PHOTO CENTROAMERICA	COMERCIAL
38	QUIMICOS DL	COMERCIAL
39	QUATRAGRO	COMERCIAL
40	SERVI IMPORT & EXPORT, S.A.	COMERCIAL
41	SOLATEX	INDUSTRIAL
42	SOLATEX GUATEMALA	SERVICIOS
43	TIKAL AGROSOLUTIONS	COMERCIAL
44	TIKAL AGROSOLUTIONS INDUSTRIAL	INDUSTRIAL

ZONA FRANCA ZOFACRO
18 AVENIDA 40-23 ZONA 12 CIUDAD DE GUATEMALA

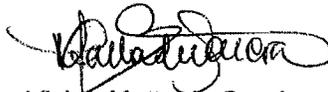
No.	NOMBRE DEL USUARIO	TIPO DE USUARIO
1	ACROSS THE AMERICAS INVESTMENT	COMERCIAL
2	AGEFINSA ZONA FRANCA SUCURSAL I	COMERCIAL
3	AGROPECUARIA POPOYAN, ZONA FRANCA	COMERCIAL
4	ALPRISA INTERNACIONAL	INDUSTRIAL
5	ALPRISA INTERNACIONAL	COMERCIAL
6	APSARA ZP3	COMERCIAL
7	AROMATICA	COMERCIAL
8	ARTECO	COMERCIAL
9	ARYSTA LIFESCIENCE DE GUATEMALA ZF	COMERCIAL
10	ATS COSTA SUR	COMERCIAL
11	BAGOGUAT	COMERCIAL
12	BDF CENTROAMERICA	COMERCIAL
13	BEAKER SERVICIOS II	COMERCIAL
14	BIC DE GUATEMALA	COMERCIAL
15	BIESTERFELD CENTROAMERICA, S.A.	COMERCIAL
16	BIOCROS PHARMA	COMERCIAL
17	BIOCROSS INTERNACIONAL	COMERCIAL
18	BIOMED INTERNACIONAL	COMERCIAL
19	CASA MEDICA	COMERCIAL
20	CISA	COMERCIAL
21	COMCAR	COMERCIAL
22	COMERCIAL SUPPORT	COMERCIAL
23	COMINEX SUCURSAL ZOFACRO	SERVICIOS
24	COMINEX SUCURSAL ZOFACRO	COMERCIAL
25	CONSOMESA	COMERCIAL
26	CONSULTEXA INTERNACIONAL	COMERCIAL
27	CONSULTORIA INDUSTRIAL	INDUSTRIAL
28	CORINTEX	COMERCIAL

29	CROPA, S.A.	COMERCIAL
30	DIRINSA	COMERCIAL
31	DISPROFARE INTERNACIONAL	COMERCIAL
32	DISTRIBUCIONES ANALITICAS	COMERCIAL
33	DISTRIBUIDORA UNIPHARM	COMERCIAL
34	DNA BIOPHARM	COMERCIAL
35	DNA VITAL INDUSTRIES	COMERCIAL
36	DORSET ZONA FRANCA	COMERCIAL
37	ERGOS ZONA FRANCA	COMERCIAL
38	EXPERTOS EN BIOSEGURIDAD INTERNACIONAL	COMERCIAL
39	EXPOMART	COMERCIAL
40	EXPOMART	SERVICIOS
41	EXPOMESA	COMERCIAL
42	EXPORT HAUSS	COMERCIAL
43	FARINTER	COMERCIAL
44	FARMACOLOR INTERNACIONAL	COMERCIAL
45	FARMALOG GUATEMALA, S.A.	COMERCIAL
46	FARMAQUILA	COMERCIAL
47	FLEXA	COMERCIAL
48	FLEXA	INDUSTRIAL
49	FUTURECOMERCE	COMERCIAL
50	GDH INTERNACIONAL	COMERCIAL



Ana Mariela Guillén Gómez

AUTOR



Msc. Vivien Matta de García

DIRECTORA



Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

DECANO