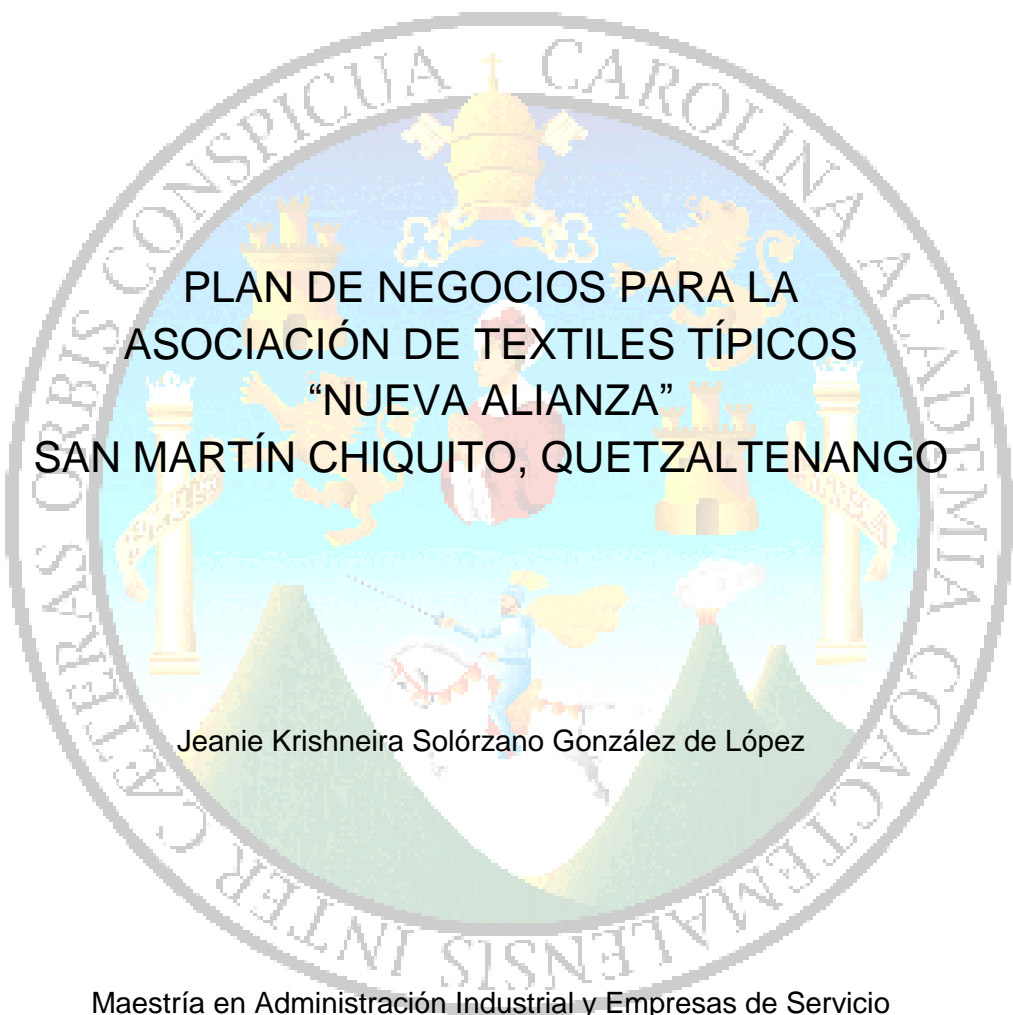


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a blue background, depicting a figure in a blue and white outfit holding a staff. Above the shield is a golden crown and a cross. The shield is flanked by two golden pillars. The entire emblem is surrounded by a circular border containing Latin text: "SACRIS CRIBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERAS".

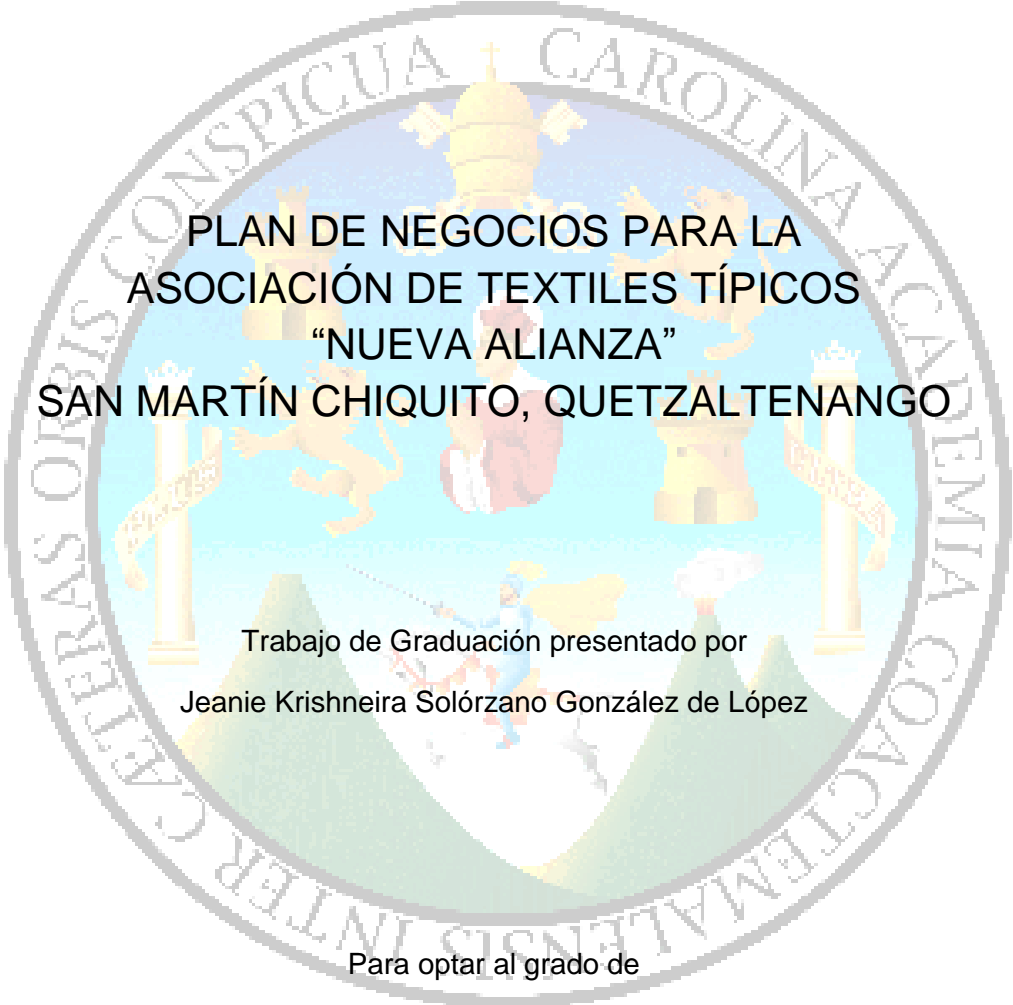
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
ASOCIACIÓN DE TEXTILES TÍPICOS  
“NUEVA ALIANZA”  
SAN MARTÍN CHIQUITO, QUETZALTENANGO

Jeanie Krishneira Solórzano González de López

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio

Guatemala, julio 2013

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



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
ASOCIACIÓN DE TEXTILES TÍPICOS  
“NUEVA ALIANZA”  
SAN MARTÍN CHIQUITO, QUETZALTENANGO

Trabajo de Graduación presentado por  
Jeanie Krishneira Solórzano González de López

Para optar al grado de

Maestra en Artes de Administración Industrial y Empresas de Servicio

Guatemala, julio 2013

JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
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 CÓRDOBA AUDON	VOCAL V

CONSEJO ACADEMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

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

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque sé que Él guía mi camino.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia y su Escuela de Estudios de Postgrado.

A mi familia por su apoyo constante y cariño.

A la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza” y en especial a la Señora Amalia Vasquez, por confiar en mí y permitirme conocer sobre su trabajo.

A Licda. Ely Ocaña por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo en pro de la comunidad guatemalteca.

A AGEFINSA y mis compañeros de trabajo, por sus sonrisas y apoyo.

A todos mis compañeros de la Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio, por las risas compartidas. En especial a Zoraida García y Gloria Lobos, gracias porque sé que con ustedes gané a dos grandes amigas.

## DEDICATORIAS

A Dios, porque a pesar de todo, nunca me ha dejado sola y gracias a la fe que he depositado en Él, he logrado alcanzar mis metas.

A mi papá Carlos Solórzano (QEPD), siempre te voy a agradecer por el ejemplo de trabajo y dedicación que me dejaste. Gracias por todas las sabias palabras que compartiste conmigo. Te llevo en mi corazón y sé que desde donde estás, hoy celebrás este logro conmigo. Te amo.

A mi mamá Marlen González, te admiro y respeto por la fuerza que posees. Ojalá que este logro te llene de orgullo y satisfacción. Te amo.

A mis hermanos Persis, Brian, Rayner y Danna: Gracias porque sé que puedo contar con ustedes, sepan que son parte esencial en mi vida y los quiero muchísimo. También a vos Juan Carlos, gracias por todo, te quiero mucho.

A mi esposo David, agradezco infinitamente tu apoyo, la paciencia y el amor que me has brindado siempre. Te amo.

A mi hija Sofi, mi cielo. Tú eres mi inspiración todos los días, me llenás de alegría, paz y positivismo. Te amo muchísimo mi princesa y espero que este logro también te enorgullezca a ti.

A mis cuñadas Nora y Paulina por el apoyo y cariño brindado.

A todos mis sobrinos, en especial a Fati, Ale y Eduardito. Los amo mucho.

A mis tíos y tías, primos y primas, gracias por su apoyo.

A mis suegros, Don Juan y Doña Ade, gracias por su cariño y apoyo siempre. Los quiero.

A la familia Barillas Eguizábal, por el cariño y apoyo mostrado siempre.

A la familia Sical Cano, por su amistad, cariño y apoyo.

A mis amigos hermanos: Alicia Juárez (Licha), Alejandra Mata (Canche), Marlene Saucedo, José Carlos Hernández (Kose) y Ana Lucía Marroquin (Anita). No dejaré de agradecerle a Dios por ponerlos en mi camino. También a Cristina Ramírez, Mayra Solórzano y Giovanni Portillo.

A todos los que con una sonrisa o una palabra de afecto contribuyeron a que mis ánimos no decayeran nunca, muchas gracias.

## i. ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. JUSTIFICACIÓN	3
4. MARCO TEÓRICO	
4.1 Plan de Mercadeo	4-5
4.2 Actividad Textil en Guatemala	6-11
4.3 Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”	12
4.4 Análisis FODA de la empresa	12-13
4.5 Tipo de Productos	13
5. OBJETIVOS	14
6. METODOLOGÍA	15
7. RESULTADOS	
7.1 Fases I, II y III	16
7.2 Fases IV, V y VI	17
7.3 Plan de Negocios	18-48
8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49-53
9. CONCLUSIONES	54
10. RECOMENDACIONES	55
11. BIBLIOGRAFÍA	56-58
12. ANEXOS	59-60

## ii. ÍNDICE DE IMÁGENES

DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Imagen No. 1. Individuales típicos elaborados por las tejedoras de “Textiles Típicos Nueva Alianza”	4
Imagen No. 2 Mantel	5
Imagen No. 3 Fábrica de Cantel, Quetzaltenango	6
Imagen No. 4 Traje típico de Quetzaltenango	8
Imagen No. 5. Telar de cintura	9
Imagen No. 6 Doña Amalia Vásquez	12
Imagen No. I Representante legal de la empresa	20
Imagen No. II Perfil del turista Internacional que visita Guatemala	32
Imagen No. III Etiquetas para las prendas producidas	33
Imagen No. IV Punto de equilibrio	44

### iii. ÍNDICE DE TABLAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla No. 1 Tipo de tejido	10
Tabla No. 2 Diferentes técnicas para la producción de tejidos típicos	10
Tabla No. 3 FODA de Asociación de textiles típicos “Nueva Alianza”	13
Tabla No. 4 Hoja técnica de costos	16
Tabla No. I Bolsos	24
Tabla No. II Individuales	24
Tabla No. III Centros de mesa	25
Tabla No. IV Güipil	25
Tabla No. V Corte	26
Tabla No. VI Monedero/Portacelular	26
Tabla No. VII Estacionalidad de ventas	38
Tabla No. VIII Estado de Resultados 2012 mensual	39
Tabla No. IX Rendimiento por unidad productiva	39
Tabla No. X Rentabilidad en relación al tiempo invertido	40
Tabla No. XI Análisis del costo de producción	41
Tabla No. XII Estado de resultados proforma	43
Tabla No. XIII El análisis del movimiento de caja para el año 2012, 2013 y 2014	44
Tabla No. XIV Estado de resultados presupuestado 2014	45
Tabla No. XV Movimiento de caja para el año 2014 y 2015	46
Tabla No. XVI Estado de resultados presupuestado 2015 y 2016	47



#### iv. ÍNDICE DE ANEXOS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>
ANEXO No. 1 Cotizaciones de proveedores de hilo	59
ANEXO No. 2 Organigrama propuesto y ejemplo de kardex	60

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Los textiles típicos guatemaltecos, elaborados a mano en telares artesanales, son altamente cotizados no solamente en este país, sino también en países extranjeros. En la actualidad se tiende a menospreciar el trabajo que implica la elaboración de una artesanía y el precio de mercado que adquieren estos productos, no son los adecuados.

La industria de textiles típicos no ha recibido la atención que merece a pesar de las magníficas oportunidades de desarrollo que brinda, no se reconoce la elaboración y uso de la diversidad de materiales en telares artesanales y acabados a mano, expresiones artísticas que revelan la manera de sentir de la sociedad a la que pertenece lo que enriquece el valor de estos productos.

Es por eso que se llevó a cabo el presente plan de negocios, para dar a conocer la manera en la que desarrolla este negocio en las áreas rurales y el potencial beneficio que implica esto para las personas que se dedican a este oficio.

Para iniciar, se procedió a con dos visitas de campo, las cuales se fueron complementando con investigación bibliográfica. Las visitas se realizaron habiendo acordado previamente con la representante legal de la empresa sobre los temas a tratar. El trabajo de investigación constó de seis fases en las que se pudo comunicar a la representante legal los aspectos a reforzar para hacer crecer a la empresa. Los temas más relevantes que se trataron fueron: aspectos financieros y mercadológicos. Con esto se logró que la representante legal de la empresa ampliara su visión del negocio, y de esta manera, se pudieran implementar aspectos como: organigrama, misión, visión y valores, control de aspectos económicos y mercadológicos, fuerza de ventas, etc.

Todo este trabajo conllevó a que se elaborara un plan de mercadeo considerando una inversión de capital suficiente para trabajar tarjetas de presentación, volantes, entre otros. Se realizó un análisis de las 4 P y se planteó una estrategia de ventas que proyecta en un plan a mediano plazo, la implementación de una asistente y de una colaboradora, para complementar. También se pretende llevar a cabo una campaña de marketing 2.0 y neuromarketing. También se elaboró un análisis financiero que dejó ver que el mayor problema con el que cuentan las tejedoras, es que no tienen control de costo y precio para las prendas que elaboran.

Para todo ello, la recomendación más importante es que las tejedoras deben enfocarse en la producción de los individuales de mesa, que según el análisis financiero, es el producto que mayor rentabilidad presenta para la empresa, darlo a conocer en base al plan de mercadeo y explotar su imagen para posicionar la marca y luego, diversificar la oferta de productos.

## 2. INTRODUCCIÓN

Guatemala es un país que cuenta con aproximadamente 15 millones de habitantes, una gran parte son indígenas y de escasos recursos. Por ello se debe prestar especial atención a este sector de la sociedad.

El sector Vestuario y Textiles se ha convertido en una importante fuente de riqueza del país; para el 2004 había generado 100,000 empleos directos y 30,000 indirectos (Afre, J. 2004), por lo que se ha visto la importancia de brindar apoyo a las microempresas que desean introducirse en esta industria.

El presente documento trata sobre la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”, una empresa fundada con el afán de competir en el mercado y emplear a mujeres indígenas de la región del occidente del país, en Quetzaltenango. El objetivo primordial del proyecto, es elaborar un plan de negocios enfocado en la necesidad esta empresa, de introducirse en el mercado, aumentar la cantidad de trabajo y así, incrementar las utilidades para las trabajadoras de dicha microempresa.

El objetivo principal del presente plan de negocios es elaborar un plan de mercadeo viable para la empresa, que le permita explotar el producto que les es más rentable (según el análisis financiero) y empezar a introducirse en el mercado de los textiles típicos artesanales.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La elaboración del presente plan de negocios es indispensable para que la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza” mejore sus ingresos mediante una correcta penetración en el mercado.

En Guatemala año con año nacen nuevas empresas, con el afán de crecer en el mercado y diferenciarse de las demás. Sin embargo, es importante aclarar que la mayoría son creadas de manera empírica y sin un análisis previo que les permita descubrir sus fortalezas y debilidades. Por lo tanto, es necesario que se le brinde a estas nuevas empresas, la oportunidad de administrarse de una forma correcta y eficiente, para que a lo largo de los años puedan crecer y expandirse en lugar de morir o ser absorbidas.

Con el presente plan de negocios, se busca generar utilidades mediante la participación en el mercado de la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”, dedicada a la elaboración de prendas de manera artesanal. Para ello se llevó a cabo un análisis financiero completo, que permitió ver las fortalezas y oportunidades de la empresa en su ámbito de desempeño.

El análisis permitió ver que la prenda que mayores ganancias representa para la empresa, es el centro de mesa. El beneficio principal que se obtendrá por el hecho de promocionar este producto, es incrementar las ganancias del trabajo que estas tejedoras realizan y además, penetrar en el mercado promocionando su marca.

La inversión que se proyecta para empezar a mercadear los productos es principalmente en tarjetas de presentación, lo cual hará que los clientes puedan acceder más rápidamente a los productos.

Es mediante pasos sencillos, que posteriormente se irá incrementando el reconocimiento de la marca, lo que resultará en el incremento de ingresos para las tejedoras.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo debe empezar con una exposición de las estrategias más importantes (Arzú, 2002). Cada objetivo debe ser descrito en forma tal que sea posible su medición de tal manera que al finalizar un determinado período de tiempo se pueda determinar si el objetivo ha sido logrado. Los objetivos deben ser específicos y establecerse así:

- Si no se establece una medida, nunca se sabría si los objetivos fueron alcanzados.
- Se constituyen en un banco de datos para la preparación de futuros planes de mercadeo.

Seguidamente se incluye el plan de comunicaciones, el plan de investigación de mercados y el plan de gerencia de ventas (Arzú, 2002).

Implica definir responsabilidades, programar las actividades, revisar el plan, asegurar que se ejecute y que logre los objetivos, de esta manera los productos que se desea comercializar, como el individual y centro de mesa que se muestran en las imágenes No. 1 y No. 2, se empiezan a dar a conocer.

El Plan de Mercadeo debe ser ante todo una herramienta de comunicación (Baca G., 1995):

- Hacia arriba con los jefes para lograr su cooperación con el plan.
- Hacia abajo con sus subalternos para que comprendan la importancia de trabajar en equipo.
- Hacia los lados para lograr la cooperación de las otras unidades planificadoras de la empresa.

**Imagen No. 1.** Individuales típicos elaborados por las tejedoras de la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”



*Fuente: Del investigador*

Las preguntas más importantes que se deben hacer como empresa son (Lazo, 2001):

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo hacemos para llegar allí?

A partir de allí, toda empresa debe tener un plan de acción que incluye (Arzú, 2002):

1. Analizan la situación
2. Enuncian el problema y las oportunidades
3. Enuncian los objetivos
4. Formulan recomendaciones para el plan de acción
5. Enuncian los resultados esperados y los riesgos principales.



**Imagen No. 2.**  
Mantel típico.

*Fuente: Del investigador*

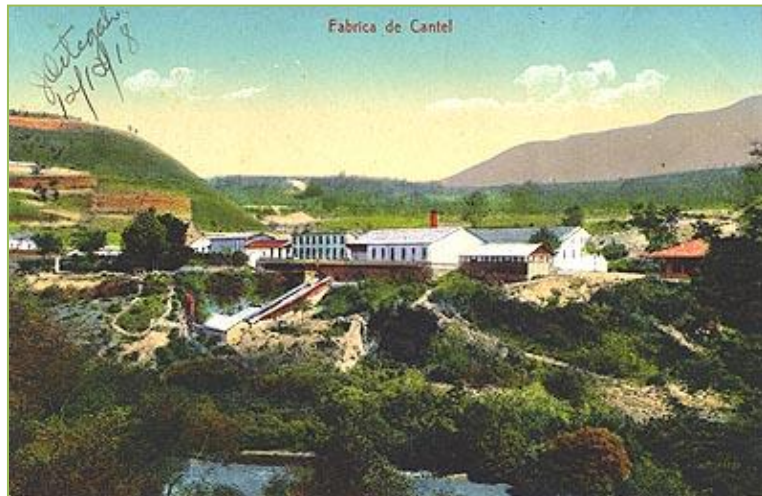
## 4.2 Actividad textil en Guatemala

### 4.2.1 Textiles

Guatemala es un país predominantemente agrícola. El suelo fértil es el recurso principal del país, y sus habitantes agricultores (Anzueto, 1999), no ha desarrollado industrias pesadas y la posibilidad de fomentarlas es muy limitada por el poco apoyo del gobierno.

Por más de 150 años, los guatemaltecos han tratado de establecer industrias nacionales viables. Desde la emancipación política, la gente ha considerado los medios por los cuales se pueda promover la actividad fabril. Cuando se declaró la Independencia, la mayoría de las personas se ganaba la vida por medio de la agricultura. Una reducida clase de comerciantes acumuló una considerable riqueza, pero un grupo aún más pequeño vivía de lo que se podría llamar propiamente industria. Sin embargo, algunas personas de influencia se empeñaban en establecer unas pocas empresas industriales. José Cecilio del Valle, por ejemplo, se preocupaba por diversificar y modernizar la economía. Para promover la industria nacional, Valle abogaba por establecer tarifas proteccionistas a favor de algunas empresas selectas de esa naturaleza. A pesar de ello, y de los esfuerzos en el mismo sentido de la Sociedad Económica de Amigos del País, todos los intentos de industrialización fracasaron hasta alrededor de 1880. En esta época los pioneros industriales de Guatemala establecieron la Fábrica de Hilados Cantel (Imagen No. 3) y la Cervecería Centroamericana (Anzueto, 1999)

**Imagen No. 3.** Fábrica Cantel, Quetzaltenango.



Fuente: [http://chiltepe54.blogspot.com/2009\\_08\\_28\\_archive.html](http://chiltepe54.blogspot.com/2009_08_28_archive.html)

Las industrias procesan y convierten las materias primas en formas más utilizables y valiosas, mediante el uso de máquinas y procedimientos químicos complicados. El modo industrial incluye la automatización, la uniformidad y la producción en masa. Es un sistema fundamentalmente diferente del modo artesanal. En los talleres artesanales, la gente fabrica artículos manualmente, con la ayuda de herramientas sencillas. Los talleres son pequeños, por lo general administrados por una familia, y emplean solamente unos pocos trabajadores manuales. La producción es limitada y consume mucho tiempo, aunque por la atención dedicada a cada artículo el artesano puede producir un objeto muy fino (Anzueto, 1999). En las empresas industriales, los obreros utilizan maquinaria para producir en grandes cantidades, con lo cual se reduce el tiempo y se baja el precio. El término industrialización se refiere al proceso por el cual el modo de producción cambió de la artesanía a la manufactura.

Es en el inicio de la década de los ochenta que la industria de la confección en Guatemala alcanza cuotas de mayor impacto, con la llegada de mayor inversión extranjera, principalmente asiática.

Para atraer esta inversión extranjera, el gobierno de Guatemala otorgó facilidades a las industrias transnacionales en forma de ventajas arancelarias y beneficios fiscales, mediante el Decreto Número 29-89, “Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila”, lo que conlleva la diversificación de la exportación, anteriormente concentrada en productos primarios de origen agropecuario.

Sin embargo, las prendas de vestir producidas bajo este régimen no se quedan en territorio guatemalteco, sino que son sacadas del país y luego son importadas por comerciantes guatemaltecos para el consumo interno.

En 2011 la industria textil y de confección logró crecer un poco más. Hoy en día las empresas chapinas se están convirtiendo en proveedoras de insumos y materias primas para los mercados confeccionistas del Istmo, según la Comisión de Vestuario y Textil (Vestex) de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport).

La mudanza de las maquilas de confección hacia los territorios de Nicaragua, Honduras y El Salvador ha creado una mayor demanda de insumos, como botones, etiquetas, elásticos, entre otros. Las exportaciones de tela hacia Centroamérica han crecido de manera “considerable” a la par de la disminución porcentual de la demanda del producto terminado que se vende en el mercado de Estados Unidos (Anzueto, 1999).

Las empresas de confección se han ido del país porque en otras naciones del Istmo pueden pagar salarios más bajos y cuentan con políticas gubernamentales de fomento.



#### 4.2.2 Textiles típicos

Son los indígenas guatemaltecos quienes han logrado preservar artesanías, ya que con su trabajo traen hasta nuestros días el patrimonio que les dejaron sus antepasados.

Los textiles típicos, elaborados a mano en telares primitivos, son altamente cotizados no solamente en Guatemala, sino también en países extranjeros. Por ejemplo el conjunto presentado en la imagen No. 4, puede llegar a costar más de Q1,350.00, que la mayoría de personas no están dispuestas a pagar, a pesar de que ese precio a penas puede subsidiar el costo de producción.

Es por esto, que muchos de los artesanos se ven en la necesidad de utilizar materias primas de mala calidad para reducir costos y poder competir en precios con otros productos, esto trae como consecuencia, en muchos casos, la mala calidad de los productos, lo cual se ve reflejado en ventas bajas y en barreras para entrar a nuevos mercados.

La industria de textiles típicos no ha recibido la atención que merece a pesar de las magníficas oportunidades de desarrollo que tiene, ya que son elaborados con una diversidad de materiales en telares artesanales y acabados a mano, creando expresiones artísticas y revelando la manera de sentir de la sociedad a la que pertenece lo que enriquece el valor de estos productos.

Debido a la falta de desarrollo humano en la que se encuentran sumidas diversas comunidades indígenas, es necesario aprovechar los recursos con los que cuentan, ayudando de alguna manera a que los habitantes de estas comunidades obtengan alguna remuneración por el trabajo que realizan (Afre, 2004).

**Imagen No. 4.** Traje Típico de Quetzaltenango



Fuente: <http://www.guatelog.com>

### 4.2.3 Tipos de tejido

Según Doña Amalia Vásquez, aunado a la variedad de colores y diseños, existe diversidad de texturas que es importante conocer. El proceso para realizar los distintos tejidos es similar, en muchas ocasiones únicamente cambia la forma de colocar las aviaduras o simplemente, la cantidad de veces que las utilizan.

Para la producción artesanal de tejidos, se utilizan los telares de cintura (imagen No.5), estos proveen un tejido de 70 cm hacia arriba.

Además existen diferentes técnicas y tipos que se describen en las tablas No. 1 y No. 2.



**Imagen No. 5.** Telar de Cintura

*Fuente: Del investigador*

**Tabla No. 1** Tipos de Tejido

<b>TEJIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Liso	Es común en telas por yarda. El grosor de la tela varía de acuerdo a la cantidad de hilos que pasan por cada espacio en el peine. Cambia agregando hilo de diferentes colores y materiales.
Acordonado	Se agrupan hilos, los cuales cambian perceptiblemente la textura del tejido básico, puede entonces combinar tejido liso con tejido brocado.
Brocado	Es un tejido confundido con el bordado. La diferencia es que el brocado lo realiza la tejedora cuando la tela está siendo aún construida, es por eso que no aparecen las líneas curvas en sus diseños.
Bordado	Es conocido en Guatemala y otros países. Se realizan cuando la tela ya ha salido del telar y prácticamente ya está terminada. Consiste en realizar figuras con hilos sobrepuestos en las telas.
Texturizadas	Representan a una gran cantidad de texturas. Son tejidos de reciente utilización, entre ellas la técnica de panal y flor. La diferencia básica radica en la composición de los hilos utilizados que pasan por las aviaduras. Son telas gruesas que generalmente utilizan como mínimo telares de 6 pedales.

*Fuente: Afre, 2004*

**Tabla No. 2** Diferentes técnicas para la producción de Textiles Típicos

<b>TÉCNICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Soumak	Es un proceso decorativo parecido al brocado, ya que por sí solo no puede formar ninguna tela, los hilos utilizados para hacerlo son ajenos al tejido base. Su superficie es plana, como la de un bordado por lo que la llaman también como técnica de zurcido.
De tapicería	Se designa con este nombre cualquier variación de textura normal, cruce simple o diagonal de urdimbre y trama, se caracteriza por hilos de trama que exceden a los de la urdimbre. Se clasifican de tres formas: monocromática, hendida y entrelazada.
De bordado	Se practican dos tipos de bordados principalmente. El bordado a mano libre y a través de bastidores.
Jaspe	Se le denomina así a la técnica para teñir hilos.

*Fuente: Afre, 2004*

#### 4.2.4. Colores y significados de los tejidos

Según Doña Amalia Vásquez, la cantidad y calidad de colores y tonos utilizados para la elaboración de los productos se ha incrementado recientemente. Hasta hace algunos años el hilo utilizado para la elaboración de los textiles era teñido por artesanos especializados en esto, los tejedores tintoreros eran los encargados de dar color al hilo con tintes provenientes principalmente de Alemania y Suiza.

Hasta la fecha, existen algunos artesanos que tiñen sus hilos a la antigua, principalmente los que se dedican a la confección de prendas con hilos jaspeados. Sin embargo, es común encontrar a artesanos que opinan que es mucho más fácil comprar los hilos ya teñidos, adicionándole a esto la calidad de estos hilos y la variedad de colores que se encuentran en el mercado.

El color azul y rojo era obtenido del añil y la cochinilla, respectivamente, el morado de la mezcla de ambos y los colores amarillo y café de distintas maderas. Aunque en la actualidad los colores ya no se obtienen de esta manera, en muchas regiones quedo la costumbre de producir las telas con estos colores.

Algunos de los diseños de los textiles tienen un significado especial, a continuación se mencionan algunos (Anzueto, 1999)

- **Serpiente bífida:** diseño muy usado que se realiza en forma de “S” cortada y se dice que representa al dios Gucumatz, creador de los mayas.
- **Sol:** representa la fuente de calor y vida, en los güipiles se representa por medio de figuras en forma de diamantes, representa el sol y sus rayos.
- **Nahuales:** representados por las figuras de distintos animales, son en la cultura maya los protectores de las familias.
- **La cruz:** es influencia española, es representada muchas veces en los diseños de jaspe. Para otros la cruz representa no influencia cristiana sino las cuatro estaciones del año y los cuatro puntos cardinales.
- **Luz:** representada muchas veces en diseños de jaspe, es muy importante en algunas regiones representar la luz
- **Pájaros:** dependiendo de la región se realizan distintas especies de pájaros, en algunas regiones se representan azacuanes que es una variedad de pájaros que anuncian la llegada de la lluvia
- **Quetzal:** generalmente aparece bordado, por lo que se cree es un diseño moderno.

### 4.3 Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”

Con información de Doña Amalia Vásquez (imagen No. 6), se concluye que la empresa fue fundada el 1985 por un grupo de mujeres indígenas emprendedoras cuyo objetivo era obtener capacitaciones para desenvolverse en el ámbito empresarial variado. Gracias a su perseverancia se logró que el voluntariado del cuerpo de paz en EEUU brindara capacitaciones a las mujeres en los ámbitos de: medicina alternativa, textiles típicos, comadronas entre otros.

También cuentan con una guardería que actualmente atiende a 40 niños, hijos de las mujeres colaboradoras. No cuentan con ningún tipo de financiamiento externo, ellas son las que invierten su propio capital.

Su tipo de participación en el mercado es durante ferias en los pueblos aledaños, no cuentan con un local destinado al negocio como tal.

AGEXPORT actualmente les da capacitaciones sobre nuevos diseños. Ellas están dispuestas a elaborar trajes al gusto del cliente.

Cuentan con una Personería Jurídica y su representante legal es Doña Amalia Vásquez.



Imagen No. 6 Doña Amalia Vásquez, Representante Legal de la Asociación de textiles típicos “Nueva Alianza”.

*Fuente: Del Investigador*

### 4.4 FODA

Para establecer la situación actual de la empresa, se elaboró el siguiente FODA (tabla No. 3), con el fin seleccionar los puntos en los que hay que trabajar más arduamente. En el Plan de Negocios se describe detalladamente el FODA trabajado.

**Tabla No. 3** FODA Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tejido artesanal, diseños personalizados</li><li>- Inversión de capital propio</li><li>- Personal altamente capacitado</li><li>- Trabajo en equipo</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hilo de alta calidad, no destiñe y es duradero. Hay varios proveedores.</li><li>- Conocimiento de español e inglés aparte de la lengua materna del lugar.</li><li>- Creciente mercado de artesanías típicas.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de visión empresarial e identidad con la empresa.</li><li>- Falta de enfoque en plan de mercadeo.</li><li>- Cero control en el estado de pérdidas y ganancias</li><li>- No se encuentran ubicadas en un punto estratégico</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta participación de empresas textiles en el mercado de Quetzaltenango.</li><li>- Falta de organización interna.</li><li>- Poca aceptación a los cambios tecnológicos.</li></ul>

*Fuente: Del investigador*

#### **4.5 Tipo de producto**

Las tejedoras de la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”, producen tejidos variados y coloridos. Producen desde trajes típicos de la región hasta prendas personalizadas si así lo pide el cliente. También producen manteles, centros de mesa, individuales, servilletas, monederos, entre otros.

Los materiales los compran a proveedores de Guatemala, sin embargo, a veces optan por comprar los hilos a proveedores de Xelajú, pero a un mayor costo.

En resumen, son tejidos de algodón que se elaboran de manera artesanal en telares de cintura.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 GENERAL**

- Elaborar un plan de negocios enfocado mejorar la penetración en el mercado e incremento en las utilidades de la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”.

### **5.2 ESPECÍFICOS**

- Elaborar un plan de mercadeo eficiente que permita a la empresa introducirse el mercado de los textiles típicos de Quetzaltenango.
- Llevar a cabo un análisis financiero adecuado, que permita crear una línea de precios adecuada.
- Reestructurar el organigrama de la empresa para determinar las funciones de cada departamento.
- Elaborar a cabo la elaboración de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, para crear una cultura organizacional dentro de ella.

## 6. METODOLOGÍA

La Metodología consistió principalmente en visitas de campo e investigación bibliográfica. Las visitas se realizaron habiendo acordado previamente con la representante legal de la empresa sobre los temas a tratar. La primera visita fue para conocer las instalaciones y generar un panorama actual y a futuro, del negocio como tal.

El desarrollo de la misma fue el siguiente:

### FASE I: Primera entrevista

Se llevó a cabo una primera entrevista, en la cual se trató de entablar una relación de confianza con la empresaria Amalia Vásquez, lo cual fue fundamental en el desarrollo de todo el trabajo de investigación.

### FASE II: Búsqueda de información

Se procedió a hacer una investigación bibliográfica sobre el tema, para de esta manera empezar a proponer opciones para la empresa. Además, para tener conocimiento de la evolución y apoyo que tiene este sector en el país. Así se logró elaborar el FODA de la empresa y se logró establecer los parámetros a evaluar en los análisis posteriores.

### FASE III: Visita de campo

Se visitó la empresa para determinar el proceso de producción, ver puntos críticos y sugerir cambios, en cuanto a los procesos de producción. De allí partió todo el proceso de reestructuración llevado a cabo.

### FASE IV: Elaboración de un análisis mercadológico y financiero

Luego de obtenida la información, se procedió a realizar un análisis financiero, con el fin de determinar los costos de producción y establecer mediante ello el precio estándar de las prendas a elaborar. Gracias a este análisis se concluyó que la prenda que mayores beneficios tiene para las tejedoras es el centro de mesa.

### FASE V: Conclusiones y recomendaciones

Con toda la información recabada y con la información bibliográfica, se logró llevar a cabo las conclusiones y recomendaciones pertinentes para la empresa. Fueron presentadas a la representante legal de la empresa y a las socias para su implementación.

### FASE VI: Elaboración del Plan de Negocios y entrega

La última fase del proyecto se basó en la elaboración del Plan de Negocios como tal, para la empresa y la posterior entrega del mismo a la dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado.



## 7. RESULTADOS

### 7.1 Fases I, II y III:

Se obtuvo la información general de la Empresa.

La empresa fue fundada el 1985 por un grupo de mujeres indígenas emprendedoras cuyo objetivo era obtener capacitaciones para desenvolverse en el ámbito empresarial variado. Gracias a su perseverancia se logró que el voluntariado del cuerpo de paz en EEUU brindara capacitaciones a las mujeres en los ámbitos de: medicina alternativa, textiles típicos, comadronas entre otros.

También cuentan con una guardería que actualmente atiende a 40 niños, hijos de las mujeres colaboradoras. No cuentan con ningún tipo de financiamiento externo, ellas son las que invierten su propio capital.

Su tipo de participación en el mercado es durante ferias en los pueblos aledaños, no cuentan con un local destinado al negocio como tal.

AGEXPORT actualmente les da capacitaciones sobre nuevos diseños. Ellas están dispuestas a elaborar trajes al gusto del cliente.

Cuentan con una Personería Jurídica y su representante legal es Doña Amalia Vásquez

Para complementar, se llevó a cabo la compilación bibliográfica más relevante respecto al tema, para tener un aporte significativo y generar ideas viables que aportaron valor a la empresa. Además se hizo dos visitas de campo al San Martín Chiquito, en Quetzaltenango. Esto fue esencial para la elaboración del plan, ya que brindó una idea más amplia y verídica de la situación de las mujeres tejedoras y de las necesidades que tienen. Además se pudo llevar a cabo una evaluación de los costos de producción, los cuales se muestran en la tabla No. 4.

**Tabla No. 4** Hoja técnica de costos

		BOLSAS	INDIVIDUALES	MATELES	GUIPIL	CORTE	MONEDERO
<b>Materia prima</b>		<b>Q 25.00</b>	<b>Q 12.50</b>	<b>Q 50.00</b>	<b>Q 200.00</b>	<b>Q 255.00</b>	<b>Q 0.50</b>
<b>Hilo</b>	1LB - Q50	0.5 lb	0.25 lb	1 lb	4 lb		0.0625 lb
<b>Corte</b>	1 corte - Q180					1 cte	
<b>Sedalina</b>	1 caja - Q50					1 1/2 caja	
<b>Mano de obra a destajo</b>		<b>Q40.00</b>	<b>Q15.00</b>	<b>Q40.00</b>	<b>Q200.00</b>	<b>Q100.00</b>	<b>Q5.00</b>
<b>Horas invertidas</b>		5 H	5 H	20 H	72 H	5 H	5 H
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>Q65.00</b>	<b>Q27.50</b>	<b>Q90.00</b>	<b>Q400.00</b>	<b>Q355.00</b>	<b>Q5.50</b>

Fuente: Del investigador

## **7.2 Fases IV, V y VI:**

Luego de obtenida la información, se procedió a realizar un análisis financiero, con el fin de poder determinar los costos de producción y poder establecer mediante ello el precio estándar de las prendas a elaborar.

En base a la información recabada y los análisis desarrollados, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de este proyecto, para entregarlas posteriormente a las socias de la empresa y la representante legal.

La última fase del proyecto consistió en elaborar el Plan de Negocios final, el cual será entregado a los empresarios para que empiecen a gestionar financiamiento para la implementación de las sugerencias entregadas. El plan de negocios completo, se presenta en el Anexo No. 3 del presente trabajo de investigación.

# **PLAN DE NEGOCIOS**

## **Asociación de Textiles Típicos**

### **“Nueva Alianza”**

#### **San Martín Chiquito,**

#### **Quetzaltenango**

Licda. Jeanie Solórzano  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA – MAIES -  
Mayo 2013

## I. OBJETIVOS

### **General:**

Crear opciones viables para la penetración al mercado de la Asociación de Textiles Típicos Nueva Alianza.

### **Específicos:**

- Elaborar la misión, visión y valores de la empresa, como medio para empezar a crear una cultura organizacional.
- Brindar conocimiento sobre la aplicación de costo – precio en las prendas elaboradas por las mujeres tejedoras y dar a conocer el producto que representa más rentabilidad para la empresa.
- Elaborar un plan de mercadeo viable, para que las socias empiecen a involucrarse en el desarrollo de la empresa.

## II. CONOCIENDO LA EMPRESA

La Asociación de textiles típicos “Nueva Alianza” fue fundada el 1985 por un grupo de mujeres indígenas emprendedoras cuyo objetivo era obtener capacitaciones para desenvolverse en el ámbito empresarial variado. Gracias a su perseverancia se logró que el voluntariado del cuerpo de paz en EEUU brindara capacitaciones a las mujeres en los ámbitos de: medicina alternativa, textiles típicos, comadronas entre otros.

También cuentan con una guardería que actualmente atiende a 40 niños, hijos de las mujeres colaboradoras. No cuentan con ningún tipo de financiamiento externo, ellas son las que invierten su propio capital.

Su tipo de participación en el mercado es durante ferias en los pueblos aledaños, no cuentan con un local destinado al negocio como tal.

AGEXPORT les brindó capacitaciones hasta septiembre del presente año, sin embargo, ahora que ellos se fueron, las tejedoras no saben hacia dónde dirigirse.

Cuentan con una Personería Jurídica y su representante legal es Doña Amalia Vásquez, imagen No. I



*Fuente: Del Investigador*

Imagen No. I Doña Amalia Vásquez  
Representante Legal de la empresa de textiles típicos “Nueva Alianza”.

### **a. Misión**

La empresa de textiles típicos “Nueva Alianza” no cuenta con una misión establecida, en base al análisis llevado a cabo, se elaboró la siguiente:

Somos una empresa de textiles típicos única. Diseñamos, producimos y comercializamos artículos de calidad, para decoración y uso cotidiano, elaborados con esfuerzo, dedicación y amor a nuestras raíces, para lograr la satisfacción total de nuestros clientes.

### **b. Visión**

La empresa analizada, tampoco cuenta con una Visión, por lo que se trabajó la siguiente:

Trabajamos unidas para ser la empresa más representativa de los textiles típicos en Quetzaltenango y Guatemala, con el fin no solo de lograr el crecimiento económico de la comunidad, sino también para enaltecer el legado de nuestros ancestros y darnos a conocer en nuestro país. y en un corto plazo. fuera de nuestro país.

### **c. Valores**

HONESTIDAD  
RESPONSABILIDAD  
PUNTUALIDAD

### III. FODA

Debido al creciente auge que están teniendo los textiles típicos en la actualidad, es importante explotar el mercado. La empresa de textiles típicos “Nueva Alianza” elabora tejidos de alta calidad, con materiales de primera mano y con la creatividad de sus mujeres que día a día se esfuerzan por llevar el pan a la mesa.

Es interesante ver que, en esta aldea, San Martín Chiquito, del departamento de Quetzaltenango, solo hay dos escuelas primarias en el centro. Doña Amalia Vásquez (Representante Legal) ha dejado saber que el tejido para las mujeres del municipio es: “La Universidad, porque solo así pueden ganarse el sustento diario”.

Se llevó a cabo un análisis FODA de la empresa, con el fin de evaluar la situación actual de la misma.

#### a. Fortalezas

- Se enfocan en el tejido artesanal de las prendas (con telar de cintura).
- Se considera que las 35 mujeres tejedoras son personal altamente calificado, ya que han recibido innumerables capacitaciones sobre producción y diseño de prendas típicas.
- Cuentan con más de 25 años de experiencia en el campo de la producción de prendas a partir de textiles típicos.
- Son capaces de innovar sus diseños año con año.
- Saben trabajar en equipo
- Invierten capital propio, por lo que la empresa se encuentra fuera de deudas de cualquier índole.

#### b. Debilidades

- Falta de visión empresarial y de identidad con la empresa.
- Cero controles de pérdidas y ganancias, por consiguiente, no se establecen los precios de manera adecuada.
- Débil enfoque en la evaluación de las prendas más rentables.
- No se tiene un punto estratégico de venta. San Martín Chiquito es un municipio que se ubica a 19 Km de Xelajú (cabecera departamental) y a casi 240 km de la ciudad capital. Hay dos rutas de acceso, una por tierra fría (Guatemala, Chimaltenango, Quiché, Totonicapán y Quetzaltenango) y por tierra caliente (Guatemala, Escuintla, Suchitepequez, Retalhuleu y Quetzaltenango). Ambas son de tránsito dificultoso. Solo se presentan en ferias para promocionar el producto, por lo que su marca no es reconocida a nivel nacional.
- El precio del hilo es muy elevado y solo cuentan con un proveedor.

- Débil poder de negociación ante regateo de precios de las prendas producidas.
- No se cuenta con promoción web de ningún tipo (Fan Page de Facebook, Twitter, página web de la empresa, etc).

### **c. Oportunidades**

- Hilo de alta calidad, 100% algodón, disponible en varias empresas a precios variados.
- Experiencia para abarcar un mercado creciente.
- Conocimiento de la lengua predominante en el área, además del español e inglés.
- Alto interés de los turistas por las prendas típicas, y creciente mercado artesanal enfocado a turismo internacional.

### **d. Amenazas**

- La competencia del mercado textil es creciente en Quetzaltenango, así como en el resto de Departamentos del país, considerando casos especiales a los sectores de Chimaltenango y Atitlán.
- La falta de coordinación de los precios y costos, puede desencadenar problemas financieros a mediano plazo.
- La falta de una organización interna de la empresa, puede generar disputas más adelante entre las mismas colaboradoras.
- Poca adaptación a los avances tecnológicos.



#### IV. PRODUCTOS Y SERVICIOS

La variedad de productos que ofrece la empresa varía desde monederos, chaquetas, vestidos a la medida, porta CD, tortilleras, perrajes, hasta trajes ceremoniales.

A continuación se presentarán en las tablas I a VI, los productos más vendidos por las tejedoras y sus ventas aproximadas por mes.

**Tabla I: Bolsos**

<b>Empresa:</b> Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”	<b>Producto:</b> Bolso de mano
<b>Tiempo de producción:</b> 25 horas la tela/5 horas la confección.	<b>Descripción:</b> Primero se teje la tela en el telar de cintura, luego a máquina se elabora el bolso.
	

*Fuente: Del investigador*

**TABLA II: Individuales**

<b>Empresa:</b> Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”	<b>Producto:</b> Individuales de mesa
<b>Tiempo de producción:</b> 5 horas	<b>Descripción:</b> El individual es tejido de principio a fin en el telar de cintura. Dependiendo del gusto del cliente, pueden agregarle bordados específicos (lo cual eleva el precio de venta).
	


*Fuente: Del investigador*

**TABLA III. Centro de Mesa**

<b>Empresa:</b> Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”	<b>Producto:</b> Centro de mesa
<b>Tiempo de producción:</b> 20 horas	<b>Descripción:</b> Tejido de principio a fin en el telar de cintura.
	

*Fuente: Del investigador*

**TABLA IV. Güipil**

<b>Empresa:</b> Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”	<b>Producto:</b> Centro de mesa
<b>Tiempo de Producción:</b> 20 horas	<b>Descripción:</b> Se teje la tela para luego armar el güipil puede tener bordados al gusto del cliente. Esto incrementa el precio, por el uso de sedalina.
	

*Fuente: Del investigador*

**TABLA V. Corte**

<b>Empresa:</b> Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”	<b>Producto:</b> Corte
<b>Tiempo de Producción:</b> 5 horas	<b>Descripción:</b> Se compra el corte ya confeccionado, pero se agrega la línea decorativa.
	

*Fuente: Del investigador*

**TABLA VI. Monedero/Portacelular**

<b>Empresa:</b> Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”	<b>Producto:</b> Monedero
<b>Tiempo de Producción:</b> 5 horas	<b>Descripción:</b> A partir de tela previamente elaborada, se confeccionan estos monederos a máquina.
	

*Fuente: Del investigador*

## V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Las tejedoras de la Asociación Nueva Alianza, producen tejidos variados y coloridos. Se especializan en trajes típicos de la región pero también producen prendas personalizadas para los clientes que así lo deseen.

Los materiales los compran a proveedores de Guatemala que venden hilos teñidos. En su defecto compran los hilos en Xelajú, pero el precio allí es más elevado, y eso incrementa los costos de producción y disminuye el margen de ganancia. En resumen, son tejidos de algodón que se elaboran de manera artesanal en telares de cintura.

**Logística pedido – entrega:** Doña Amalia se encarga de hacer los pedidos a las mujeres tejedoras. Cuando se ha cumplido con el pedido, se procede a enviar por Cargo Expreso o por encomienda el producto, y cuando el cliente lo recibe, realiza el depósito a Doña Amalia, de todo el dinero. Después de eso, se entrega a las mujeres tejedoras lo correspondiente a la mano de obra y Doña Amalia cubre el gasto de los hilos y el envío.

Como se podrá ver en el Análisis Financiero, la ganancia resultante es mínima, por lo que se debe hacer con urgencia, algunas modificaciones en el proceso de producción y venta de los productos.

## VI. PLAN ADMINISTRATIVO

### Objetivos a corto plazo

El planteamiento de objetivos siempre es importante para poder llevar a cabo un plan de negocios, los siguientes fueron elaborados para que sean alcanzados en un plazo no mayor de un año, es decir, de enero de 2013 a enero de 2014.

- a. Lograr un establecimiento de inventario de productos, que permita tener un mejor control sobre la entrada y salida de los productos que se comercializan.
- b. Incrementar las ganancias de las ventas, llevando a cabo una correcta asignación de precios para todos los productos.
- c. Establecer un organigrama básico en la empresa, que permita definir las responsabilidades de cada miembro de la Asociación.
- d. Establecer un control financiero básico para determinar al final del cada período contable, un estado de pérdidas y ganancias que permita analizar la empresa y verificar su buen funcionamiento.
- e. Asignar a Doña Amalia un salario fijo mensual, que permita separarlo de las ganancias totales, para establecer una base sólida para invertir en 2013 en un local en el centro de la ciudad.

### Estrategias

- Realizar una plantilla simple en Excel e imprimirla, para que Doña Amalia lleve el control del inventario (tipo Kardex). Aunado a este documento, se debe capacitar a Doña Amalia en el uso y alimentación de dicha plantilla.
- Hacer un re análisis de los precios para cada uno de los productos en base a los costos determinados.
- Elaborar el esquema del organigrama tomando en cuenta a las treinta y cinco mujeres tejedoras y asignando a cada una función específica, de manera que la atribución de tareas sea equitativa y responsablemente distribuida.
- Capacitar a Doña Amalia sobre la importancia de elaborar registros contables de las actividades de la empresa.
- De acuerdo al resultado del análisis financiero, asignar a Doña Amalia un salario que le permita suplir sus necesidades mensuales, aparte de las ganancias netas del negocio.

### Objetivos a largo plazo

Generar una fuente de mayores ingresos para las mujeres tejedoras y dar a conocer a la empresa a nivel nacional, para que se considere parte importante de la representación del arte textil en Guatemala.

### Estrategia

- Principalmente será la de establecer un orden financiero y mercadológico, como se explicará en los dos análisis posteriores.

**Estrategia genérica para el logro de los objetivos:** Por el momento, se piensa aplicar una **estrategia genérica de liderazgo de costos**, tomando en cuenta que los productores de artesanías establecen precios que consideran una ganancia del 100%, se buscará (en base al análisis financiero) establecer un precio más alto que el actual para todos sus productos.

Ahora bien, según el análisis financiero, los precios actuales de los productos deben incrementarse dejando un margen de utilidad mayor al actual. Sin embargo se analizará que los precios sean menores a los de la competencia. Esto para que la estrategia tenga efecto a corto plazo.

Para tener un mejor control y análisis de costos se procederá a lo siguiente:

- Encontrar proveedores de hilo más baratos.
- Invertir tiempo de producción en las prendas más solicitadas por los clientes, y no perderlo creando prendas que se venden rara vez en un mes.
- Manejar un stock de producto que pueda suplir un pedido de emergencia.
- Establecer el control de inventarios, lo cual será útil para medir las ventas y utilidades de la empresa en un tiempo determinado.
- Elaborar un plan de mercadeo básico, para que pueda ser llevado a cabo a la brevedad posible.

Esto será posible porque:

- Los compradores no diferencian entre una marca y otra, más reconocen la calidad del tejido y los diseños.
- Debido a que el punto de venta son ferias, los compradores poseen poder de negociación, y esto implica disminuir precios para poder vender. En este caso, los precios actuales son demasiado bajos por lo que el margen de negociación es para el cliente es amplio y aún así, la utilidad para la empresa será más alta que la actual.

## VII. ANÁLISIS DE MERCADO

### a. Grupo objetivo

El grupo objetivo de “Asociación de Textiles Típicos Nueva Alianza” está representado por todas aquellas personas interesadas en la cultura y artesanía guatemalteca. Especialmente turistas extranjeros.

Hombres y mujeres de origen extranjero, turistas que visitan las áreas donde la Asociación exponga sus artesanías. De entre 25 y 60 años de edad. Con poder adquisitivo, clase media y media alta. Que compren recuerdos de su viaje y *souvenirs* para amigos con pago en efectivo (dólares o quetzales

### b. Posicionamiento

La empresa busca posicionarse como líder en distribución de textiles típicos en Quetzaltenango para luego darse a conocer en el resto de Departamentos de Guatemala, y así trascender las fronteras del país. También busca aprovechar los recursos del internet para aumentar sus ventas nacionales e internacionales.

### c. Tamaño de mercado

Según una publicación de 2010 del diario nacional *El Periódico*, el turista ocupa el tercer lugar después de las exportaciones y las remesas familiares en cuanto a la generación de divisas y motor de la economía nacional; conocer su perfil y comportamiento permite atender mejor las necesidades de cada visitante.

Dicho estudio fue realizado por la consultora *Multivex Signados* para el Instituto Guatemalteco de Turismo (Inguat), revela que el visitante gasta un promedio de US\$104 diarios y pernocta unos 7.7 días en el país, un incremento de 2.5 días y US\$2 con respecto a las estadísticas de 2008.

En ese entonces, Maruja Acevedo, directora ejecutiva de la Cámara de Turismo (Camtur), opinó que este incremento de gastos y días de pernoctación “se deben a que Guatemala ofrece cada vez más productos y nuevos servicios, es decir, que hay una mayor alternativa para los visitantes y esto hace que permanezcan más días y por lo tanto tengan mayores gastos”.

**Los lugares más visitados:** la ciudad de Guatemala es visitada por el 69.8 por ciento de los turistas, Antigua Guatemala por el 46.7 por ciento, Panajachel 21.7 por ciento, Tikal es visitada por un 20 por ciento y **Quetzaltenango por un 4.5 por ciento.**

En ese entonces, las estadísticas recopiladas por el Inguat mostraron que de enero a agosto de 2010 un total de 1 millón 283 mil 256 de visitantes no residentes llegaron al

país, lo que significó un crecimiento de 10.7 por ciento comparado con el mismo período del año anterior.

En el tema de divisas, el INGUAT reportó un ingreso por US\$933.4 millones hasta agosto un incremento versus los US\$838.6 millones gastados en igual período de 2009.

La gráfica que se muestra a continuación, muestra que el tercer motivo de gasto para los turistas es el de “Artesanías y *Souvenirs*”, por lo que el campo de mercado que tiene la Asociación de textiles típicos es grande, considerando que Quetzaltenango es uno de los departamentos más visitados por los extranjeros.



IMAGEN No. II Perfil del turista Internacional que visita Guatemala.



#### Destinos visitados



#### d. Análisis de las 4P

##### Producto

Las prendas producidas por las mujeres tejedoras, miembros de la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza” son producidas a mano, con ayuda del telar de cintura. Su elaboración es muy minuciosa y representativa de la cultura de guatemalteca, representativa del país en todo el mundo.

Las principales cualidades para la diferenciación del producto serán:

- Diseño innovadores
- Hilos de alta calidad, que no destiñen y son duraderos
- Especial atención a los gustos de los clientes
- Meta: Cero reclamos, 100% satisfacción del cliente

Se elaborarán etiquetas representativas de la empresa, para colocarlas en las prendas. Además se trabajarán catálogos de los productos, para distribuir en puntos estratégicos, de manera que la marca vaya siendo reconocida en el departamento.

Gracias al análisis financiero elaborado, el cual se describe en el punto III de este reporte, se recomienda explotar la venta de un producto específicamente, estos son los sets de individuales.

Los individuales serán empacados en bolsas plásticas protectoras y serán despachados así a los clientes. Cada prenda contará con una etiqueta representativa de la empresa, como la que se muestra en la imagen No. III.

IMAGEN No. III Etiquetas para las prendas producidas



Las etiquetas mostradas fueron producidas por AGEXPORT y donadas a la entidad. Sin embargo, AGEXPORT no cedió los derechos del diseño, por lo que de solicitar nuevas etiquetas costeadas por “Nueva Alianza”, el diseñador deberá empezar de cero con el diseño.

Fuente: Doña Amalia Vásquez

## **Precio**

Se ofrecerá un precio basado en la recuperación de la inversión inicial por prenda, mayor al actual pero menor al de la competencia.

La confianza en el aumento del precio, es que la durabilidad de estas prendas es mucho mayor que otras que se venden al mismo precio y solo un poco más alta a prendas que tiene una mala calidad.

Todo el análisis de precio y costo se desglosa en el Análisis Financiero de este documento.

## **Plaza**

Ya que aún no se cuenta con un inventario de productos, se pretende que la distribución sea contra pedido y mediante encomiendas o cargo expreso. La encargada designada para las ventas será Doña Amalia y los pedidos serán tomados mediante llamadas telefónicas.

Se pretende implementar un nuevo plan de distribución, EL INTERNET. Mediante la creación de una *fan page* en FB (porque es gratis y llega a gran cantidad de personas en el país). Se pretende que esta *fan page* sea un medio para dar a conocer el producto y ofrecerlo a la población editando diseños y precios.

Se seguirá utilizando una Fuerza de Ventas Personales. Buscando tener presencia en más ferias o exposiciones comerciales. Y los pedidos que sean atendidos vía electrónica o telefónica. (Se recomienda capacitar a una persona, o contratar a una asistente que pueda llevar a cabo la función de recibir los pedidos por teléfono o internet, así mismo dar información sobre los productos).

A corto plazo se recomienda buscar un punto de venta, donde se puedan exhibir los productos permanentemente. O hacer alguna alianza comercial con negocios que reciban afluencia de extranjeros: escuelas de español, agencias de viajes locales, restaurantes, hoteles entre otros. Para poder incrementar las ventas, y con ello contar con más ingresos.

### **Fuerza de ventas:**

- Jefe: Actualmente se cuenta como Jefa de ventas a doña Amalia Vasquez, quien también funge como directora de la Asociación, coordinadora de la producción y encargada de los despachos y cobros. Por eso se recomienda capacitar alguien como asistente de ventas.
- Asistente: Es una plaza de trabajo que debe crearse, puede tomarse en cuenta a personal de la Asociación, que tenga conocimiento del tema de textiles típicos. A esta persona debe de reclutarse y capacitarse en el tema de ventas; y fundamentalmente en el tema del conocimiento del producto.
- Condición de ventas:

Se trabaja con una política de ventas al contado, contra entrega. Se recomienda a mediano plazo, al tener un mejor flujo de caja; entregar producto en consignación a ciertos puntos de ventas potenciales (Lobbys de hoteles, escuelas de idiomas, agencias de viajes, y demás).

De agregarse un Asistente de Ventas, deberá de definirse la compensación económica de esta (la cual se podrá considerar en Q. 2000.00; que puede ser por medio de comisiones o el Asistente de Ventas podrá fijar su precio adicional al del producto terminado.

Por el momento la señora Vásquez continuará haciéndose cargo personalmente del plan de ventas, hasta obtener el financiamiento adecuado para remunerar al asistente de ventas, y a largo plazo a la fuerza de ventas.

### **Publicidad y promoción**

Dentro de los medios a utilizar estarán los impresos: Catálogos, trifoliales, volantes, tarjetas de presentación, y las etiquetas. Se recomienda pautar en algunos medios de comunicación que lleguen a manos de turistas por ejemplo: Revista Revue, revistas y periódicos locales; que ofrezcan una cobertura local y un precio cómodo. Importantísimo es la implementación de publicidad dentro de la internet, iniciando con la apertura de una *Fanpage* en la red social Facebook (debido a su alcance y costo, que permitiría tener presencia en los buscadores de la web), y a mediano plazo la creación de una página propia.

El diseño gráfico realizará los colores típicos, y texturas de los tejidos. En toda publicidad gráfica se deberá colocar una reseña histórica de lo que la Asociación ha dado a su comunidad, esto con el fin de conseguir un enlace emocional con nuestro mercado objetivo. Dando a conocer la labor social que este apoyará al comprar el producto. Con respecto a promoción, se dará el incentivo emocional (NeuroMarketing) a los clientes. Se expresará que las ganancias adquiridas por la compra de este producto, estarán ayudando a los programas sociales de la Asociación (guardería, asistencia médica, capacitaciones, entre otras). A futuro se recomienda entrelazar productos de bajo costo como agregados a otros, por ejemplo: en la compra de un centro de mesa y seis individuales obtendrá un guante de cocina para artículos calientes totalmente gratis.

Se buscará también ofrecer monederos a empresas que deseen bordar los nombres o logotipos representativos para regalar a sus colaboradores y/o clientes. Para dar a conocer el producto más allá de la comunidad donde son elaborados.

**Análisis de la competencia:** Las empresas de textiles típicos están creciendo a ritmos acelerados debido a que los productos que ofrecen, son muy demandados por los turistas. Ahora bien, de los compañeros de la Maestría se pueden mencionar tres que también ofrecen textiles típicos:

- **TEIXCHEL:** Esta empresa ofrece Chalinas, Bolsas (De diferentes estilos), monederos con glifos maya, cosmetiqueros, bufandas, caminos de mesa, individuales, cojines. Su ubicación es Cantón Chuacanté, camino al embarcadero a Panajachel San Pedro La Laguna, Sololá. El contacto es Berta Ángela Navichoc Cotúc, Cel. 59320000 Oficina: 56419451, Correo electrónico: [berta\\_nc@yahoo.com](mailto:berta_nc@yahoo.com) y [teixchel@gmail.com](mailto:teixchel@gmail.com).
- **ASOCIACIÓN ALANEL:** La asociación ALANEL fue está conformada por aproximadamente 600 mujeres de aldeas, caseríos y cantones de Santa Catarina Ixtahuacan. Los productos que ofrecen son: blusas, centro de mesa, cocteleras, individuales, cojines, pulseras, porta cámaras y accesorios de decoración que tienen como principal atractivo haber sido elaborados por medio de telares de cintura. También se ofrecen blusas, güipiles, chaquetas, chalecos, bufandas, porta bebes, centros de mesa, cocteleras, porta CD, folders, agendas, porta chequera, porta cartas, carteras, porta celular y una variedad de joyería como collares y pulseras.
- **GRUPO DE MUJERES PEDRANAS UNIDAS:** Esta empresa está conformada por mujeres indígenas que tejen artesanalmente. Los productos que ofrecen son: Blusas, delantales y fajas típicas. Se ubican en San Pedro La Laguna, Sololá.

## VIII. ANÁLISIS FINANCIERO GLOBAL

La Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza” se dedica a la elaboración de artesanías, y la remuneración de la mano de obra se realiza por unidades productivas separadas, las cuales reciben un pago a destajo (pago por hora invertida) por cada pieza elaborada. A eso se debe que la empresa no pague prestaciones laborales, ni de aplicar lo estipulado en el capítulo Quinto “Obligaciones del patrón” del decreto 1441 del Código de Trabajo de Guatemala.

La relación surgida entre las unidades productivas y la persona que realiza los pagos, se limita únicamente a lo estipulado en el Artículo 27 “Contrato verbal” descrito en el capítulo primero del decreto 1441.

La empresa no cuenta con activo depreciable propio, porque no invierten en inmuebles ni maquinaria específica. La política aplicada es trasladar a la unidad productiva la materia prima para que esta se encargue de transformarla, de esta forma es que se no se tiene rubros relacionados con gastos de organización pendientes de amortizar, depreciaciones u otro activo intangible.

Cuando se termina una prenda se traslada a la persona que la requiere, por lo que el rubro de inventarios no puede ser integrado, por la mercadería pendiente de vender.

Debido a las características de la entidad y al no estar constituida como una sociedad mercantil, no se cuenta con un capital financiero (ya que no cuentan con una suma de dinero ahorrada con el fin de obtener una renta al capital). Se ha obviado el realizar un balance de situación general, ya que el único rubro aplicado a dicho estado financiero es el de CAJA.

El movimiento normal de la entidad se realiza mediante un movimiento de efectivo, tanto para poder cubrir sus obligaciones como para poder registrar sus ingresos.

El estado financiero en el que mejor se puede expresar la situación real y el movimiento de efectivo fiel es el ESTADO DE RESULTADOS, la naturaleza de dicho estado financiero es reflejar los siguientes puntos.

- a) Ingresos de efectivo derivados de ventas de mercadería
- b) Egresos de efectivo necesarios para poder realizar ventas de mercadería

Cuentas pendientes de cobro, por parte de la entidad no se reflejan, la política de ventas está basada sobre ventas al contado únicamente.

**Análisis de estacionalidad en ventas:** El porcentaje de ventas reflejado en el estado de resultados del año 2012, muestra las variaciones con respecto a las cantidades vendidas de un mes a otro, una estacionalidad mayor en el mes de julio como se refleja en el

cuadro 1, lo que generó un total de 9.79% del total de las ventas de el año 2012, como muestra la tabla No. VII.

**TABLA No. VII Estacionalidad de ventas.**

MES	Estacionalidad en porcentaje	Estacionalidad en Ingresos
ENERO	8.36%	Q 13,325.00
FEBRERO	7.54%	Q 12,020.00
MARZO	8.30%	Q 13,235.00
ABRIL	8.72%	Q 13,905.00
MAYO	7.54%	Q 12,020.00
JUNIO	8.30%	Q 13,235.00
JULIO	9.79%	Q 15,615.00
AGOSTO	8.72%	Q 13,905.00
SEPTIEMBRE	8.50%	Q 13,560.00
OCTUBRE	7.89%	Q 12,580.00
NOVIEMBRE	7.54%	Q 12,020.00
DICIEMBRE	8.80%	Q 14,040.00
<b>Totales:</b>	<b>100.00%</b>	<b>Q 159,460.00</b>

*Fuente: Del investigador*

Los meses de febrero, mayo y noviembre se reportan con los más bajos porcentajes de ingresos, los aumentos y disminuciones en la cantidad de mercaderías adquiridas por parte del mercado, está determinada no por la capacidad de producción de las diferentes unidades productivas, estas variaciones dependen de las condiciones del mercado global económico guatemalteco, el cual está afecto al igual que sus unidades de ejecución a alteración económicas, tales como la inflación, el desempleo e inclusive la ola de violencia que afecta el ingreso de turistas al país por la mala imagen que se percibe de esta, a nivel internacional.

**Análisis de rendimiento financiero:** El movimiento de efectivo, reflejado en el estado de resultados del año 2012 en relación a los ingresos provenientes de ventas, tiene una variación intermensual de 2.2 % en promedio.

La empresa reporta ingresos provenientes de la venta de las artesanías la cantidad de Q159,460.00 lo que representa el 100% de ingresos. Los costos de la entidad alcanza un 78.73%; lo que da como resultado un rendimiento financiero global de un 21.27% en operaciones brutas, véase tabla No. VIII.

**TABLA No. VIII Estado de Resultados 2012 mensual**

EMPRESA TEXTILES														
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO														
PERIODO: ENERO DICIEMBRE DE 2012														
(cifras en Quetzales)														
VENTAS	REPRESENTACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Σ
Estacionalidad		0.0835632761	0.0753794055	0.0829988712	0.0872005519	0.0753794055	0.0829988712	0.0979242443	0.0872005519	0.0850369999	0.0788912580	0.0753794055	0.0880471592	1.0000000000
Ventas	100%	13,325.00	12,020.00	13,235.00	13,905.00	12,020.00	13,235.00	15,615.00	13,905.00	13,560.00	12,580.00	12,020.00	14,040.00	159,460.00
Bolsos		1,125.00	1,200.00	1,050.00	1,275.00	1,200.00	1,050.00	1,275.00	1,275.00	1,125.00	1,050.00	1,200.00	1,125.00	
Individuales de mesa		3,500.00	3,570.00	3,605.00	3,430.00	3,570.00	3,605.00	3,640.00	3,430.00	3,605.00	3,640.00	3,570.00	3,605.00	
Centros de mesa		2,500.00	2,400.00	2,300.00	2,500.00	2,400.00	2,300.00	2,600.00	2,500.00	2,700.00	2,500.00	2,400.00	2,600.00	
Guipil		3,000.00	2,500.00	3,500.00	3,000.00	2,500.00	3,500.00	4,000.00	3,000.00	2,500.00	3,000.00	2,500.00	3,500.00	
Corte		2,700.00	1,800.00	2,250.00	3,150.00	1,800.00	2,250.00	3,600.00	3,150.00	3,150.00	1,800.00	1,800.00	2,700.00	
Monedero		500.00	550.00	530.00	550.00	550.00	530.00	500.00	550.00	480.00	590.00	550.00	510.00	
(-) Costo de ventas	78.73%	10,930.00	8,127.50	10,838.00	11,402.50	8,127.50	10,838.00	12,770.00	11,402.50	11,130.50	10,341.50	8,127.50	11,511.00	125,546.50
Bolsos		975	1040	910.0	1105.0	1040	910.0	1105	1105.0	975	910.0	1040	975.0	
Individuales de mesa		2750	Q1,040.00	2832.5	2695	Q1,040.00	2832.5	2860	2695	2,832.50	2860.0	Q1,040.00	2832.5	
Centros de mesa		2250	2160	2070	2250	2160	2070	2340	2250	2430	2250	2160	2340	
Guipil		2400	2000	2800	2400	2000	2800	3200	2400	2000	2400	2000	2800	
Corte		2130	1420	1775	2485.0	1420	1775	2840	2485.0	2485.0	1420.0	1420	2130.0	
Monedero		425	467.5	450.5	467.5	467.5	450.5	425	467.5	408	501.5	467.5	433.5	
Ganancia bruta	21.27%	2,395.00	3,892.50	2,397.00	2,502.50	3,892.50	2,397.00	2,845.00	2,502.50	2,429.50	2,238.50	3,892.50	2,529.00	33,913.50
(-) Gastos de operación		130.00	125.00	105.00	170.00	95.00	135.00	85.00	115.00	135.00	160.00	135.00	125.00	1,515.00
Telefonos		100.00	75.00	80.00	120.00	60.00	95.00	65.00	85.00	100.00	110.00	115.00	105.00	
Fletes		30.00	50.00	25.00	50.00	35.00	40.00	20.00	30.00	35.00	50.00	20.00	20.00	
Ganancia en operaciones		2,265.00	3,767.50	2,292.00	2,332.50	3,797.50	2,262.00	2,760.00	2,387.50	2,294.50	2,078.50	3,757.50	2,404.00	32,398.50

Fuente: Del investigador

El rendimiento obtenido por unidad producida y dividido por cada una de las artesanías refleja lo mostrado en la tabla No. IX

**TABLA No. IX Rendimiento por unidad productiva**

PRODUCTO	COSTO	RENTABILIDAD
Bolsas	86.67%	13.33%
Individuales	78.57%	21.43%
Manteles	90.00%	10.00%
Guipil	80.00%	20.00%
Corte	78.89%	21.11%
Monedero	85.00%	15.00%

Fuente: Del investigador



En la elaboración de los individuales se obtiene la mayor ganancia para la entidad y este se clasifica como el producto más rentable económicamente. Tomando en cuenta que la cantidad de horas necesarias para poder elaborar una unidad de dicho producto, equivale a cinco horas se considera razonable y aceptable, la elaboración de este producto.

La elaboración de los manteles muestra el más bajo rendimiento financiero, no solo debido al bajo porcentaje de rentabilidad, también se considera baja la rentabilidad tomando en cuenta el tiempo necesario para poder producir una prenda, el cual equivale a veinte horas, lo que implica una baja productividad a un costo alto.

La relación entre las horas invertidas en la elaboración de cada uno de los textiles y la rentabilidad es un aspecto importante, tomando en cuenta que las unidades productivas individuales (mujeres tejedoras) realizan otras actividades domésticas y que debido al área geográfica en la que se ubica la producción las personas que participan en ella, necesitan tiempo para realizar tareas que permitan complementar su ingresos.

La rentabilidad, con relación al tiempo invertido en la elaboración de una prenda, para las unidades productivas se muestra en la tabla X.

TABLA No. X Rentabilidad en relación al tiempo invertido

<b>PRODUCTO</b>	<b>HORAS INVERTIDAS</b>	<b>MANO DE OBRA</b>	<b>RENDIMIENTO EN TIEMPO</b>
Bolsas	30	Q40.00	133.33%
Individuales	5	Q15.00	300.00%
Manteles	20	Q40.00	200.00%
Guipil	72	Q200.00	277.78%
Corte	5	Q100.00	2000.00%
Monedero	5	Q5.00	100.00%

*Fuente: Del investigador*

Para las unidades productivas la elaboración de las bolsas refleja la menor rentabilidad con relación al tiempo y de dicha relación, se infiere que la producción de una bolsa limita en tiempo a la unidad productiva para poder realizar diferentes tareas complementarias en el hogar.

Al utilizarse únicamente cinco horas para realizar un corte y obteniendo de este un pago de Q100.00 dicha prenda representa la mayor rentabilidad en relación al tiempo, para las unidades productivas, lo que le permite al productor utilizar el tiempo excedente para complementar con otras actividades o emplearlo en la elaboración de mas prendas para aumentar sus ingresos provenientes de esta fuente.

De lo anterior se desprende la conclusión que la entidad está operando con costos elevados, los cuales limitan la implementación y la innovación de nuevos procedimientos y de políticas que permitan un crecimiento económico aceptable, el pago de las unidades

productivas, representa el principal costo para la entidad, la materia prima no representa un costo material o significativo para la realización del proceso productivo.

En un análisis del costo de producción se pueden dividir como muestra la tabla XI.

**TABLA No. XI Análisis del costo de producción**

PRODUCTO	CANTIDAD	MANO DE OBRA	MATERIA PRIMA	TOTAL COSTO
Bolsas	UNIDAD	Q40.00	Q25.00	Q65.00
Individuales	UNIDAD	Q15.00	Q12.50	Q27.50
Manteles	UNIDAD	Q40.00	Q50.00	Q90.00
Guipil	UNIDAD	Q200.00	Q200.00	Q400.00
Corte	UNIDAD	Q100.00	Q255.00	Q355.00
Monedero	UNIDAD	Q5.00	Q3.50	Q8.50

*Fuente: Del investigador*

Como se observa en la tabla No. 11, en la distribución de los costos la principal carga financiera es absorbida por la mano de obra, al ser la empresa una entidad sin fines de lucro y con una vocación de ayuda a la población; y específicamente a las unidades productivas (mujeres tejedoras), se está cumpliendo con los objetivos de la entidad, en cuanto a brindar un ingreso económico a las familias productoras de textiles; y específicamente en la elaboración del corte, en el cual se refleja el principal beneficio de tiempo y económico para las unidades productoras.

**Gastos de operación:** Los gastos de operación representan únicamente el 0.95% del total de las ventas obtenidas durante el año, los gastos de operación están formados por el pago de teléfono, el cual es necesario para poder realizar la comunicación entre las unidades productivas y la persona que se encarga de trasladar al consumidor final el producto, el otro rubro que integra estos gastos es el de fletes, los cuales son indispensables al momento de trasladar la materia prima a las unidades productivas; y al momento de que las unidades devuelven la mercadería totalmente terminada y lista para poder colocarla en el mercado nacional.

**Cambio legal a una entidad inscrita bajo una forma mercantil:** Si se analiza la información recabada, junto con los indicadores financieros, desde un punto de vista de una entidad con fines de lucro, la actividad de la empresa estaría siendo una actividad que realiza a un costo muy alto, la implementación de los procesos de producción demandada por ciertos productos como güipil, la inversión de un número de horas elevado, en este caso la inversión de tiempo sobrepasa un día completo, para obtener únicamente un 20% de rentabilidad financiera.

Al momento de que la empresa quiera constituirse bajo la forma de una sociedad mercantil con fines de lucro, se resalta que obligatoriamente y atendiendo a lo dispuesto en el Artículo 46 de “Libros y registros” del decreto 26-92, Ley del impuesto sobre la renta.

En el cual se indica que una entidad con fines de lucro está obligada a llevar un registro de contabilidad completo; y al pago de impuestos tales como, el Impuesto al valor agregado y el mismo impuesto sobre la renta. Lo que tiene una repercusión financiera sobre los ingresos de la entidad. Tomando en cuenta el porcentaje de rentabilidad financiera global de la entidad, el pago de impuestos disminuirá este a un porcentaje más bajo.

En el momento que se constituye una entidad con fines de lucro, se debe de cumplir con ciertas regulaciones y obligaciones legales, como pago de abogados, los cuales incrementarían el costo, para el año en el que se constituye la empresa.

La opción de constituirse como una entidad con fines de lucro, no es una opción viable financieramente. La mejor opción es continuar trabajando bajo la figura legal de una entidad sin fines de lucro; y mediante la aplicación de diferentes procedimientos, tales como la incorporación de nuevas herramientas que permitan reducir el tiempo de trabajo necesario para poder realizar una mercadería, lo que incrementaría la productividad y la capacidad de distribución de productos.

**Análisis fiscal:** Las obligaciones fiscales de una entidad sin fines lucrativos, se limita únicamente a estar inscritas ante la Súper intendencia de administración tributaria, bajo el régimen de entidades no lucrativas, la empresa, no cuenta con la obligación de emitir factura, ni con la obligación del pago del impuesto al valor agregado, esto según lo estipulado en el Artículo. 7 “exenciones específicas” numeral 13; Capítulo VI, de el decreto 27-92 ley del impuesto al valor agregado. El cual indica lo siguiente “Están exentos del pago del impuesto al valor agregado, los servicios y las ventas que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas de asistencia o servicio social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes”.

La ley del impuesto sobre la renta, Decreto 26-92, en su Artículo 6 “Rentas exentas”; literal b) del capítulo IV indica lo siguiente “Están exentas las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas, legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la súper intendencia de administración tributaria, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o servicio social”; de lo anterior la entidad textiles nueva alianza queda exento del pago de dicho impuesto, obtenido de las rentas surgidas por la venta de sus productos.

**Análisis de punto de equilibrio:** Dentro de los planes a largo plazo de la empresa se pretende, alquilar un local el cual tiene un precio de Q3,200.00 al mes, así mismo la contratación de dos personas, para que actúen como dependientes de la tienda. Estas personas recibirán un salario de Q2,000.00 cada uno, como medio para poder captar más clientes y realizar dichos planes, se desembolsaran de las ganancias obtenidas durante el año 2012, la cantidad de Q10,000.00 los cuales serán distribuidos equitativamente, de la siguiente forma: volantes, mantas, tarjetas de presentación, etiquetas y trifoliales.

Se espera que esta publicidad tenga un efecto positivo en la variación intermensual del año 2013, el efecto esperado con relación a la cantidad de dinero invertido en publicidad, es un aumento de un 17% en las ventas con relación al año 2012. Se realizaran cursos de capacitación impartidos por expertas tejedoras, las cuales explicaran los procedimientos más efectivos para poder disminuir a un menor tiempo la elaboración de cada prenda, lo que reducirá en un 14.5% el costo de la mano de obra.

Al tomar se en cuenta la campaña de publicidad a realizar en el 2013, se a decidido negociar con los proveedores de materia prima, el costo de la misma, al ser mayor la cantidad de materia prima utilizada, los proveedores han decidido disminuir el costo general de la tela utilizada en la producción en un 5% del costo original en el año 2012.

Para que la entidad pueda lograr un punto de equilibrio con relación a sus costos, incluyendo los nuevos costos en los que se pretenden incurrir con el alquiler y los pagos de los sueldos, se debe de obtener un ingreso anual de Q 86,400.00 sub dividido mensualmente en Q7,200.00.

Según los resultados del año 2013 se pueden cubrir los costos a partir del año 2014, lo que permitirá un incremento global en las ventas; y mejore formas de negociación y condiciones adecuadas, en el mercado competitivo de las artesanías guatemaltecas.

El estado de resultados proforma del año 2013 se desglosa de la siguiente forma en la tabla No. XII.

TABLA No. XII

EMPRESA TEXTILES	
<b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO</b>	
PERIODO ENERO DICIEMBRE DE 2013	
(cifras en Quetzales)	
<b><u>Descripción</u></b>	<b><u>2013</u></b>
<b>Ventas</b>	<b>Q190,299.56</b>
Bolsos	Q16,647.93
Individuales de mesa	Q51,041.72
Centros de mesa	Q35,443.98
Güipil	Q43,559.10
Corte	Q35,981.01
Monedero	Q7,625.83
<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>Q101,064.93</b>
Bolsos	Q9,732.45
Individuales de mesa	Q22,789.55
Centros de mesa	Q21,517.65
Güipil	Q23,506.00

Corte	Q19,146.92
Monedero	Q4,372.36
<b>Ganancia bruta</b>	<b>Q89,234.63</b>
<b>(-) Gastos de operación</b>	<b>Q1,535.00</b>
Teléfonos	Q815.00
Fletes	Q720.00
<b>Ganancia en operaciones</b>	<b>Q87,699.63</b>

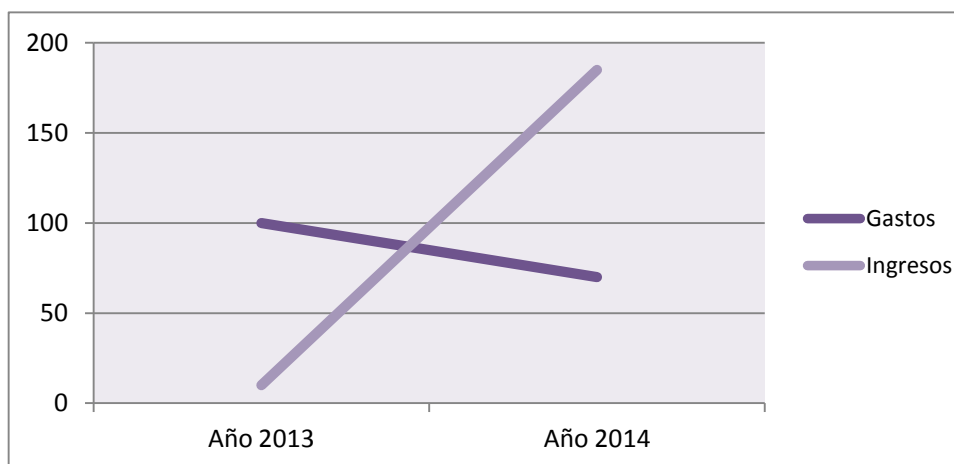
El análisis del movimiento de caja para el año 2012, 2013 y 2014 es el siguiente que se muestra en la tabla XIII.

**TABLA No. XIII**

Caja al final del 2012	Q32,395.50
(-) Gastos publicidad 2013	(Q10,000.00)
<b>Disponibilidad de caja al final de 2013</b>	<b>Q22,395.50</b>
Ganancia del año 2013	Q87,699.63
<b>TOTAL DISPONIBLE PARA 2014</b>	<b>Q110,095.13</b>

Del anterior análisis del flujo de efectivo se puede obtener los datos necesarios para determinar que, a partir de enero del año 2014 se podrá emprender los planes de contratación de personal y el alquiler de un local en el centro de Quetzaltenango. Con los montos descritos anteriormente.

**IMAGEN No. IV: Punto de equilibrio**



Fuente: Del investigador

Como se refleja en la gráfica anterior, la cual esta indica en miles de Quetzales, en el punto donde se interceptan los gastos y los ingresos, dicho punto es el que se considera el punto de equilibrio, el que se pretende alcanzar en el mes de Mayo del 2013, los planes se implementaran hasta enero del año 2014.

Para el año 2014 se pretende invertir Q12,000.00 en concepto de publicidad; además de los costos de alquiler y sueldos; y debido a el índice de inflación tendrá una repercusión de un aumento de un 3% en los costos de producción. La empresa decide mantener los precios del año anterior. Al ser el individual de mesa el textil más rentable para la entidad, la publicidad está enfocada en aumentar la venta de el mismo para el 2014, de dicho aspecto se pretende aumentar en un 3% la venta de los manteles.

En relación al año 2013 se aumentaron los ingresos, pero de la misma forma se aumentaron los costos, es de esta forma que el aumento de ingresos no se ve reflejado financieramente en el resultado final de rentabilidad de la entidad, tabla XIV.

EMPRESA TEXTILES  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**  
 PERIODO ENERO DICIEMBRE DE 2014

Descripción	
<b>Ventas</b>	<b>Q192,851.65</b>
Bolsos	Q16,647.93
Individuales de mesa	Q53,593.80
Centros de mesa	Q35,443.98
Güipil	Q43,559.10
Corte	Q35,981.01
Monedero	Q7,625.83
<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>Q103,086.23</b>
Bolsos	Q9,927.10
Individuales de mesa	Q23,245.34
Centros de mesa	Q21,948.00
Güipil	Q23,976.12
Corte	Q19,529.86
Monedero	Q4,459.80
<b>Ganancia bruta</b>	<b>Q89,765.42</b>
<b>(-) Gastos de operación</b>	<b>Q86,900.00</b>
Alquileres	Q38,400.00
Sueldos	Q48,000.00
Teléfonos	Q350.00
Fletes	Q150.00
<b>Ganancia en operaciones</b>	<b>Q2,865.42</b>

El análisis del movimiento de caja para el año 2014 y 2015 se muestra en la tabla XV

**TABLA No. XV**

Caja al final del 2013	Q110,095.13
(-) Gastos publicidad 2014	(Q12,000.00)
<b>Disponibilidad de caja al final de 2014</b>	<b>Q122,095.13</b>
Ganancia del año 2014	Q2865.42
<b>TOTAL DISPONIBLE PARA 2015</b>	<b>Q124,960.55</b>

Para el año 2014 la rentabilidad financiera es especialmente baja, debido a la implementación de los nuevos costos adquiridos, al no tratarse de una entidad con fines de lucro, la rentabilidad financiera únicamente está destinada al cubrir las operaciones de la empresa.

El fin es el de fomentar un crecimiento económico por parte de las unidades económicas individuales, es de esta forma que se está cumpliendo con los objetivos para los que fue creada la entidad.

Para los dos últimos años se presupuesta incrementar el precio de venta debido a la inflación, en un 2% para el año 2016 se incrementarían las materias primas en un 1%, los gastos operacionales se mantienen. Los estados de resultados para los últimos dos años se reflejan en la tabla No. XVI.

**TABLA No. XVI**

EMPRESA TEXTILES  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**  
 PERIODO ENERO DICIEMBRE DE 2015 y 2016  
 (cifras en Quetzales)

Descripción	2015	2016
<b>Ventas</b>	<b>Q196,708.68</b>	<b>Q196,708.68</b>
Bolsos	Q16,980.89	Q16,980.89
Individuales de mesa	Q54,665.68	Q54,665.68
Centros de mesa	Q36,152.86	Q36,152.86
Güipil	Q44,430.28	Q44,430.28
Corte	Q36,700.63	Q36,700.63
Monedero	Q7,778.34	Q7,778.34
<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>Q103,086.23</b>	<b>Q104,117.09</b>
Bolsos	Q9,927.10	Q10,026.37
Individuales de mesa	Q23,245.34	Q23,477.79
Centros de mesa	Q21,948.00	Q22,167.48
Güipil	Q23,976.12	Q24,215.88
Corte	Q19,529.86	Q19,725.16
Monedero	Q4,459.80	Q4,504.40
<b>Ganancia bruta</b>	<b>Q93,622.45</b>	<b>Q92,591.59</b>
<b>(-) Gastos de operación</b>	<b>Q86,900.00</b>	<b>Q86,900.00</b>
Alquileres	Q38,400.00	Q38,400.00
Sueldos	Q48,000.00	Q48,000.00
Teléfonos	Q350.00	Q350.00
Fletes	Q150.00	Q150.00
<b>Ganancia en operaciones</b>	<b>Q6,722.45</b>	<b>Q5,691.59</b>

El análisis del movimiento de caja para el año 2014 y 2015 se muestra en la tabla XVII:

TABLA No. XVII

Caja al final del 2013	Q124,960.55
(-) Gastos publicidad	
2016	(Q22,000.00)
<b>Disponibilidad de caja al final de 2016</b>	<b>Q102,960.55</b>
Ganancia del año 2015	Q6,722.45
<b>TOTAL DISPONIBLE PARA 2016</b>	<b>Q115,374.459</b>



Los resultados financieros, no parecen ser altos, año con año, pero en el reflejo del movimiento de caja se reflejan grandes sumas de dinero, debido a que en el estado de resultados no se presenta el rubro de caja, al final de los cinco años se cuenta con una cantidad de Q115,374.46, una cantidad que permite el funcionamiento para el siguiente año, pero que a la misma vez permite un crecimiento, en cuanto a la compra de activo fijo y depreciable, propio, aplicación de nuevas políticas de publicidad, la creación de mejores condiciones de capacitación, para las unidades productivas.

Uno de los puntos más importantes es resaltar que debido a la cantidad disponible de efectivo se puede aplicar una política de diversificación de mercaderías, lo que ampliaría los ingresos para la entidad.

## 8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”, es una empresa sin fines de lucro que lucha por sacar adelante a las mujeres de la aldea San Martín Chiquito, en el municipio de San Martín Chile Verde, Quetzaltenango. Doña Amalia Vásquez es la representante legal de la Asociación y fue ella la principal colaboradora en este trabajo de investigación

Es interesante ver que en esta aldea, San Martín Chiquito, solo hay dos escuelas primarias, por lo que se asevera que el tejido típico es para las personas del lugar: “La Universidad, porque solo así pueden ganarse el sustento diario”.

Entre las ventajas que posee la empresa está el hecho de producir cien por ciento tejidos típicos, además las tejedoras han recibido varias capacitaciones, por lo que su trabajo es de suma calidad. También utilizan hilo de alta calidad, 100% algodón, disponible en varias empresas a precios variados y gracias a esto se va a conseguir una disminución considerable en los costos de producción (Anexo No. 1). Otra de las ventajas que se observa es que el mercado de las artesanías guatemaltecas está creciendo, y esto es favorable para la empresa.

Sin embargo, la empresa también cuenta con ciertos problemas que hay que solventar, para así conseguir un incremento en las ventas y en las utilidades. Entre estos se encuentra la falta de visión e identidad empresarial, que se buscará definir con la distribución equitativa de responsabilidades entre las mujeres tejedoras. Otro aspecto negativo es que San Martín Chiquito se ubica a 19 Km de Xelajú (cabecera departamental) y a casi 240 km de la ciudad capital. Hay dos rutas de acceso, una por tierra fría (Guatemala, Chimaltenango, Quiché, Totonicapán y Quetzaltenango) y por tierra caliente (Guatemala, Escuintla, Suchitepequez, Retalhuleu y Quetzaltenango). Ambas son de tránsito dificultoso. Es por eso que se pretende ubicar la venta de los textiles en un lugar céntrico, se pretende conseguir un local en Xelajú, para acercar el producto a los consumidores. Otra manera de acercarlos será creando contacto mediante la web (Fan Page de Facebook, Twitter, página web de la empresa, etc).

En cuanto a la estrategia genérica que se aplicará será la de liderazgo de costos. Esto ya que por el momento la empresa no cuenta con capital suficiente y se pretende crearlo de esta manera, sin necesidad aún de incrementar los precios de las prendas, porque son más bajos que los de la competencia y eso es beneficioso.

El análisis financiero nos deja saber que el problema más grande que presenta la empresa es que no han encontrado un enfoque para producir, es decir, producen las prendas deliberadamente pero no analizan cuál es la que mejores ganancias les deja. Para tener un mejor control y análisis de los costos de producción se consideraron otros productores de hilo, invertir más tiempo en la elaboración de prendas más vendidas y que

demandan menos tiempo de trabajo. También es necesario elaborar un inventario, para llevar el control de material, y por ende, de los cobros.

El enfoque que se le dará al negocio será netamente turístico. Según la publicación de 2010 del diario nacional *El Periódico*, el turista ocupa el tercer lugar después de las exportaciones y las remesas familiares en cuanto a la generación de divisas y motor de la economía nacional. Dicho estudio fue realizado por la consultora *Multivex Signados* para el Instituto Guatemalteco de Turismo (Inguat), revela que el visitante gasta un promedio de US\$104 diarios y pernocta unos 7.7 días en el país, un incremento de 2.5 días y US\$2 con respecto a las estadísticas de 2008. Quetzaltenango resulta ser el quinto departamento más visitado por los turistas, por lo que el nicho de mercado se está extendiendo lo suficiente como para abrirle el mercado a la Asociación,

En ese entonces, las estadísticas recopiladas por el Inguat mostraron que de enero a agosto de 2010 un total de 1 millón 283 mil 256 de visitantes no residentes llegaron al país, lo que significó un crecimiento de 10.7 por ciento comparado con el mismo período del año anterior.

De los \$104 que gastan estos turistas en Guatemala, casi una tercera parte las gastan en artesanías o *souvenirs*.

La fuerza de ventas actual está comandada por Doña Amalia, pero se enfrenta a la dificultad de la falta de mercadeo. Se recomienda capacitar a una persona, o contratar a una asistente que pueda llevar a cabo la función de recibir los pedidos por teléfono o internet, así mismo dar información sobre los productos.

A corto plazo se recomienda buscar un punto de venta, donde se puedan exhibir los productos permanentemente. O hacer alguna alianza comercial con negocios que reciban afluencia de extranjeros: escuelas de español, agencias de viajes locales, restaurantes, hoteles entre otros. Para poder incrementar las ventas, y con ello contar con más ingresos.

En cuanto al análisis financiero, dado que la Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza” se dedica a la elaboración de artesanías, y la remuneración de la mano de obra se realiza por unidades productivas separadas, las cuales reciben un pago a destajo (pago por hora invertida) por cada pieza elaborada. A eso se debe que la empresa no pague prestaciones laborales, ni de aplicar lo estipulado en el capítulo Quinto “Obligaciones del patrón” del decreto 1441 del Código de Trabajo de Guatemala.

Como la empresa no cuenta con activo depreciable propio, porque no invierten en inmuebles ni maquinaria específica, la política aplicada es trasladar a la unidad productiva la materia prima para que esta se encargue de transformarla, de esta forma es que se no tiene rubros relacionados con gastos de organización pendientes de amortizar, depreciaciones u otro activo intangible.

Cuando se termina una prenda se traslada a la persona que la requiere, por lo que el rubro de inventarios no puede ser integrado, por la mercadería pendiente de vender.

Debido a las características de la entidad y al no estar constituida como una sociedad mercantil, no se cuenta con un capital financiero (ya que no cuentan con una suma de dinero ahorrada con el fin de obtener una renta al capital). Se ha obviado el realizar un balance de situación general, ya que el único rubro aplicado a dicho estado financiero es el de CAJA.

El movimiento normal de la entidad se realiza mediante un movimiento de efectivo, tanto para poder cubrir sus obligaciones como para poder registrar sus ingresos.

El estado financiero en el que mejor se puede expresar la situación real y el movimiento de efectivo fiel es el ESTADO DE RESULTADOS, la naturaleza de dicho estado financiero es reflejar los siguientes puntos.

- a) Ingresos de efectivo derivados de ventas de mercadería
- b) Egresos de efectivo necesarios para poder realizar ventas de mercadería

Cuentas pendientes de cobro, por parte de la entidad no se reflejan, la política de ventas está basada sobre ventas al contado únicamente.

**Análisis de estacionalidad en ventas:** El porcentaje de ventas reflejado en el estado de resultados del año 2012, muestra las variaciones con respecto a las cantidades vendidas de un mes a otro, una estacionalidad mayor en el mes de julio como se refleja en el cuadro 1, lo que generó un total de 9.79% del total de las ventas de el año 2012.

El estado financiero en el que mejor se puede expresar la situación real y el movimiento de efectivo fiel es el ESTADO DE RESULTADOS, la naturaleza de dicho estado financiero es reflejar los siguientes puntos.

- c) Ingresos de efectivo derivados de ventas de mercadería
- d) Egresos de efectivo necesarios para poder realizar ventas de mercadería

Dentro de los planes a mediano plazo de la empresa se pretende, alquilar un local el cual tiene un precio de Q3,200.00 al mes, así mismo la contratación de dos personas, para que actúen como dependientes de la tienda. Estas personas recibirán un salario de Q2,000.00 cada uno, como medio para poder captar más clientes y realizar dichos planes, se desembolsaran de las ganancias obtenidas durante el año 2012, la cantidad de Q10,000.00 los cuales serán distribuidos equitativamente, de la siguiente forma:

- volantes
- mantas
- tarjetas de presentación
- etiquetas
- trifoliales

Se espera que esta publicidad tenga un efecto positivo en la variación intermensual del año 2013, el efecto esperado con relación a la cantidad de dinero invertido en publicidad, es un aumento de un 17% en las ventas con relación al año 2012. Se realizaran cursos de capacitación impartidos por expertas tejedoras, las cuales explicaran los procedimientos más efectivos para poder disminuir a un menor tiempo la elaboración de cada prensa, lo que reducirá en un 14.5% el costo de la mano de obra.

Al tomar se en cuenta la campaña de publicidad a realizar en el 2013, se ha decidido negociar con los proveedores de materia prima, el costo de la misma, al ser mayor la cantidad de materia prima utilizada, los proveedores han decidido disminuir el costo general de la tela utilizada en la producción en un 5% del costo original en el año 2012.

Para que la entidad pueda lograr un punto de equilibrio con relación a sus costos, incluyendo los nuevos costos en los que se pretenden incurrir con el alquiler y los pagos de los sueldos, se debe de obtener un ingreso anual de Q 86,400.00 sub dividido mensualmente en Q7,200.00.

Según los resultados del año 2013 se pueden cubrir los costos a partir del año 2014, lo que permitirá un incremento global en las ventas; y mejore formas de negociación y condiciones adecuadas, en el mercado competitivo de las artesanías guatemaltecas.

Los resultados financieros, no parecen ser altos, año con año, pero en el reflejo del movimiento de caja se reflejan grandes sumas de dinero, debido a que en el estado de resultados no se presenta el rubro de caja, al final de los cinco años se cuenta con una cantidad de Q115,374.46, una cantidad que permite el funcionamiento para el siguiente año, pero que a la misma vez permite un crecimiento, en cuanto a la compra de activo fijo y depreciable, propio, aplicación de nuevas políticas de publicidad, la creación de mejores condiciones de capacitación, para las unidades productivas.

Uno de los puntos más importantes es resaltar que debido a la cantidad disponible de efectivo se puede aplicar una política de diversificación de mercaderías, lo que ampliaría los ingresos para la entidad.

Basándonos en el análisis del punto de equilibrio, la proyección de la empresa es bastante favorable. Dentro de los planes a largo plazo de la empresa se pretende, alquilar un local el cual tiene un precio de Q3,200.00 al mes, así mismo la contratación de dos personas, para que actúen como dependientes de la tienda. Estas personas recibirán un salario de Q2,000.00 cada uno, como medio para poder captar más clientes y realizar dichos planes, se desembolsaran de las ganancias obtenidas durante el año 2012, la cantidad de Q10,000.00 los cuales serán distribuidos equitativamente, de la siguiente forma: volantes, mantas, tarjetas de presentación, etiquetas y trifoliales.

Al tomar se en cuenta la campaña de publicidad a realizar en el 2013, se buscó cotizaciones de varios proveedores de hilo (ANEXO No. 1) para considerar siempre la

reducción de costos e incrementar la ganancia. Con ello se busca disminuir en un 5% el costo de producción, por lo menos.

Para que la entidad pueda lograr un punto de equilibrio con relación a sus costos, incluyendo los nuevos costos en los que se pretenden incurrir con el alquiler y los pagos de los sueldos, se debe de obtener un ingreso anual de Q 86,400.00 sub dividido mensualmente en Q7,200.00.

Según los resultados del año 2013 se pueden cubrir los costos a partir del año 2014, lo que permitirá un incremento global en las ventas; y mejore formas de negociación y condiciones adecuadas, en el mercado competitivo de las artesanías guatemaltecas.

Tomando en cuenta todos los análisis realizados a la empresa, se concluye que el negocio que desarrollan es potencialmente rentable y beneficioso para la comunidad. Por ende se recomienda el financiamiento apropiado para dar rienda suelta a todas las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y en el plan de negocios presentado.

## 9. CONCLUSIONES

1. Se elaboró un plan de negocios que desglosa el estatus actual de la empresa Asociación de Textiles Típicos “Nueva Alianza”. El mismo incluye todos los análisis correspondientes para determinar las políticas que se pueden implementar para hacer crecer el negocio.
2. Se elaboró un plan de mercadeo que consiste básicamente en una inversión de capital suficiente para cubrir las necesidades básicas del mercadeo para los productos: tarjetas de presentación, volantes, entre otros. Se realizó un análisis de las 4 P y se planteó una estrategia de ventas que proyecta en un plan a mediano plazo, la implementación de una asistente y de una colaboradora, para complementar.
3. Se realizó un análisis financiero que dejó ver que el mayor problema con el que cuentan las tejedoras, es que no tienen control de costo y precio para las prendas que elaboran. Se concluyó que los individuales de mesa son los que menos tiempo requieren y los que más margen de utilidad tienen. Por lo que se pretende explotar ese producto para establecer un capital para posteriores inversiones en mejoras.
4. Se llevó a cabo la reestructuración del organigrama de la empresa, lo cual ayuda a definir las funciones de cada socia dentro de la Asociación.
5. Se redactó la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para que las mujeres tejedoras se sientan identificadas con el negocio y se sientan comprometidas a dar lo mejor de sí mismas para crecer.

## 10. RECOMENDACIONES

1. Implementar una capacitación inicial para las mujeres tejedoras de la Asociación, con el fin de crearles identidad empresarial. Es decir darles a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, y cada mes mostrarles los avances que se han tenido.
2. Implementar el kardex propuesto, que permita a la Asociación tener un mejor control sobre la entrada y salida de producto y dinero. Este kardex deberá ser implementado de inmediato, para que el plan de ventas 2013 marche en orden. Cada mes se debe revisar este archivo, para implementar el establecimiento de metas mensuales e incentivar a las mujeres tejedoras premiándolas con bonificaciones cada vez que las ventas mejoren.
3. En base al kardex implementado, crear una codificación interna de las prendas elaboradas, para estandarizar las líneas de producto. Además, como se propone exhibir las prendas en lugares estratégicos, la codificación de las mismas será de mucha utilidad para tomar pedidos. El archivo de codificación se tendrá impreso, y cada vez que se implemente un nuevo diseño, se le tomará fotografía y se le incluirá en dicho archivo.
4. Asignar un salario fijo mensual a la representante legal de la Asociación y jefa de ventas, Doña Amalia Vásquez, que permita separarlo de las ganancias totales. De esta manera podrá lograrse el establecimiento de un local propio para comercializar los productos de la empresa. Además, se ofrecerán demostraciones a los turistas, lo cual le dará un valor agregado al producto.
6. Contactar a los proveedores de hilo propuestos (que ofrecen mejores precios que el actual proveedor) y empezar las negociaciones para abastecer a la empresa según la planificación de producción el 2013.
5. Crear una *fanpage* de Facebook, para dar a conocer el producto a una mayor cantidad de personas. También crear una cuenta de Twitter y de correo electrónico específica para que los clientes tengan más acercamiento al producto y la empresa.
6. Invertir en material publicitario gráfico (etiquetas, tarjetas de presentación, volantes, etc.) y planificar la distribución estratégica de estos productos.
7. Enfocarse en la producción de los individuales de mesa, que según el análisis financiero, es el producto que mayor rentabilidad presenta para la Asociación. Darlo a conocer en base al plan de mercadeo y explotar su imagen para posicionar la marca y luego, diversificar la oferta de productos.
8. Capacitar a una de las mujeres tejedoras, para que sea la asistente de ventas, y se dedique a tomar los pedidos y brindar atención al cliente. Mientras Doña Amalia sigue siendo el contacto principal para conseguir los negocios.



## 11. BIBLIOGRAFÍA

1. Abrams, R. (2000). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. Palo Alto, California. Estados Unidos.
2. Afre, J. (2004). *Aplicación del costeo por órdenes de trabajo para la producción de textiles típicos*. Tesis de grado para optar al título de Ingeniero Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
3. Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A., Argentina.
4. Anzueto, M. (1999). *El sector artesanal y el plan piloto de capacitación y producción de alfombras persas con mujeres artesanas de San Juan la Laguna, Sololá: Santa Cruz Balanya, Chimaltenango y San Martín Sacatepequez, Quetzaltenango*. Tesis de grado para optar al título de Ingeniero Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
5. Andrade, S. (2008). *Proyectos de Inversión y Criterio de Formulación*. Editorial Lucero. Perú.
6. Armstrong G. (2004). *Introducción al Marketing*. Prentice Hall. Sexta edición, México.
7. Arya, J.C. (2002). *Matemáticas Aplicadas a la Administración y a la Economía*. Trad. Víctor Hugo Ibarra Mercado. Cuarta Edición. Pearson Educación. México.
8. Arzú, M. (2002). *Plan de mercadeo: Marco Teórico y aplicación práctica en el producto de nectáreas de mi tierra*. Tesis de grado para optar a la Licenciatura en Mercadeo. Universidad Francisco Marroquin, Guatemala.
9. Baca Urbina, Gabriel. (1995). *Evaluación de Proyectos*. Macgraw-Hill, tercera edición, Mexico, 1995.
10. Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Trad. Iván Augusto Bonilla Puerta. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
11. Comisión de Vestuario y Textiles de Guatemala VESTEX (17/12/2003) *Informe preliminar de la IX ronda de negociaciones CAFTA, llevada a cabo del 8 al 17 de diciembre de 2003*. Disponible en: [www.vestex.com](http://www.vestex.com). Consultada el 15 de noviembre de 2012.

12. Comisión económica para América Latina. Centroamérica, México y República Dominicana (1998). *Maquila y Transformación productiva*. México.
13. Determinación de costos y fijación de precios de los productos. Centro de Comercio Internacional. Organización Mundial del Comercio. Suiza, 2000.
14. Gordillo, A. (1996). *El efecto económico del NAFTA sobre la Industria maquiladora de prendas de vestir en Guatemala*. Tesis de grado para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
15. Gitman, L.J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión. Decimoprimer Edición. Pearson Educación, México.
16. Hellriegel D. et. al. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. Novena Edición. Editorial Thompson Learning, Australia.
17. Lazo, J. (2001). *Plan de Mercadeo para un pan relleno de chocolate*. Tesis de grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
18. Miralbes, R. et. al. (1990). *Zunil traje y economía*. Ediciones del museo Ixchel. Guatemala.
19. Organización Internacional del Trabajo (2004). *Proyecto para Mujeres Trabajadoras de Maquila*. Disponible en: [bibliotecausac.edu.gt/tesis/04/04\\_6166.pdf](http://bibliotecausac.edu.gt/tesis/04/04_6166.pdf). Consultado el 07 de noviembre de 2012.
20. Organización Mundial del Comercio, OMC. (1995). *Acuerdo sobre los textiles y el vestuario*. Disponible en internet: [www.wto.org](http://www.wto.org). Consultado el 23 de octubre de 2012.
21. Polimeni et. al. (1990). *Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
22. Stanton, J. et. al. (1992) *Fundamentos de Marketing*. Décima edición. McGraw-Hill. México.
23. Tejada J. (2008). *Plan de Negocios para un proyecto de inversión en la ciudad de Antigua Guatemala*. Tesis de grado para optar a la Licenciatura en Mercadeo. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

24. Warr, P. (1999) *Zonas Francas para el procesamiento de productos para la exportación: La economía de los enclaves de producción*. México.
25. De León, V. (2005) *La Cestanía laboral de los trabajadores de maquilas y la necesidad de establecer un seguro para dichos efectos*. Tesis de grado para optar al título de Abogada y Notaria. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
26. Larios, R. (21/05/2012). Textiles típicos son una tendencia. Disponible en: [http://www.prensalibre.com.gt/economia/Textiles-tipicostendencia\\_0\\_704329650.html](http://www.prensalibre.com.gt/economia/Textiles-tipicostendencia_0_704329650.html). Consultado el 16 de septiembre de 2012.

## 12. ANEXOS

### ANEXO No. 1 Cotizaciones de proveedores de hilo

<b>Textiles Rio Blanco. Tel: 4219-6011</b>				
<b>Hilo</b>	<b>Calidad</b>	<b>Precio Libra</b>	<b>Marca</b>	<b>Colores</b>
Algodón	Primera	Q.50.00	Rio Blanco	Surtido o 1 color
Algodón	Segunda	Q.42.00	Mish	Surtido o 1 color
Rayon	Primera	Q.70.00	Cristal	Sobre Pedido Colores
Rayon	Segunda	Q.60.00	Rio Blanco	Sobre Pedido Colores
<b>kaibil Balam Tel: 2251-5036</b>				
<b>Hilo</b>	<b>Calidad</b>	<b>Precio Libra</b>	<b>Marca</b>	<b>Colores</b>
Algodón	Primera	Q.60.00	Exportación	Sobre Pedido
Algodón	Segunda	Q.40.00	Exportación	Sobre Pedido
Algodón	Tercera (NO GARANTIZA)	Q.30.00	Exportación	Sobre Pedido
<b>Hilos Mish. Tel: 6629-8210</b>				
<b>Hilo</b>	<b>Calidad</b>	<b>Precio 5 Libras</b>	<b>Marca</b>	<b>Colores</b>
Algodón	Primera	Q.195.00	Mish	Sobre Pedido
Rayon	Primera	Q.200.00	Mish	Sobre Pedido

*Fuente: Del investigador*

