


Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia




**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ADISLE, ELABORADORES DE
ARTESANIAS EN MOSTACILLA Y TEXTILES TÍPICOS, UBICADA EN EL
CASERÍO VASCONCELOS DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLA,
GUATEMALA.**

Sergio Fernando Hernández Avila

Guatemala, abril de 2013

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ADISLE, ELABORADORES DE
ARTESANIAS EN MOSTACILLA Y TEXTILES TÍPICOS, UBICADA EN EL
CASERÍO VASCONCELOS DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLA,
GUATEMALA.**

Trabajo de graduación presentado por:
Sergio Fernando Hernández Avila

Para optar al grado de Maestro en Artes

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios

Guatemala, abril de 2013

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

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

CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

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

Índice general

	Página
1. Introducción.....	1
2. Marco teórico.....	2
2.1. Ubicación.....	2
2.2. Límites.....	2
2.3. Clima.....	2
2.4. Población.....	2
2.5. Vías de acceso.....	3
2.6. Actividad económica.....	3
2.7. ADISLE.....	3
2.8. Plan de negocios.....	4
2.9. Objetivos del plan de negocios.....	8
2.10. Pymes.....	9
3. Objetivos.....	10
4. Justificación.....	11
5. Metodología.....	12
6. Resultados.....	14
6.1. Visitas técnicas.....	14
6.2. Definición y necesidades del mercado meta.....	15
6.3. Evaluación de la satisfacción de la demanda.....	16
6.4. Plan de negocios.....	17
7. Discusión de resultados.....	43
8. Conclusiones.....	46
9. Recomendaciones.....	47
10. Bibliografía.....	48

Índice de ilustraciones

Gráficos

Grafico No	Título	Página
1.	Estructura de un plan de negocios.....	8
2.	Planta de producción de textiles típicos.....	14
3.	Productos de ADISLE.....	15
4.	Proceso productivo.....	26
5.	Canal de comercialización.....	39
6.	Estructura organizacional.....	44

Tablas

Tabla	Título	Página
1.	Definición y necesidades del mercado meta.....	16
2.	Evaluación de la satisfacción de la demanda.....	16
3.	Volumen y valor de producción.....	27
4.	Costos de producción.....	29
5.	Estado de resultados.....	31
6.	Rentabilidad anual.....	33
7.	Márgenes comerciales de servilletas.....	40
8.	Márgenes comerciales de morrales.....	40
9.	Márgenes comerciales de bufandas.....	41
10.	Cronograma de actividades.....	51

Acto que dedico a:

Dios	Por darme las herramientas necesarias para afrontar los obstáculos de la vida.
Mis abuelos	Santiago, Timotea, Antonio y Ángela. Que Dios los tenga en su gloria.
Mis padres	Guillermo e Irma, por el esfuerzo, amor, apoyo, confianza y sabias enseñanzas que me brindan siempre.
Mis hermanas	Guisela, Cynthia y Karen, por su amor y cariño.
Mis hermanos	Guillermo y David, por su cariño y apoyo.
Mis sobrinos	Brandon y Paula, los quiero mucho.
María Guerra	Por tu amor y cariño.
Familia Guerra	Gracias por ser buenas cariño y amistad.

Agradecimientos a:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala
Mis amigos de la
maestría**

Por brindarme mi educación de postgrado.

Gracias por su amistad en el transcurso de
estos estudios.

Resumen ejecutivo

Se elaboró el plan de negocios de la asociación ADISLE (Asociación para el Desarrollo Integral Sololateco Luz y Esperanza), la cual se encuentra en el caserío Vasconcelos en el municipio de Sololá. Esta empresa se dedica a la elaboración de bisutería en mostacilla y el tejido de textiles típicos.

ADISLE es una asociación que tiene menos de un año en el mercado, a la cual su materia prima (hilo de colores) es brindada por la SOSEP (Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente), dicha asociación está empezando a arrancar operaciones, pero su falta de liquidez hace que los socios se interesen por un mercado meta que sea lucrativo.

El plan de negocios se realizó en 2 visitas de campo e información electrónica brindada por los socios de ADISLE, con el objeto de evaluar la situación actual de cara al futuro y tomando como competidores a los demás negocios que se encuentran en el departamento de Sololá.

Se llegó a la conclusión de que ADISLE se tiene que enfocar en el negocio de las servilletas, bufandas, morrales y enfocarse en el mercado de las amas de casa. Aparte se sugirió realizar un préstamo bancario para saldar sus deudas y por último modificar su misión y visión a fin de alcanzar metas y tener un camino a dónde dirigirse.

1. Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES, se han convertido en los últimos años en motores de desarrollo en países como Guatemala, siendo una fuente importante de empleo y una vía de escape para la crisis económica. Es por eso que varios entes públicos y privados apoyan el desarrollo y crecimiento de estas empresas, convirtiéndose no sólo en una fuente de desarrollo, sino un medio para la redistribución de las riquezas en las naciones.

Por otro lado, se observó que el mercado de textiles típicos y mostacilla de la empresa ADISLE se realiza en ferias exclusivamente, por lo que en el presente trabajo se pretende buscar y dar las ideas básicas de cómo abordar un mercado lucrativo para el negocio.

#

Atendiendo a lo anterior, se plantea el plan de negocios de ADISLE para que pueda atraer clientes y se convierta en una fuente de empleo y desarrollo.

2. Marco teórico

2.1. Ubicación y localización del Caserío Vasconcelos

El caserío Vasconcelos se localiza al norte de la cabecera departamental de Sololá. Dista de ésta 10 kilómetros y 134 km de la ciudad capital. (Gutierrez, 2012)

2.2. Límites y colindancias

Tiene las siguientes colindancias: al norte limita con Nueva Esperanza, al este con Chuacruz del cantón Pujujil, al oeste con Cipresales y al sur con Santa María, del cantón El Tablón. (Alvarado & Contreras, 2001)

2.3. Clima

Según la estación del INSIVUMEH más cercana al caserío Vasconcelos la temperatura promedio de la región es de 15 °C, la humedad es del 77%. En la zona las precipitaciones pluviales oscilan entre 1000 y 2000 milímetros de agua por año, las temperaturas promedio entre los 12 y los 18° C (siendo poco más cálidas las tierras bajas de San Jorge La Laguna, a orillas del Lago de Atitlán). (López, 2009)

El clima del caserío Vasconcelos es frío y se marcan dos estaciones al año; el invierno, que normalmente comienza en mayo y culmina a mediados de octubre y el verano que inicia a mediados de octubre y culmina en abril.

2.4. Población

Los datos de la población se obtuvieron en el censo levantado por el Plan de Desarrollo Integral del Municipio de Sololá, realizado por la Municipalidad y la Agencia Española de Cooperación Internacional; y la colaboración de la comunidad. Con estos datos se obtuvo un total de 144 casas para el caserío Vasconcelos. (Puente, 2002)

2.5. Vías de acceso

Para ingresar al caserío de Vasconcelos, aparte de los caminos vecinales, existe una vía de acceso que se desprende de la Carretera Interamericana que conduce a Sololá, precisamente a la altura del kilómetro 132. Este camino es de terracería y se mantiene en buen estado en cualquier época del año por lo que es transitable para cualquier tipo de vehículo. De la Carretera Interamericana hasta el centro de la comunidad existe una distancia de 3 kilómetros aproximadamente. (López, 2009)

2.6. Actividad económica

Los habitantes en su mayoría se dedican a la actividad agrícola, los cultivos básicos son: maíz, papa, frijol y haba, pero algunas familias trabajan la artesanía de los textiles, todos los productos normalmente son vendidos en el mercado de Sololá.

Algunas veces se obtienen ingresos extras obtenidos por las mujeres por la venta de productos como hierbas, hongos, o flores silvestres, estos productos son obtenidos en el campo, por temporadas y las pequeñas ganancias se obtienen con la venta de los caballos, cerdos, vacas, pollos y gallinas. (Gutierrez, 2012)

2.7. ADISLE

ADISLE (Asociación para el Desarrollo Integral Sololateco Luz y Esperanza) es una asociación de mujeres y hombres mayas Kaqchikeles que se dedican a la producción de textiles típicos utilizando hilo de la mejor calidad, ofreciendo los siguientes productos: camino de cama, camino de mesa, servilletas, portavasos, portalapiceros, morrales, fajas, individuales, cojines y chalinas.

Productos en mostacilla y bisutería: aretes, anillos, chachales (collares), pulseras, fajas, entre otras. (Guerra, 2000)

2.8. Plan de Negocios

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. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas. (Osoy, 1999)

La siguiente definición es la que mejor se apega al trabajo de investigación que se desea realizar y dice lo siguiente: “Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto”. (Sánchez Lozano & Cantú Delgado, 1997)

El Plan de Negocios plantea varias ventajas, a continuación se presentan algunas expuestas:

- “Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos”. (Garcia, 1998)
- “Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras”. (Barrientos, 2011)
- “Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos”. (García Martínez, 2004)
- “Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito “. (Hiam & Wise, 1997)
- “Herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos. El plan de negocios ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver cómo varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas”. (Castro, 2009)
- “Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita al

#

necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa”. (Rodríguez M. , 2010)

- “Herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios”. (Kushell, 2001)

- “Herramienta de gestión de recursos humanos. El plan de Negocios sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas”. (Robles & Alcérreca, 2000)

#

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan, y lo haga fácilmente entendible para cualquier que lo lea.

La siguiente es una estructura común, que cuenta con todas las partes con que debería contar un plan de negocios:

1. **Resumen ejecutivo:** el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto. (Rodríguez J. , 2006)

2. **Definición del negocio:** en esta parte se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación. (Ortiz, 2012)

3. **Estudio de mercado:** en el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing. (García Martínez, 2004)

4. **Estudio técnico:** en el estudio técnico se señalan los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta. (Castro, 2009)

5. **Organización:** en la parte de la organización se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información. (Robles & Alcérreca, 2000)

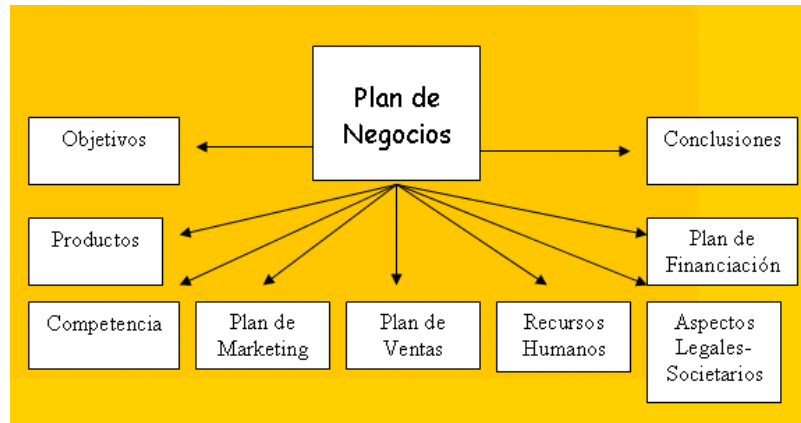
6. **Estudio de la inversión y financiamiento:** en esta parte se señala la inversión requerida (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), y el financiamiento externo requerido. (Rodríguez M. , 2010)

7. **Estudio de los ingresos y egresos:** en esta parte se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado. (Karlson, 1964)

8. **Evaluación:** y, finalmente, en la parte de evaluación se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de recuperación, y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados. (Haurowitz, 1969)

#

GRÁFICA No 1
ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS



FUENTE: (García Martínez, 2004)

2.9. Objetivos del plan de negocios

#

Las razones para elaborar un plan de negocios, básicamente son tres:

1. Servir de guía para iniciar un negocio o proyecto, y para poder gestionarlo: el plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio o proyecto, y minimizar el riesgo. (Rondoni, 1948)

2. Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos. (Rubio, 2004)

3. Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de nuestra idea o proyecto, y, de ese modo, poder convencerlos de que nos otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios. (Macurulla & Goñi, 1978)

2.10. Pequeña y mediana empresa PYME

“PYME (Pequeña y Mediana Empresa) es un concepto muy difundido en Latinoamérica que lamentablemente encierra conceptos muy divergentes en tanto cuáles son los factores que dan definición a una PYME en cada país”. (Cortez, 1998)

“Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en los 14 países más grandes de la región existen al menos 8.4 millones de empresas formales. De ellas, un 93% son microempresas (hasta 5 o 10 empleados); 6.8% son pequeñas y medianas (entre 5/10 y 100/200 empleados) y sólo un 0.2% son grandes empresas (más de 100/200 empleados). Tomando a la microempresa, además de la pequeña y mediana, representa entre el 60% y el 80% del empleo en la mayoría de los países de la región. (Rodríguez M. , 2010)

#

Durante los años noventa las microempresas y las PYME pasaron a ser las principales fuentes de creación de empleo, creando 6 de cada 10 y 3 de cada 10 nuevos puestos de trabajo respectivamente, además de explicar entre el 30% y el 60% del valor bruto de la producción (VBP) en la mayoría de los países latinoamericanos”. (Hiam & Wise, 1997)

“Es tentador abordar el tema de definir a la PYME desde un punto de vista meramente cuantitativo, por ejemplo en relación con los recursos humanos que emplea la empresa. De hecho muchos países así lo hacen, pero la comparación a efectuar es más compleja y dificulta enormemente cualquier estudio en la región”. (Alvarado & Contreras, 2001)

“Básicamente la PYME en los países de Latinoamérica toma su definición del personal empleado, las ventas, los activos y otros elementos de menor trascendencia”. (Rodríguez M. , 2010)

3. Objetivos

General

1. Crear el plan de negocios para la empresa ADISLE.

Específicos

1. Analizar la Misión y Visión de la ADISLE y verificar si es adecuada a sus expectativas financieras.
2. Definir el mercado objetivo y los productos que ADISLE destinará a este mercado.
3. Definir la estructura de las operaciones para identificar los procesos y recursos necesarios para que abordar este mercado.
4. Determinar la estructura organizacional requerida para que la empresa opere eficiente y eficazmente.

#

4. Justificación

Cada vez las personas tienen menos tiempo y viven una vida agitada, que los obliga a estar en busca de servicios que sean prácticos y les brinden comodidad con una amplia gama de opciones. Por otro lado, la concentración de turistas en el departamento de Sololá, nos brinda un mercado potencial que podría ser satisfecho con nuestra gama de productos.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados con anterioridad y la originalidad con la que nuestros productos se elaboran y el excedente de demanda potencial que se tiene, nos hace caer en la necesidad de elaborar un plan de negocios a fin de alcanzar este mercado y explotarlo de la mejor manera. Con esta herramienta en mano se contará con estudios de mercado (producto, precio, plaza y promoción) y estudios financieros (flujo de caja y estado de resultados), que nos puedan facilitar la ejecución de nuestras operaciones (misión empresarial), y a la vez vincularlos con la estrategia (visión empresarial) y el personal que disponemos.

Los beneficios que traerá dicho plan son: ver la disponibilidad de efectivo para empezar a vender al crédito por cuestiones de liquidez y atraer más clientes a nuestra cartera, enfocarnos en un mercado meta a través de la segmentación de nuestros productos para ser más eficientes y productivos en nuestras operaciones y además que el valor de las acciones de ADISLE se incrementen para satisfacer las expectativas de los inversionistas.

Por lo antes mencionado ADISLE se está incursionando de forma adecuada para ser un negocio lucrativo, por medio de la promoción mercadológica de sus productos.

5. Metodología

1. Se realizó el primer contacto con las personas de ADISLE en el salón de la DIGI del edificio S-11 dentro del campus universitario de la zona 12, con el fin de conocer a los empresarios y tener intercambio de información como números telefónicos, correos electrónicos, muestra de productos y trifoliales por medio de entrevistas personales. Se brindó una descripción general del negocio junto a la necesidad de conseguir un mercado meta para ellos dirigir sus esfuerzos hacia ellos, para lo cual ellos necesitaban un estudio de mercado.
2. Se elaboró el informe previo del plan de negocios con el objetivo de tener todas las ideas teóricas acerca del mismo. Se investigó cuáles son sus partes y se elaboró una descripción detallada de cada una.
3. Se realizaron 2 visitas de campo a la empresa ADISLE, en la primera visita se observó las instalaciones donde se realiza la producción, cuentan con 3 telares de cintura y 2 máquinas de coser, trabajan 12 mujeres fundadoras de la asociación a destajo no en horarios fijos. 3 de ellas usan los telares de cintura, 2 usan las máquinas de coser, 5 elaboran la bisutería en mostacilla y 2 ordenan el producto.

Durante esta visita se observó que la publicidad se encontraba dentro de la casa donde se produce, en lo que la gente camina fuera en las calles de Sololá, donde debería estar la publicidad para posicionarse en la mente de las personas. También se sugirió que el logo de la empresa fuera bordado en las telas que ellos fabrican, a fin de evitar la imitación que se tiene por la fuerte competencia.

4. En la segunda visita se realizó un almuerzo en el cual se compartió con la representante de ADISLE, ella es perito contador y lleva la contabilidad de la

empresa. Se observó las cifras contables y se distinguió 3 grupos de artículos que ellos elaboran servilletas, bufandas y morrales que tenían los mejores índices de ventas. En esta visita se utilizó los estados financieros y se observó la necesidad de tener un mercado meta y la segmentación de sus productos ya que tenían altos niveles de inventario y los costos por producir huipiles eran elevados y este producto no tenía mucha rotación en el inventario.

5. Con la información económica brindada, se empezó a elaborar el plan de negocios y se estableció los objetivos de acuerdo a las necesidades que ellos tenían, de incrementar sus ganancias y encontrar un mercado que les ayudase a alcanzar dichos objetivos. Se analizó los datos y se observó que el mercado meta potencial era el de los compradores de servilletas, bufandas y morrales.
6. Se utilizó los datos de márgenes de comercialización que se tienen para en el cual se observó que tenemos altas posibilidades de ingresar en el mercado de las servilletas, morrales y bufandas, ya que se tienen altos márgenes de ganancia.
7. Se investigó que en el departamento de Sololá el 70% de las familias tienen amas de casa, lo cual nos mostró la gran necesidad de elaborar productos que son para uso familiar, ya que de los mismos márgenes de comercialización se observó que nuestros productos podrían satisfacer el 67%, 78% y 83% de la demanda respectiva a servilletas, bufandas y morrales de la población Sololteca.

#

6. Resultados

6.1. Visitas técnicas

En la presente imagen se muestra la planta de producción donde las señoras elaboran los tejidos:

GRÁFICA No 2

Planta de producción de textiles típicos



#

Fuente: (Quisquiná, 2012)

En la siguiente gráfica se muestran los productos que ADISLE vende al mercado y que se mostraron durante la visita técnica.

Gráfica No 3

Productos de ADISLE



#

Fuente: (Quisquiná, 2012)

6.2. Definición y necesidades del mercado meta

La siguiente tabla muestra la definición y las necesidades del mercado meta escogido:

Tabla 1
Definición y necesidades del mercado meta

Productos	Necesidades a cubrir	Rotación en el inventario	Costo	Mercado a definir
Servilletas	Limpieza y cocina	Alta	Q.20 Bajo	Amas de casa
Bufandas	Abrigo	Alta	Q.50 Bajo	
Morrales	Transporte personal	Alta	Q.35 Bajo	
Huipiles	Vestido	Baja	Q.900 Alto	Mujeres
Blusas	Vestido	Baja	Q.200 Alto	

Fuente: (Quisquiná, 2012)

6.3. Evaluación de la satisfacción de la demanda

#

La siguiente tabla muestra los resultados de la satisfacción de la demanda:

Tabla 2
Evaluación de la satisfacción de la demanda

Productos	Volumen de producción (un)	Costo unitario (Q.)	Demanda satisfecha (%)	Valor de la producción (Q.)
Servilletas	480	20.00	67	6432.00
Morrales	280	35.00	78	7644.00
Bufandas	280	50.00	83	11620.00
			Total (Q.)	25696.00

Fuente: (Quisquiná, 2012)

6.4. Plan de negocios

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
ADISLE, ELABORADORES DE ARTESANIAS EN
MOSTACILLA Y TEXTILES TÍPICOS, UBICADA EN
EL CASERÍO VASCONCELOS DEL
DEPARTAMENTO DE SOLOLA, GUATEMALA.**

#

Elaborado por:

Sergio Fernando Hernández Avila

Fecha de ejecución:

Del: 23/06/2012 al: 17/11/2012

Índice

1.	Objetivos.....	19
2.	Desarrollo y resultados obtenidos.....	20
2.1.	Misión.....	20
2.2.	Visión.....	20
2.3.	Tecnología utilizada.....	20
2.4.	Proceso productivo.....	20
2.5.	Producción.....	23
2.5.1.	Volumen y valor de producción.....	23
2.6.	Costos.....	24
2.6.1.	Costos de producción.....	24
2.7.	Estado de resultados.....	26
2.8.	Rentabilidad.....	28
2.9.	Financiamiento.....	30
2.9.1.	Fuentes de Financiamiento.....	30
2.9.1.1.	Financiamiento interno.....	30
2.9.1.2.	Financiamiento externo.....	32
2.10.	Comercialización.....	32
2.10.1.	Mezcla de mercadotecnia.....	32
2.10.1.1.	Producto.....	32
2.10.1.2.	Precio.....	34
2.10.1.3.	Plaza.....	34
2.10.1.4.	Promoción.....	38
2.11.	Organización empresarial.....	38
2.12.	Generación de empleo.....	40
2.13.	Problemática y solución.....	41

#

1. Objetivos del plan de negocios

1. Analizar la oferta y la demanda de los productos que más vende ADISLE.
2. Definir la situación financiera actual de ADISLE.
3. Verificar si las fuentes de financiamiento internas y externas de ADISLE son suficientes para volver el negocio rentable.
4. Identificar las fortalezas de los elementos de mercadeo que posee ADISLE

#

2. Desarrollo y resultados obtenidos

2.1. Misión

Ser una asociación motivadora de ciudadanos conscientes de la problemática de los habitantes guatemaltecos que permite apoyar y fortalecer el proceso del desarrollo humano sosteniendo y auto gestionando a las comunidades mayas y no mayas organizadas, mediante actividades económicas, sociales y culturales para elevar su calidad de vida.

2.2. Visión

Ser una instancia facilitadora, coordinadora y ejecutora de programas y proyectos de los grupos organizados o aquellos sectores que no se les ha prestado la atención necesaria a sus necesidades, tanto mujeres y hombres mayas y no mayas.

2.3. Tecnología utilizada

La tecnología utilizada en la actividad artesanal de confección de tejidos típicos, es baja, debido a que la mano de obra muchas veces es familiar, poco remunerada, cuentan con propias herramientas de bajo costo rudimentarias, no tienen recursos económicos para mejorar el proceso productivo y reciben poca asistencia técnica.

2.4. Proceso productivo

Es la secuencia de actividades que se realizan para la elaboración de los tejidos típicos, donde utilizan las herramientas necesarias y materia prima para la elaboración de los productos.

#

Las fases del proceso productivo en la elaboración de tejidos típicos son las siguientes:

- Urdir

Este proceso es el de colocar ordenadamente los hilos sobre la herramienta de madera llamada urdidora, según el largo de la tela que utilicen.

- Tejer

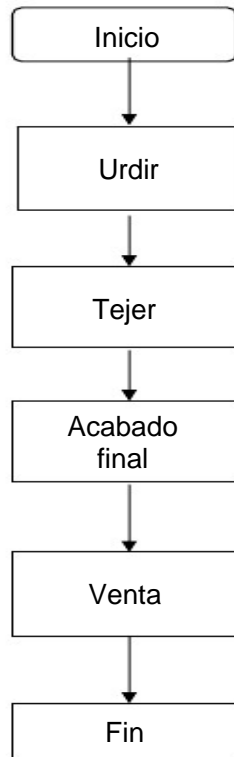
Consiste en realizar la actividad de entrelazar los diferentes hilos que se utilizarán en la elaboración de las servilletas, es ejecutada por las mujeres en telares de cintura y en una mínima parte en los telares de pie.

- Acabado final

Es la elaboración de los diferentes diseños que requiere el producto, como amarrado y bordado.

La gráfica que se presenta a continuación describe el diagrama del proceso productivo de la confección de tejidos típicos.

Gráfica No 4
Municipio de Sololá - Sololá
Pequeño artesano, tecnología baja
Diagrama del proceso productivo de tejidos típicos
Año: 2011



Fuente: (Quisquiná, 2012)

2.5. Producción

Es el conjunto de procesos que se ejecutan para crear cosas o servicios con valor económico.

2.5.1. Volumen y valor de la producción

Es la cantidad de bienes que el artesano espera elaborar en determinado tiempo, de conformidad con la demanda del producto; el valor del mismo, es el resultado de multiplicar el precio de venta por el volumen de producción.

De acuerdo a la investigación de campo efectuada en el municipio de Sololá - Sololá, se identificaron 100 productores de tejidos típicos, quienes en promedio confeccionan anualmente 38,000 unidades entre: servilletas, morrales y bufandas.

El siguiente cuadro muestra el volumen y valor de la producción de tejidos típicos:

Tabla 3
Municipio de Sololá – Sololá
Producción de tejidos típicos
Pequeño artesano, tecnología baja
Volumen y valor de producción
Año: 2011

Producto	Numero de productores	Volumen de producción	Precio unitario de venta Q.	Valor de la producción Q.
Servilletas	50	24,000	20.00	480,000
Morrales	25	7,000	35.00	245,000
Bufandas	25	7,000	50.00	350,000
Totales		38,000		1,075,000

Fuente: (Quisquiná, 2012)

De los tres productos artesanales más representativos en la elaboración de tejidos típicos, en relación al volumen de producción las servilletas generan el 64%, mientras los morrales y bufandas 18% cada uno; y en cuanto al valor económico que éstos generan en primer lugar se encuentran las servilletas con el 44%, en segundo las bufandas con el 33% y por último los morrales con el 23%.

2.6. Costos

Dentro de los costos que se calculan para la elaboración de tejidos típicos se encuentran los de producción, los cuales se detallan a continuación.

2.6.1. Costo de producción

El costo de producción es generado por los gastos incurridos y aplicados en una operación, como: materia prima, mano de obra y costos indirectos variables. Estos representan el valor de un bien, en donde se utiliza el método de costeo directo. A continuación se presenta el cuadro del Estado de Costo Directo de Producción de la elaboración de tejidos típicos, según datos reales y datos imputados obtenidos de la encuesta.

Tabla 4
Municipio de Sololá - Sololá
Elaboración de tejidos típicos
Pequeño artesano, tecnología baja
Estado de costo directo de producción
Año: 2011
(Cifras en quetzales)

Concepto	Encuestado			Imputado		
	Servilletas	Bufandas	Morrales	Servilletas	Bufandas	Morrales
Materia prima	328,000	149,625	143,500	328,000	149,625	143,500
Hilo	104,000	79,625	45,500	104,000	79,625	45,500
Jaspe	160,000	35,000	70,000	160,000	35,000	70,000
Trama	64,000	35,000	28,000	64,000	35,000	28,000
Mano de obra	0	0	0	727,627	424,410	318,317
Urdido	0	0	0	130,920	76,370	57,277
Tejido	0	0	0	261,840	152,740	114,555
Acabado final	0	0	0	130,920	76,370	57,278
Bonificación	0	0	0	100,000	58,310	43,733
Septimo día	0	0	0	103,947	60,620	45,474
Costos indirectos variables	0	0	0	191,740	111,843	83,885
Prestaciones laborales						
Indemnización	0	0	0	61,005	35,585	26,689
Bono 14	0	0	0	52,281	30,496	22,873
Aguinaldo	0	0	0	52,281	30,496	22,873
Vacaciones	0	0	0	26,172	15,266	11,450
Costo directo de producción	328,000	149,625	143,500	1,247,367	685,878	545,702
Unidades producidas	24,000	7,000	7,000	24,000	7,000	7,000
Costo unitario	14	21	21	52	98	78

Fuente: (Quisquiná, 2012)

Al efectuar la comparación de los cuadros anteriores se observa una variación en relación al total de costos entre reales e imputados. En el caso de la elaboración de servilletas los costos reales reflejan variación de Q.38.00, en las bufandas Q.77.00 y en los morrales Q.57.00; como consecuencia los tres artículos reportan un incremento de 271%, 366% y 271%, respectivamente.

Los altos porcentajes de variación entre el reporte de costos, se debe a que los artesanos que se dedican a la elaboración de estos productos, no toman en cuenta y ni cancelan el valor correspondiente a la mano de obra, séptimo día, bonificación incentivo (Q.250.00 al mes), las prestaciones laborales como: aguinaldo (8.33%), bono 14 (8.33%), indemnización (9.72%), vacaciones (4.17%). No se consideró para la determinación de los datos reales las cuotas patronales del IGSS (4.83%) y del INTECAP (1%), en vista que este tipo de producto es elaborado únicamente por una persona, y como requisito para inscribirse en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, debe de contar con tres o más empleados, situación que no se da en esta actividad.

2.7. Estado de resultados

Permite establecer la ganancia obtenida al final del ejercicio, según las ventas realizadas menos el costo de producción.

A continuación se presenta el cuadro con el Estado de Resultados según encuesta y datos imputados, de la elaboración de servilletas, bufandas y morrales:

Tabla 5
Municipio de Sololá - Sololá
Elaboración de tejidos típicos
Pequeño artesano, tecnología baja
Estado de resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011
(Cifras en quetzales)

Concepto	Encuestado			Imputado		
	Servilletas	Bufandas	Morrrales	Servilletas	Bufandas	Morrrales
Ventas	480,000	350,000	245,000	480,000	350,000	245,000
(-) Costo directo de producción	328,000	149,625	143,500	1,247,367	685,878	545,702
Ganancia marginal	152,000	200,375	101,500	-767,367	-335,878	-300,702
(-) Costos fijos de producción	0	0	0	1,200	1,200	-1,200
Depreciación de herramientas	0	0	0	1,200	1,200	-1,200
Ganancia antes del ISR	152,000	200,375	101,500	-768,567	-337,078	-301,902
Impuesto sobre la renta	47,120	62,116	31,465	0	0	0
Ganancia neta	104,880	138,259	70,035	-768,567	-337,078	-301,902
Variación				-873,447	-475,337	-371,937

Fuente: (Quisquiná, 2012)

El cuadro anterior refleja según encuesta realizada, que el artesano obtiene los siguientes porcentajes de ganancia al utilizar mano de obra familiar no asalariada: en las servilletas un 833%, en las bufandas 344% y en los morrales un 531%; sin embargo en el cuadro de datos imputados se observa pérdida en las ventas de los tres artículos, debido a que se toma en cuenta el costo de producción que incluye pago de mano de obra, séptimo día, bonificación, séptimo día y prestaciones laborales, los cuales el productor no considera para determinar los costos.

Asimismo, los gastos fijos de producción están compuestos por las depreciaciones de herramientas (25%) que de igual forma no contempla.

2.8. Rentabilidad

Es el grado de capacidad que la producción artesanal tiene para producir una renta o beneficio. Para determinar la rentabilidad de la producción se aplican las formulas rentabilidad sobre ventas y rentabilidad sobre costos

Para el efecto, se presenta el siguiente cuadro de la rentabilidad anual de la producción de servilletas, bufandas y morrales.

Tabla 6
Municipio de Sololá – Sololá
Elaboración de tejidos típicos
Pequeño artesano, tecnología baja
Rentabilidad anual
Año: 2011

Concepto	Encuestado			Imputado								
	Servilletas	%	Bufandas	%	Morrales	%	Servilletas	%	Bufandas	%	Morrales	%
<u>Ganancia neta</u> Ventas totales	<u>104,880</u> 480,000	22	<u>138,259</u> 350,000	40	<u>70,035</u> 245,000	29	<u>-768,567</u> 480,000	0	<u>-337,078</u> 350,000	0	<u>-301,902</u> 245,000	0
<u>Ganancia neta</u> Costo totales	<u>104,880</u> Q328,000	32	<u>138,259</u> Q149,625	92	<u>70,035</u> Q143,500	49	<u>-768,567</u> 1,248,567	0	<u>-337,078</u> 687,078	0	<u>-301,902</u> 546,902	0

Fuente: (Quisquiná, 2012)

El cuadro de rentabilidad anual según datos de la encuesta, indica que por cada quetzal que el productor invierte obtiene la siguiente ganancia sobre ventas: en las servilletas Q.32.00, en bufandas Q92.00 y en morrales Q.49.00, lo cual equivale al 22%, 40% y 29%, respectivamente.

No obstante, el cuadro de rentabilidad anual según datos imputados, indica que no existe rentabilidad, debido a que no se reporta ganancia neta en ventas ni en costos, por la mano de obra y las prestaciones laborales.

2.9. Financiamiento

Es una política económica para la aplicación y obtención de recursos y el capital de personas individuales o jurídicas, con las facilidades financieras y de acuerdo con las garantías y plazos que entre sí convengan, para desarrollar actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas y artesanales.

2.9.1. Fuentes de financiamiento

En la elaboración de tejidos típicos en el municipio de Sololá, se utiliza el financiamiento propio y externo, los cuales se detallan en el siguiente inciso.

2.9.1.1. Fuentes de financiamiento interno

Son aquellas en las que los recursos financieros se originan en la actividad interna de la unidad económica, sin recurrir a otras instancias.

En las unidades productoras de tejidos típicos el 80% utilizan las siguientes formas de financiamiento interno:

- **Recursos propios**

Son los pertenecientes a los propietarios, lo integran principalmente fondos en efectivo que ahorra el productor de otras actividades productivas. La actividad artesanal es financiada con ahorros propios desde un 80% hasta un 100% del valor total de la producción.

- **Reinversión de utilidades**

Es cuando el productor destina a la producción, una parte de las utilidades obtenidas como resultado de la comercialización de productos anteriores. Los productores artesanales financian la producción con un 60% con la ganancia obtenida de ventas anteriores, lo que permite adquirir materia prima para continuar con la producción y con el desarrollo de la actividad.

- **Mano de obra no remunerada**

Debido a que en la elaboración de tejidos típicos se utiliza mano de obra familiar, el costo de la mano de obra la absorbe el propietario del taller y demás familiares, como participantes activos en el proceso de producción y comercialización, quienes no devengan un salario, lo cual se convierte en objeto de financiamiento.

- **Remesas familiares**

Se consideran los ingresos adicionales que percibe el artesano proveniente del extranjero (externas); de la capital u otros departamentos o municipios (internas) y del trabajo personalizado en la elaboración de los tejidos (mano de obra). De acuerdo a investigación realizada se determinó que las externas se utilizan en 95%, las internas 4% y mano de obra 1%.

2.9.1.2. Fuentes de financiamiento externo

Financiamiento externo es un instrumento económico encaminado a proveer los recursos financieros necesarios, cuando el productor carece del capital propio suficiente para atender sus actividades.

Durante la investigación de campo realizada se determinó que los artesanos utilizan en un 20% el financiamiento externo, en las siguientes entidades: Banco de Desarrollo Rural S.A., la Asociación de Autoayuda Chinimayá –ASOAC-, el Centro Maya para el Desarrollo Comunal –CEMADEC-.

2.10. Comercialización

Es la cantidad de actividades y esfuerzos que se realizan para la transferencia de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor final, para efectos de los productos artesanales el análisis se realizará mediante la mezcla de mercadotecnia.

2.10.1. Mezcla de mercadotecnia

Ésta contiene los siguientes elementos: producto, promoción, precio y plaza, los que se describen a continuación, según el diagnóstico realizado en el municipio de Sololá.

2.10.1.1. Producto

Los productos de mayor participación en el mercado en la actividad artesanal que se comercializan en el Municipio, son los tejidos típicos, dentro de los cuales se mencionan los de mayor demanda: servilletas, bufandas y morrales

- **Variedad**

Existen variedades de tamaños y estilos de tejidos típicos, las servilletas pueden ser pequeñas, medianas y grandes, las bufandas y morrales de un solo tamaño, pero diferentes estilos.

- **Calidad**

La calidad de estos productos es del 100% por el tipo de materia prima que utilizan y la mano de obra por experiencia que plasman las artesanas en los tejidos.

- **Diseño**

Este depende de los gustos y preferencia de los clientes, ya que son elaborados en varios diseños por las formas o figuras que se le pueden colocar a base del mismo hilo con que se elaboran, diferentes colores y decoraciones que dan el sello de la cultura del Municipio y de cada artesana que lo elabora.

- **Embalaje**

El embalaje que utilizan son bolsas de plástico simples y en muy raras ocasiones cajas de cartón cuando la venta es por mayor.

- **Tamaños**

Se elaboran diferentes tamaños según el tipo de producto y uso que se quiera dar a cada uno, entre los más comunes para las servilletas son pequeñas de 30 por 30, medianas de 40 por 40 y grandes de 50 por 50 centímetros de largo y ancho, respectivamente, para el objeto de estudio se tomo las de 30 por 30 pequeñas, las bufandas de un solo tamaño con 90 cm de largo y 20 de ancho y los morrales de 25 de largo por 25 de ancho.

2.10.1.2. Precio

El valor que se paga por los tejidos dependerá del diseño y tamaño de cada producto, sin embargo los productos que se mencionan con mayor demanda mantienen los precios con todos los productores que se manejan de la siguiente manera: servilletas veinte quetzales (Q.20.00), morrales treinta y cinco quetzales (Q.35.00), bufandas cincuenta quetzales (Q.50.00).

Descuentos

Se manejan muy pocos descuentos debido a que el precio no es muy alto y únicamente se da un margen de cinco a 10 quetzales según la cantidad de prendas adquiridas por el consumidor.

2.10.1.3. Plaza

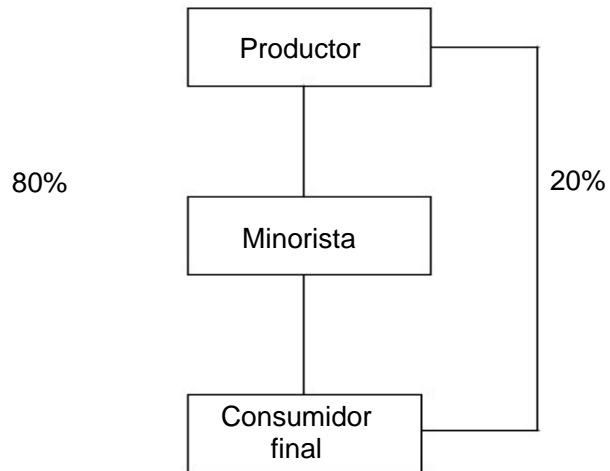
Las artesanas venden los productos directamente en las unidades productoras (hogares) ya que no cuentan con una tienda de venta ni personal para esta actividad; sin embargo en las Asociaciones si existen tiendas de venta donde las artesanas asociadas pueden llevar los artículos para exhibirlos y que puedan ser comprados por los turistas que las visitan.

- **Canales de comercialización**

El canal de comercialización que utilizan las artesanas es el canal uno ya que existe un intermediario.

A continuación se ilustra la gráfica del canal que utilizan para la comercialización de tejidos típicos.

Gráfica No 5
Municipio de Sololá - Sololá
Producción de tejidos típicos
Pequeño artesano, tecnología baja
Canal de comercialización
Año: 2011



Fuente: (Quisquiná, 2012)

En la gráfica anterior se observa que el 80% va dirigido al intermediario (minorista), Asociaciones que se dedican a la actividad artesanal quienes comercializan el producto y el otro 20% lo representa del productor al consumidor final que no están asociadas e inclusive las asociadas si les solicitan alguna prenda.

- **Márgenes de comercialización**

Es la inversión y participación del productor en el mercado. El siguiente cuadro presenta los márgenes de comercialización de la elaboración de servilletas:

Tabla 7
Municipio de Sololá – Sololá
Pequeño artesano, tecnología baja
Márgenes de comercialización de servilletas
Año: 2011

Concepto	Precio venta	MBC	Costo de mercadeo	MNC	% Inversión	% Participación
Productor	20.00					67
Minorista	30.00	10.00	<u>5.00</u>	5.00	25	33
Transporte			5.00			

Fuente: (Quisquiná, 2012)

En el cuadro anterior se observa que el porcentaje de inversión que percibe el productor es de 25% y la participación en el mercado es de 67% lo que indica que el producto de servilletas es un producto rentable para el productor debido a que los costos en que incurren no son significativos.

Los márgenes de comercialización de morrales son los siguientes:

Tabla 8
Municipio de Sololá – Sololá
Pequeño artesano, tecnología baja
Márgenes de comercialización de morrales
Año: 2011

Concepto	Precio venta	MBC	Costo de mercadeo	MNC	% Inversión	% Participación
Productor	35.00					78
Minorista	45.00	10.00	<u>5.00</u>	5.00	14	22
Transporte			5.00			

Fuente: (Quisquiná, 2012)

En la producción de morrales la inversión es del 14% y de participación en el mercado del 78%, al igual que en el caso de las servilletas no existen costos de alquiler y de arbitrio, debido a que las unidades productoras son las mismas y el costo de transporte es mínimo.

A continuación se presentan los márgenes de comercialización de bufandas:

Tabla 9
Municipio de Sololá – Sololá
Pequeño artesano, tecnología baja
Márgenes de comercialización de bufandas
Año: 2011

Concepto	Precio venta	MBC	Costo de mercadeo	MNC	% Inversión	% Participación
Productor	50.00					83
Minorista	60.00	10.00	<u>5.00</u>	5.00	10	17
Transporte			5.00			

Fuente: (Quisquiná, 2012)

En la producción de bufandas existe una diferencia en relación a los dos productos analizados anteriormente, ya que el porcentaje de inversión es menor con un 10% y mayor en participación en el mercado con el 83%, no existen costos de alquiler y arbitrio.

- **Ubicación**

Las artesanas comercializan los productos en el hogar donde son elaborados, en las tiendas de las Asociaciones donde estas los venden directamente al consumidor final y en algunas ocasiones colocan puestos informales en los mercados regionales.

- **Inventario**

Los productores de tejidos típicos no manejan un control de inventarios formal de materia prima, únicamente llevan registros del producto terminado en forma empírica.

- **Transporte**

Los productos son transportados a pie por la cercanía del lugar de venta y en lugares más lejanos para la comercialización de los mismos utilizan vehículos colectivos, actividad que realizan los mismos productores.

2.10.1.4. Promoción

El municipio de Sololá- Sololá es bien visitado por los turistas, por lo que existe suficiente promoción de los artículos artesanales, debido a que no tienen los suficientes recursos para promocionarlos, sin embargo manejan las siguientes actividades para darse a conocer:

- **Venta personal**

Las ventas las realizan los propios productores directamente a los consumidores o intermediarios.

- **Temporalidad**

La época de más demanda de los productos artesanales es de enero a marzo y de octubre a diciembre, según los datos de la encuesta realizada a las propietarias de las unidades productoras.

2.11. Organización empresarial

Dentro de toda organización es imprescindible contar con una organización que oriente tanto a los propietarios como empleados, a trabajar por un mismo objetivo, hacia un mismo punto y en unidad.

En la producción artesanal del municipio de Sololá-Sololá, sobresalen en volumen de producción los artículos de servilletas, morrales y bufandas, por la demanda que tienen a nivel local, nacional e internacional. Estos artículos son elaborados en su mayoría por las mujeres y pueden confeccionarse en telares

de cintura y de pié, el más utilizado por las productoras artesanales es el telar de cintura.

Según encuesta realizada en el Municipio, se determinó que en la producción artesanal de tejidos típicos, se definen como pequeños artesanos, por la utilización de mano de obra familiar como fuerza laboral, baja tecnología y tienen acceso limitado al financiamiento externo.

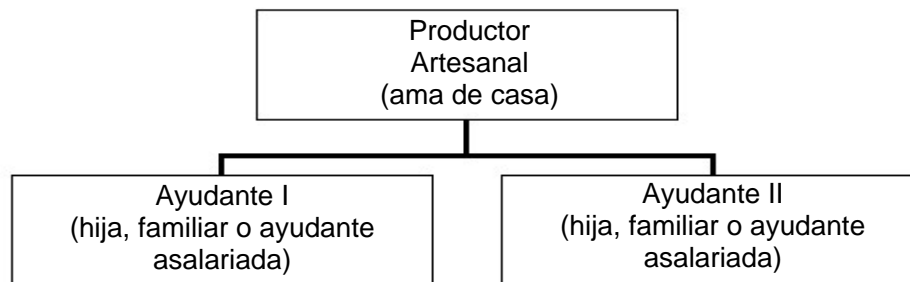
Asimismo, se observó que las personas que más se dedican a esta actividad son las amas de casa, quienes en sus tiempos libres alternan las labores domésticas con trabajos artesanales, dedican algunas horas todos los días de la semana para elaborar prendas artesanales, con lo cual contribuyen al sostenimiento del hogar y trasladan su experiencia, costumbres y tradiciones a sus hijas y familiares más cercanos.

La estructura de la organización en la elaboración de tejidos típicos, se considera lineal, la máxima autoridad recae en la ama de casa que tiene la experiencia en la elaboración de estos productos y es quien elabora la mayor parte del proceso de producción.

En la minoría de los casos, existen artesanas que cuentan con altos volúmenes de producción, que no cuentan con mano familiar disponible y se ven en la necesidad de delegar la función de tejer a una o dos ayudantes asalariadas.

A continuación se presenta la gráfica que ilustra la estructura organizacional en la producción artesanal de tejidos típicos:

Gráfica No 6
Municipio de Sololá – Sololá
Producción artesanal de tejidos típicos
Pequeño artesano, tecnología baja
Estructura organizacional
Año: 2011



Fuente: (Quisquiná, 2012)

En la gráfica anterior se observa que la autoridad y responsabilidad se concentra en el productor artesanal, éste la transmite íntegramente por una sola línea a sus ayudantes, quienes obedecen, reportan y coordinan sus actividades únicamente con el inmediato superior.

2.12. Generación de empleo

La elaboración de tejidos típicos es una actividad artesanal cuya demanda permite crear fuentes de ingresos para las amas de casa, quienes a su vez se convierten en un apoyo económico para el hogar, al mismo tiempo, involucran a sus hijas, familiares más cercanos y tejedoras asalariadas en esta actividad. En la investigación de campo efectuada se estudió un total de 100 unidades productoras, que a su vez generan un total de 200 empleos principalmente en el sector femenino.

Es preciso indicar, que a nivel de Municipio la actividad artesanal se encuentra organizada formalmente, en las distintas asociaciones que existen.

Estas asociaciones han contribuido de manera significativa al desarrollo de la actividad artesanal, debido a que son instituciones de servicio, no lucrativas, cuya función principal es el de promover y fomentar el desarrollo integral y sostenible de la comunidad, implementar programas de mejoramiento en la producción, brindar ayuda técnica y de financiamiento para la obtención de insumos, maquinaria y capital de trabajo.

En su conjunto las asociaciones cuentan con 189 artesanas asociadas, quienes realizan los trabajos de confección de tejidos en sus casas, lo que transforma a los hogares en talleres artesanales.

2.13. Problemática encontrada y propuesta de solución

En la investigación de campo efectuada en el sector artesanal, se detectó que existe una organización informal dentro de las unidades productivas, debido a que el propietario del taller es el ama de casa, quien con base a la experiencia ejecutiva el 90% del proceso productivo, por lo que no existe división del trabajo.

Asimismo no cuentan con ningún documento que describa el proceso productivo y la cantidad de materia prima a utilizar, ni con un manual que describa las funciones de las ayudantes familiares y asalariadas.

Los talleres artesanales no tienen nombre comercial, slogan y logotipo, no realizan propaganda o publicidad, no llevan controles de inventario de materia prima y producto terminado que les ayude a determinar pérdidas o ganancias en determinado período.

La propuesta de solución a la problemática planteada con anterioridad, es que cada unidad productiva formalice su organización a través de la inscripción de un nombre comercial que lo identifique, la creación de un slogan y logotipo que lo distinga, además que cuente con un manual de procedimientos que describa el proceso productivo y la cantidad de materia prima a utilizar, que lleven un control de inventario de materia prima y producto terminado, así como un control de ventas, para optimizar la cantidad de insumos y establecer si existe pérdida o ganancia

7. Discusión de resultados

En la primera visita se observó las instalaciones donde se realiza la producción, cuentan con 3 telares de cintura y 2 máquinas de coser, trabajan 12 mujeres fundadoras de la asociación a destajo no en horarios fijos. 3 de ellas usan los telares de cintura, 2 usan las máquinas de coser, 5 elaboran la bisutería en mostacilla y 2 ordenan el producto. En este caso se detectó que las señoras trabajan sin recibir salario, por lo cual la contadora realizó los costos de producción imputados en los que se contempló mano de obra, costos indirectos y prestaciones laborales, en los cuales no se obtuvo ganancia ya que las ventas no cubren estos costos, que no se tienen en los libros contables de los encuestados.

#

Durante esta visita se observó que la publicidad se encontraba dentro de la casa donde se produce, en lo que la gente camina fuera en las calles de Sololá, se sacaron las pancartas y se colgaron donde la gente las vea, para poder posicionarse en la mente de las personas. También se colocó el logo de la empresa donde estuviera a la vista y que el mismo sea bordado en las telas que ellos fabrican, a fin de evitar la imitación que se tiene por la fuerte competencia. Ambas actividades se realizaron con el objeto de promocionar los productos como parte de su estrategia de mercadeo.

En la segunda visita se observó las cifras contables y se distinguió 3 grupos de artículos que ellos elaboran servilletas (Q.20), bufandas (Q.50) y morrales (Q.30) que tenían los mejores índices de ventas. En esta visita se utilizó los estados financieros y se observó la necesidad de tener un mercado meta y la segmentación de sus productos ya que tenían altos niveles de inventario y los costos por producir huipiles (Q.900) y blusas (Q.200) eran elevados y estos productos no tenía mucha rotación en el inventario.

Cuando se unificó los precios de venta, la rotación en el inventario y las necesidades que satisfacían estos productos, se definió que el mercado meta a abordar por las personas de ADISLE es el mercado de las amas de casa que dedican tiempo a sus familias.

En la satisfacción de la demanda se investigó que los porcentajes de cumplimiento de la demanda son elevados 67% en servilletas, 83% en bufandas y 78% en morrales, pero la demanda total se distribuye entre 50 productores para las servilletas y 25 productores para bufandas y morrales, todos con tecnología baja de telares de cintura y máquinas de coser. Con esto se detectó que la competencia es demasiado alta y no se perciben las ganancias necesarias para ser una empresa rentable. Por lo cual se sugirió enfatizar en las estrategias de promoción antes mencionadas y las estrategias de plaza que se disponen por la cercanía del mercado de Panajachel y el buen estado de las vías de comunicación.

#

El plan de negocios de ADISLE mostró la dependencia que existe entre su situación financiera y sus fuentes de financiamiento, ya que las ganancias que se observaron se deben a que su mano de obra no es remunerada y no recibe prestaciones de ley. Pero si el negocio quiere continuar operaciones y mantener motivada a su gente, debe realizar un préstamo externo como fuente de financiamiento para cubrir salarios y prestaciones.

Con respecto a la misión empresarial se identificó que esta no describe ¿qué hace la empresa? por lo cual las personas no se enfocan en las actividades y los productos que tienen que elaborar. Tampoco describe ¿para quién se hace? con lo cual toda la energía del negocio no se enfoca en un mercado clave, diluyendo los esfuerzos igual que todos los competidores. Por último no indica ¿cómo se hace? con esto las personas no conocen lo particular y lo singular de su organización, con lo cual no tienen un marco de referencia para hacer las cosas y tampoco para innovar y vencer a la competencia.

En la visión se observó que si se posee lo que se desea alcanzar en el futuro, pero no es acorde a una asociación con fines de lucro. No describe los medios para alcanzar dicho fin, no hay técnicas que orienten a los empleados a buscar lo que se quiere. Por último no se tiene el logro final, no se tiene el punto al cual se quiere llegar por medio de la ejecución a través del tiempo de los medios o técnicas.

Durante la visita a la planta de producción se verificó que los procesos para producir la tela son el urdido, el tejido, el acabado y la venta. Solo los primeros 3 procesos se refieren a producción, y los distintos procesos se encuentran muy separados uno del otro, con lo cual se sugirió que los procesos de urdido, tejido y acabado se encuentren en línea para evitar la pérdida de tiempo por el traslado del producto y se aproveche ese tiempo para producir más.

#

Ya con los procesos en línea, a la dueña de la casa se le encargó las ventas y se le nombró productora artesanal junto con 2 personas más las cuales van a ser las ayudantes I. Esto con el fin de agilizar la salida del producto de la casa ya que con todas las mujeres trabajando dentro de la planta todo el producto solo se acumula y no se vende. A la hermana de la dueña de la casa se le nombró también productora artesanal, ella se encargará de velar por el proceso productivo y que las personas de ventas dispongan del producto para solo ir a traerlo. Ella tiene a su cargo 8 personas se llaman ayudantes II, aquí se distribuyó a 3 personas a los telares de cintura, 2 personas a las máquinas de coser para realizar los acabados, aunque estas personas se turnan dependiendo de la dificultad del diseño de la servilleta, la bufanda o el morral, y así aprovechar al máximo el tiempo. Hay una persona encargada del urdido para que no se queden sin hilo las tejedoras, y por último 2 personas más que se quedaran elaborando la bisutería en mostacilla que no se vende mucho para no desperdiciar mano de obra en un mercado que no es lucrativo.

8. Conclusiones

1. El plan de negocios de ADISLE se realizó de manera exitosa, mostrando su necesidad de un préstamo como fuente de financiamiento para cubrir salarios y prestaciones y ser un negocio rentable.
2. La misión y visión de ADISLE deben modificarse, ya ambas no son adecuadas a los fines económicos pretendidos, en el corto, mediano y largo plazo.
3. Los esfuerzos de ADISLE deben dirigirse al mercado de las amas de casa por medio de la venta de servilletas, bufandas y morrales, ya que este mercado posee una alta demanda, que necesita ser satisfecha.
4. ADISLE debe colocar en serie los procesos de urdido, tejido y acabado para operar eficazmente. Y evitar problemas de desperdicio por esperas, movimiento y mal uso de las competencias del personal.
5. ADISLE debe distribuirse en 2 productoras artesanales, 2 ayudantes I y 8 ayudantes II, para operar eficientemente. Ya que de esta manera se aprovechará de mejor manera el tiempo y las competencias de las personas que trabajan en la empresa.

#

9. Recomendaciones

1. Solicitar asesoría y capacitación al instituto técnico de capacitación y productividad INTECAP, con el fin de incrementar el conocimiento técnico de las personas que trabajan en producción e incrementar la competitividad de ADISLE.
2. Delegar y capacitar a una persona encargada de los asuntos logísticos de ADISLE, para que se encargue de llevar los libros contables y se encargue de hacer las compras necesarias para que las trabajadoras no se queden sin materias primas e insumos.
3. Inscribir legalmente la empresa en el registro mercantil. Con el fin de que ADISLE no tenga problemas legales la SAT con respecto al tema de los impuestos.
4. Darle seguimiento al presente plan de negocios, ya que al abordar este mercado meta, se pueden incrementar las ganancias y tener un mayor flujo de efectivo para poder contratar más personal, invertir en más máquina para expandir las operaciones.
5. Modificar la misión empresarial ya que esta sirve como marco de referencia al personal, para motivarse y alcanzar las metas y objetivos que ADISLE se proponga en el corto plazo
6. Modificar la visión empresarial ya que esta sirve como marco de referencia para establecer las estrategias que harán que se cumplan los objetivos y las metas de ADISLE en el largo plazo.
7. Replantearse la búsqueda del mercado meta, en caso de que los resultados no sean positivos, ya que los negocios familiares artesanales dependen mucho del funcionamiento diario para obtener ganancias.

#

10. Bibliografía

1. Alvarado, E., & Contreras, V. (22 de Junio de 2001). *Pymes Guatemaltecas*. Recuperado el 06 de Octubre de 2012, de http://webccee.url.edu.gt/revistaeco/articulos/num01/pymes_guatemaltecas.pdf
2. Barrientos, O. (11 de Abril de 2011). *Plan de negocios*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2012, de <http://www.rosario.gov.ar/Reglamento/Sec68.htm>
3. Castro, M. (18 de Diciembre de 2009). *Plan de negocios en las pymes*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2012, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>
4. Cortez, J. (20 de Marzo de 1998). *Prótidós*. Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de <http://www.joseacortes.com/practicasp/protidos.htm>
5. García Martínez, J. G. (2004). *Métodos e investigación administrativa*. México: Trillas.
6. Garcia, C. (21 de Febrero de 1998). *Programa de negocios*. Recuperado el Octubre de 2012, de http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=122&lang=es
7. Guerra, M. (Febrero de 2000). *Negocios propios*. Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/index.html#6>
8. Gutierrez, J. (2012). *Pymes de Guatemala*. Guatemala: Instituto nacional de estadística.
9. Haurowitz, F. (1969). *Química y Función de las Proteínas*. Madrid: Omega.
10. Hiam, A. W., & Wise, K. (1997). *Guía del emprendedor*. México: Prentice Hall.
11. Karlson, P. (1964). *Manual de Bioquímica*. Madrid: Marín S.A.
12. Kushell, J. (2001). *Solo para emprendedores*. México: Grupo Norma.

#

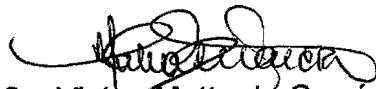
#

13. López, J. R. (23 de Septiembre de 2009). *Información sobre pymes*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/clasificacion.htm>
14. Macurulla, J., & Goñi, F. (1978). *Biomoléculas*. Barcelona: Riverté.
15. Mendoza, L. (23 de Abril de 2003). *Las telas y los péptidos*. Recuperado el 28 de Julio de 2012, de <http://www.arrakis.es/~rfluengo/proteinas.html>
16. Ortiz, J. (31 de Enero de 2012). *Pymes*. Recuperado el 29 de Julio de 2012, de http://www.guatepymes.com/recursos.php?doc_id=10
17. Osoy, B. (29 de Enero de 1999). *Plan de negocios*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/esat/otros-servicios/20-otros-servicios/8029-pymes.html>
18. Puente, J. (Enero de 2002). *Pymes y el mundo*. Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.microsoft.com/puertorico/pymes/editorial/ayudafinanciamiento/exportadoras/article3.msp>
19. Quisquiná, P. (20 de Agosto de 2012). ADISLE. (S. Hernández, Entrevistador)
20. Robles, A., & Alcérreca, J. (2000). *Administración un enfoque interdisciplinario*. México: Prentice Hall.
21. Rodríguez, J. (26 de Julio de 2006). *Aula fácil*. Recuperado el 3 de Agosto de 2012, de www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm
22. Rodríguez, M. (2 de Agosto de 2010). *Las pymes en la economía mundial*. Recuperado el 21 de Julio de 2012, de http://siteresources.worldbank.org/GUATEMALAINSPANISHEXT/Resources/Desarrollo_de_PyMEs_en_Guatemala__Banco_Mundial.pdf
23. Rondoni, P. (1948). *Compendio de Bioquímica*. Barcelona: Labor S.A.
24. Rubio, J. (22 de Mayo de 2004). *Las proteínas*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de <http://www.aula21.net/Nutriweb/proteinas.htm#10>
25. Sánchez Lozano, A., & Cantú Delgado, H. (1997). *Sánchez Lozano, Alfonso y Humberto Cantú Delgado, 1997. El Plan de negocios del emprendedor, McGraw Hill, México*. México: McGraw Hill.



Sergio Fernando Hernández Avila

Autor



M.Sc. Vivian Matta de García

Directora



Óscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

Decano