

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACION DE MUJERES  
TEJEDORAS "TEIXCHEL" UBICADA EN  
SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLA**

RANDI OMAR ALVAREZ ORTIZ

MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIO

Guatemala, Mayo de 2014

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACION DE MUJERES  
TEJEDORAS "TEIXCHEL" UBICADA EN  
SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLA**

**Trabajo de Graduación  
Presentado por**

**RANDI OMAR ALVAREZ ORTIZ**

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

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIO**

Guatemala, Mayo de 2014

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

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.	DECANO
PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M. A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES, Ph.D.	VOCAL II
LIC. RODRIGO JOSÉ VARGAS ROSALES	VOCAL III
BR. LOURDES VIRGINIA NUÑEZ PORTALES	VOCAL IV
BR. JULIO ALBERTO RAMOS PAZ	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto me enseñó no solamente a recordar tan buenos momentos de universidad, sino a la vez me enseñó a conocer y valorar nuestras raíces, a conocer la realidad de un país que vive día a día en una economía rural de pobreza y pobreza extrema, y que aún a pesar de ello, las personas (como las que integran la Asociación Teixchel) rebuscan maneras de generar ingresos basándose en técnicas ancestrales de producción y que lo único que buscan es una oportunidad de crecimiento en sus negocios aún con todas sus limitaciones.

Quisiera agradecer primeramente a Dios por permitirme retornar a las aulas de tan querida universidad y darme la fortaleza necesaria para culminar esta faceta que había dejado pendiente.

Agradezco a mi esposa por ser mi soporte, compañera de vida que ha sido ejemplo para la mía y con quien quiero compartir y dedicar este logro. Gracias por tu incondicional apoyo, eres una persona maravillosa.

A mi madre, ejemplo de tenacidad y valentía a seguir.

A mis hermanos, gracias por su compañía y sus consejos.

A mis sobrinos, a quienes quiero mucho.

A mi abuelo, por sus enseñanzas y su ejemplo de vida. (Q.E.P.D.)

A mis amigos, en especial a Manuel, Dennys y Oscar.

A la Asociación Teixchel, por permitirme ser un puente y a quienes espero ayudar con este proyecto.

**“Qué bien se siente ser útil para una sociedad  
que pide a gritos desarrollo”**

## INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. INTRODUCCION.....	3
3. JUSTIFICACION.....	5
4. MARCO TEORICO.....	6
4.1 Origen De Los Trajes Indígenas.....	6
4.2 La Vestimenta Indígena Guatemalteca.....	7
4.2.1 Composición Del Traje Típico.....	9
4.2.1.1 Sombrero.....	9
4.2.1.2 Tzut.....	9
4.2.1.3 Capixay.....	10
4.2.1.4 Coton.....	10
4.2.1.5 Camisa.....	10
4.2.1.6 Pantalón.....	11
4.2.1.7 Rodilleras o Ponchitos.....	11
4.2.1.8 Faja(o banda).....	11
4.2.1.9 Caites.....	12
4.2.1.10 Morrales.....	12
4.2.1.11 Tocado.....	13
4.2.1.12 Huipil.....	13
4.2.1.13 Refajo (corte o enagua).....	14
4.2.1.14 Perraje (Caperraj, Tapado o Servilleta).....	14
4.2.1.15 Alhajas.....	14
4.3 El Simbolismo de los Tejidos de Guatemala.....	15
4.3.1 Surcos.....	16
4.3.2 Centro.....	17
4.3.3 Plato con Ofrenda Ritual.....	19

4.3.4 Chompipe (Pavo) De La Fiesta,	
Chompipe Muerto o <i>kameq pi'y</i> .....	19
4.4 Artesanía Textil Guatemalteca.....	21
4.4.1 Artesanías.....	21
4.4.2 La Artesanía Textil En Guatemala.....	21
4.4.3 Elaboración de los Tejidos.....	22
4.4.4 Distribución Geográfica de la Producción De	
Artesanías en Guatemala.....	24
4.5 Mercado Textil Artesanal de Guatemala.....	25
4.5.1 Principales Productos.....	25
4.5.2 Importancia del Sector Textil	
Artesanal Guatemalteco.....	27
4.6 Descripción General de San Pedro La Laguna.....	29
4.6.1 Historia.....	29
4.6.2 Fundación San Pedro La Laguna.....	30
4.6.3 Localización Geográfica San Pedro La Laguna.....	31
4.6.4 Extensión Territorial San Pedro La Laguna.....	32
4.6.5 Economía San Pedro La Laguna.....	32
4.7 Plan de NegociOS.....	33
4.7.1 Definición.....	33
4.7.2 Objetivo del Plan de Negocios.....	33
4.7.3 Aspectos a Tomar en Cuenta.....	35
4.7.3.1 Resumen Ejecutivo.....	36
4.7.3.2 Descripción de La Empresa.....	36
4.7.3.3 Identificación o Definición del	
Producto, Bien o servicio.....	36

4.7.3.4 Plan de Marketing.....	36
4.7.4 Plan de Operaciones.....	37
4.7.4.1 Aspectos Que se Incluyen en el Plan de Operaciones.....	39
4.7.5 Plan Financiero.....	41
5. OBJETIVOS.....	43
6. DESARROLLO Y METODOLOGIA.....	44
6.1 Desarrollo.....	44
6.2 Metodología.....	45
7. RESULTADOS.....	46
A. OBJETIVOS.....	48
B. ASOCIACION TEIXCHEL.....	49
1. Descripción General Asociación Teixchel.....	49
2. Antecedentes Históricos Asociación Teixchel.....	49
3. Visión Asociación Teixchel.....	50
4. Misión Asociación Teixchel.....	50
5. Perfil Asociación Teixchel.....	50
6. Filosofía Asociación Teixchel.....	50
7. Objetivo General Asociación Teixchel.....	51
8. Objetivos Específicos Asociación Teixchel.....	51
C. SITUACION ACTUAL MERCADEO	
PRODUCTOS TEIXCHEL.....	52
1. Productos Asociación Teixchel.....	52
2. Contribución por Producto.....	54
3. Comercialización.....	55

4. Distribución de productos.....	55
5. Publicidad.....	55
6. Mercado Actual.....	55
7. Comportamiento de Ventas.....	55
8. Factores a Tomar en Cuenta de Mercadeo Y Comercialización.....	56
D. SITUACION ACTUAL OPERATIVA.....	59
1. Organigrama Asociación Teixchel.....	59
2. Ficha Técnica Productos Asociación Teixchel.....	60
3. Proceso para la Producción Asociación Teixchel.....	71
4. Control de Inventarios de los Productos.....	73
5. Control de Inventarios de Materia Prima.....	75
E. SITUACION FINANCIERA ASOCIACION TEIXCHEL.....	76
1. Controles Financieros.....	76
2. Deudas Asociación Teixchel.....	78
3. Rotación de Inventarios.....	79
4. Ingresos por Producto.....	80
5. Margen de Ganancias.....	82
F. FODA Asociación Teixchel.....	83
8. DISCUSION DE RESULTADOS.....	84
8.1 Mercadeo y Comercialización.....	84
8.2 Operaciones.....	85
8.3 Financieros.....	85
9. CONCLUSIONES.....	86

10. RECOMENDACIONES.....	87
11. BIBLIOGRAFIA.....	88

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Mujeres Tejedoras “Teixchel” es una asociación con fines de búsqueda de desarrollo local en San Pedro la Laguna, Sololá y búsqueda de mejoramiento de sus ingresos mediante la producción de productos de tejidos típicos los cuales son fabricados por sus integrantes los cuales son vendidos en un local teniendo como mercado meta los visitantes del lugar.

La competencia actual de la venta de dichos productos son las demás ventas locales del municipio en sí, adicionando a ello la dependencia de la afluencia del turismo de Panajachel que es el centro turístico más visitado de todos los municipios de los alrededores del lago de Atitlán ubicado en Sololá.

Actualmente la asociación está pasando por una situación de casi nula generación de ingresos de la venta de sus productos, para lo cual, se realizó un análisis de la situación actual buscando las causas de las limitaciones que provocan dicha situación.

Con el presente análisis, se podrá obtener una guía para la junta directiva de la asociación que les permita tomar acciones más certeras en cuanto al manejo de los productos, materias primas y por ende tener una base para el manejo del negocio.

La intencionalidad del análisis es poder guiar a la asociación al mejoramiento interno del manejo del negocio en sí para lo cual, las integrantes de la misma, deberán trabajar en cuanto a las recomendaciones que se plantean para que se pueda llevar a cabo y se puedan ver los resultados esperados.

Cabe recalcar, que el análisis actual se generó con la información que posee la asociación con la cual se trabajó para obtener ciertos parámetros estadísticos que ayudaran en la visualización gráfica y así identificar las oportunidades de mejora. Por otro lado, no se realizó una investigación de mercado como tal debido a que éste debería de ser un estudio por separado del planteamiento que se hace.

Para poder llevar a cabo dicho análisis, se realizó un Plan de Negocios para la Asociación Teixchel con la finalidad, primeramente de conocer cuál es la situación actual de la empresa, cómo opera y cuánto realmente está vendiendo. Segundo, para poder mapear soluciones a corto, mediano y largo plazo que permitan poder enfocarse en la producción, venta y distribución de los productos que mejor se marginen. Esto, debido a que había que detectar qué productos son los de mayor movimiento, cuáles son los que mejor se comercializan y cuáles son los que mejor se marginan para enfocar los recursos y la inversión a lo que genere mejores resultados de ganancias.

Existe también dentro del contenido una plataforma teórica que permitió abarcar temas que ayudaran a tener soporte para el trabajo de campo.

En las recomendaciones, se plantean puntos importantes a tomar en cuenta para realizar algunos cambios de la forma en la que se lleva el negocio; sin embargo, hay un aspecto externo

muy importante y es que resultado de la investigación, se comprobó que la asociación ha estado buscando poder exportar a un mercado más amplio y que es una de las sugerencias y con ello se investigó que nuestro país no cuenta con las partidas arancelarias que hasta este momento, permitan hacerlo de manera legal hacia el exterior.

Se aprovecha a hacer un llamado a las autoridades del Ministerio de Economía para que busquen una ruta en la apertura de dichas partidas arancelarias que ayuden no solamente a Asociación Teixchel, sino también a todos los fabricantes de textiles típicos que en su mayoría son asociaciones y personas que viven en pobreza o pobreza extrema en nuestro país.

## 2. INTRODUCCION

Guatemala es un país que conserva aún tradiciones y costumbres que lo hacen ser un país único, y uno de los aspectos de la cultura indígena que sobresale a simple vista, es la indumentaria, en especial la de las mujeres, ya que son las que generalmente preservan el uso del traje indígena.

Son diversas las razones por las cuales la indumentaria atrae la atención; sin embargo, el traje con el que se visten los Mayas contemporáneos de Guatemala, así como diversos tejidos que forman parte integral de su vida cotidiana y ceremonial, constituyen un lenguaje colectivo tangible e intangible, de gran diversidad y complejidad. Como expresiones humanas, están plasmadas en símbolos que encierran varios significados y entre las mujeres, llega a ser inclusive un medio silencioso de expresión de identidad étnica local.

Elementos y técnicas, que tienen como base una tradición textil vinculada de forma al telar de cintura, materias primas como algodón, henequén y el uso de colorantes naturales; así como elementos españoles y europeos representados por el telar de pie, el uso de la lana y la seda; y actualmente el uso de fibras sintéticas como el rayón y la lustrina. Por tanto, actualmente la indumentaria indígena es un producto de la mezcla de estilos y motivos mayenses basados en atuendos tradicionales prehispánicos combinados con estilos coloniales e innovaciones recientes.

La indumentaria varía en su forma, diseño, estilo, color, técnicas textiles e inclusive forma de colocación de las prendas de una comunidad a otra. Así mismo, se suscitan variaciones con relación al sexo, edad, estatus social y la ocasión en que las prendas son utilizadas entre comunidades. En los motivos decorativos y patrones estéticos de los tejidos y de la indumentaria de las distintas comunidades, quedan impresos elementos de orden mágico, cosmogónico e histórico representativos de la memoria histórica colectiva del pueblo del cual provienen.

La indumentaria ha formado parte de la economía de los pueblos y comunidades de Guatemala desde que se fabricaron los primeros trajes en la época prehispánica y que, con el paso del tiempo también fue cambiando conforme las necesidades y, es así como los trajes han formado parte de los ingresos de las familias guatemaltecas que hasta el día de hoy buscan nuevas opciones de fabricación, técnicas, materiales que les permitan reducir costos, y con ello obtener mejores ganancias. Por otro lado, los tejidos artesanales y trajes típicos actualmente ya no se venden únicamente en las comunidades en donde fueron fabricados; sino pueden también venderse para fines decorativos.

Guatemala actualmente se encuentra dentro de la lista de países en desarrollo y por ende, tiene altos índices de pobreza; lo cual, ha provocado que en los diferentes pueblos y comunidades unifiquen esfuerzos; para ello se han creado en algunos casos Asociaciones que buscan crecer como comunidad y ya no únicamente como un pequeño productor de tejidos. Sin embargo, se ha visto que en algunos casos por la falta de una buena aplicación financiera y un asesoramiento profesional dichas Asociaciones puede que no tengan la rentabilidad necesaria para que puedan ser auto-sostenibles.

El presente estudio, presenta un Plan de Negocios para la Asociación Teixchel ubicada en San Pedro la Laguna, municipio del departamento de Sololá y que se dedica a la elaboración de tejidos. En dicho plan, se busca un planteamiento óptimo que ayude a cimentar las bases para que pueda ser auto sostenible.

Para dicho estudio, se realizaron visitas al lugar donde se ubica la Asociación para hacer una investigación completa; donde se recopiló información necesaria que permitiera conocer la situación real y actual en los diferentes aspectos.

Se realizó un análisis físico, técnico, financiero, mercadológico y logístico para poder determinar e identificar oportunidades en cada uno de estos aspectos que permitan tener un crecimiento económico y que éste sea rentable.

Se utilizó como base un marco teórico para conocer a cerca de los tejidos y técnicas que se utilizan en Guatemala, la evolución de los mismos y los mercados actuales para la comercialización de dichos atuendos. Esto para tener un panorama amplio que ayudara a plantear soluciones alcanzables.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Para que una empresa, compañía u organización pueda funcionar de manera que sea rentable, es necesario que ésta tenga bien definidos sus objetivos por los cuales existe; pero por sobre todo, que pueda generar ingresos de tal manera que le puedan generar utilidades.

En nuestro país, existen diferentes asociaciones que se inician con la idea de generar ingresos a determinado grupo de personas o localidades. Sin embargo, al no tener el debido sistema y/o enfoque que les permita organizarse como asociación, generar ingresos de manera ordenada, y mercadear los productos con una rentabilidad considerada, por no tener claros los objetivos que como empresa tienen, esto no les permite ser financieramente sostenibles.

En el caso de la Asociación de Tejedoras “Teixchel”, se tiene una misión y visión por escrito; sin embargo no se cuenta con un enfoque empresarial que les permita enfocar su aparato productivo según las necesidades del mercado que atienden. Por otro lado, el mercado que actualmente se atiende es únicamente el que visita el Lugar de San Pedro la Laguna.

Es por ello que se realizó el presente trabajo, el que permitirá tener un análisis actual en los temas financiero, operacional, producción y mercadeo que permitirán buscar las oportunidades de mejora en cada una de éstas áreas. Esto le servirá a la Asociación a tener una visibilidad más clara de lo que hasta éste momento se ha estado haciendo con las prácticas del momento y se plantearán mejoras en cada una de las áreas para que puedan generar un ingreso debidamente orientado a que genere utilidad.

También servirá como guía para saber qué productos ya no deben producirse para no generar inversión alguna en los mismos; esto se detectará a través del análisis de inventarios de donde se podrá obtener información que permita reducir los inventarios y con ello, la no inversión en productos que no generan ganancia o que tienen una baja rotación y un alto costo para producirse. Esto permitirá poder enfocarse en productos que ofrezcan mejores ganancias y, con la eliminación de los productos de poca rotación, se podrá por ende tener un mejor flujo de caja para el negocio.

Por otro lado, se les explicará a las personas cómo pueden ellos a futuro llevar controles que les permitan tomar mejores decisiones de compras, mercados, productos e inversiones.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 Origen de los Trajes Indígenas

El origen de los trajes indígenas no es muy claro. Por los dibujos y relieves encontrados en las vasijas y en las estelas, se sabe que los mayas, de acuerdo con su categoría social dentro de la comunidad, usaban túnicas tejidas en henequén, algodón o cuyucate, o una especie de braguero. Se sabe también, que las túnicas estaban adornadas con tintes y plumas, piedras de vivos colores y piel de conejo.

Los mayas conocían muy bien el uso de sellos cilíndricos para rematar los bordes de los tejidos con motivos repetidos. También eran expertos en el uso de las plumas de pájaros, las cuales usaban para bordar y, además, las entrelazaban o entretejían para hacer adornos y penachos para sus nobles y guerreros.

Cuando arribaron los conquistadores encontraron a los indígenas de las varias tribus descendientes de los mayas vestidos con túnicas tejidas de algodón y henequén, que confeccionaban en telares similares a los “de palitos” que se usan hoy en día.

Las monjas y los misioneros que siguieron a los conquistadores instruyeron a los indígenas para que perfeccionaran su técnica en la costura, en el uso del telar de cintura un poco más moderno y en el telar de pie. Aunque en el año de 1563 los españoles prohibieron por ley el uso de la técnica de tejido de brocado, poco a poco los indígenas mejoraron sus técnicas utilizando las conocidas como tapiz, el soumak, y de nuevo el brocado, aunque su prohibición temporal probablemente interrumpió la evolución en el desarrollo de las técnicas primitivas. (Carranza, I. 2005: 97)

Muchos pueblos modificaron el diseño y estilo de sus trajes, lo mismo que la forma de amarrar las fajas o colocar los tzutes, y sobre todo los diseños de los huipiles, cuyos motivos y forma de usarse daban a conocer la categoría social de quienes las llevaban. A los españoles del tiempo de la colonia, les convenía mucho saber a cuales pueblos pertenecían sus esclavos y/o trabajadores indígenas. Por lo tanto, el traje tenía importancia tanto para los encomenderos españoles como para los indígenas. (Carranza, I. 2005: 97)

Hoy en día la autenticidad de los trajes ha decaído debido al desarrollo, a la facilidad de comunicación que permite una mayor relación entre pueblos, al poco interés que algunos indígenas tienen en conservar su traje tradicional, al costo de los materiales utilizados, y a veces a la comodidad o preferencia de ponerse el huipil de una aldea con la falda de otra.

Los trajes tradicionales son elaborados en telares. Los más caros y codiciados se fabrican en telares de cintura, también conocidos como “de palitos” o “de mecapal”.

Son hechos casi siempre por la mujer, y su elaboración puede tardar de tres a ocho meses, sobre todo en el caso de los huipiles y tzutes. Otros son elaborados por los hombres en telares de pie, en menos tiempo. Los más modernos y más baratos son hechos en telares industriales. (Carranza, I. 2005: 97)

La gran mayoría de los trajes que parecen estar bordados a mano, en realidad son trabajos en el telar con una técnica conocida como “brocado”, en la que hilos de diferentes calibres, materiales y colores son llevados a la trama original.

En la mayoría de los casos el bordado a mano es reservado para rematar las aberturas de cuello y de las bocamangas de los huipiles, y para adornar las uniones de los lienzos de las faldas, huipiles, tzutes, etc.

En la elaboración de los corte para las faldas de mujer, de camisas de hombres y de perrajes, la técnica conocida como jaspeada o ixat es bastante común. Con esta técnica, antes de teñirse, las madejas de hilo se amarran con pitas a cada cierta distancia, de modo que durante el tinte estas partes del hilo queden sin teñirse. Esto produce un dibujo de un solo color, más el color natural del hilo. Si se repite varias veces, la tela resultará con varios colores en diversos dibujos. Aunque la tela ixat es bastante común en Guatemala, su elaboración es verdadero arte, que generalmente no se aprecia como se merece. (Carranza, I. 2005: 97)

Sin embargo hoy en día son pocos los lugares en donde los varones del pueblo lucen trajes originales completos. Muchos hombres han rechazado sus relucientes pantalones por otros de corte europeo color liso, azul, negro, o blanco y se han quitado sus gruesas camisas tejidas a mano por otras de fábrica, más cómodas, mas lavables, más baratas, y sobre todo, más fáciles de quitar. (Carranza, I. 2005: 97)

## **4.2 La Vestimenta Indígena Guatemalteca**

El vestuario crea una función simbólica al entablar relaciones entre la naturaleza, el ser humano y su entorno social y cultural. Al vestirse los seres humanos se dirigen hacia sí mismos, a sus semejantes y su mundo. La indumentaria expresa y oculta ciertos principios y emociones a la vez que impulsa a las personas a actuar siguiendo las formas apropiadas e instituidas por la sociedad. Por su capacidad de simbolizar un orden social, el vestido juega un papel dinámico dentro de la acción y la comunicación social. El vestido es como una especie de microcosmos en donde se reflejan en su relativa intensidad los ideales estéticos, morales y racionalistas de quienes los usan. (Paul Molina, D. 2003: 10)

La ropa transmite mensajes que pueden descifrar las personas que conocen el código en el cual están establecidos. Para la antropóloga guatemalteca Linda Asturias de Barrios, el análisis de la indumentaria de una comunidad como un código semiológico involucra:

“... describir los signos semiológicos que la conforman, es decir, establecer los signos atribuidos a ciertas prendas o elementos de éstas. Una vez dado este paso, se puede proseguir con el examen de las relaciones sintagmáticas y paradigmáticas. Las primeras suponen establecer en qué combinaciones se dan los signos semiológicos; las segundas, qué conjuntos de signos conmutables forman categorías” (Asturias de Barrios 1985: 5).

En Guatemala se carece de estudios históricos y sistemáticos relacionados con la indumentaria indígena en lo referente a los períodos prehispánico y colonial. Para el primero de los casos se dispone de la evidencia arqueológica proveniente de diversos objetos de cerámica, estelas y pinturas. De acuerdo con algunos estudiosos, en América se tiene conocimiento de la actividad textil desde hace 4000 años. (Paul Molina, D. 2003: 11, 12)

A pesar de no existir estudios específicos que profundicen en el tema, lo que si existen son ensayos y relatos de diferentes autores donde se describe la indumentaria indígena para el tiempo en que estos fueron realizados.

De acuerdo a Barbara Knoke de Arathoon (1995: 178) el único documento gráfico con que se cuenta para el período en las postrimerías del siglo XVIII en lo relacionado con la indumentaria indígena lo constituye una serie de dibujos que aparecen en el plano del curato de Nuestra Señora de la Purificación de Jacaltenango, realizado por Fray Macedonio Saravia en el año 1797; en él, están representados 11 personas (6 mujeres y 5 hombres), que procedían de los distintos pueblos que formaban dicho curato (Jacaltenango, San Marcos, San Andrés, Santa Ana Huista, San Antonio Huista, Santiago Petatán y Concepción Jacaltenango). Este material gráfico es muy importante ya que viene a corroborar en gran medida lo que describió Cortés y Larraz 27 años atrás, en lo concerniente a que las condiciones climáticas incidían en las formas de vestir, ya que la mujer que proviene de San Andrés que según dicho informe era un poblado de clima cálido no lleva prenda alguna que le cubra el torso, mientras que el resto de las mujeres si llevan huipiles, ya que en sus lugares de origen el clima era y sigue siendo más templado.

En 1894 Ann y su esposo Alfred Maudslay estuvieron de paso por Guatemala; esta pareja, en su obra “A Glimpse at Guatemala” mencionan que los trajes indígenas variaban de comunidad en comunidad; describe la indumentaria utilizada en la región del lago de Atitlán, Patzún y las faldas del volcán de Agua; para ilustrar su obra se valió seguramente de algunas fotografías tomadas por Valdeavellano. Esta pareja de esposos ingleses adquirió algunos tejidos de los lugares que visitaron los cuales fueron donados al Victoria and Albert Museum de Londres, con dichos tejidos se formó la colección Maudslay; la cual a pesar de ser pequeña es relevante por ser una de las más antiguas de las cuales se tenga conocimiento. (Knoke de Arathoon 1995: 356, 359)

Pero sin lugar a duda, uno de los estudios pioneros para el abordaje de la indumentaria indígena del siglo XX lo constituye el extenso trabajo realizado por la antropóloga estadounidense Lila Maria O’Neale, quien en 1936 visitó 104 comunidades localizadas en el altiplano guatemalteco y en las cuales obtuvo 920 prendas; fruto de su trabajo es la obra “Tejidos de los Altiplanos de Guatemala”, la cual hasta el momento es el estudio más general sobre este tema. (Paul Molina, D. 2003: 11, 12)

La misma autora reconoce que uno de los grandes obstáculos con los que ella se encontró fue el carecer de material bibliográfico:

“La literatura sobre el tema del tejido en los altiplanos es sumamente escasa desde todo punto de vista. La única obra específica al respecto es Guatemala Textiles de la señora Lilly De Jongh Osborne (...) Otras referencias sobre los tejidos de los altiplanos se hallan dispersas en diferentes categorías: informes respecto del traje y tejido, como expresión cultural enmarcada en un estudio más amplio; información impresa dirigida al turista; artículos de divulgación popular en los que el texto no pasa de ser un comentario de las ilustraciones”. (O’Neale, 1980: 14)

Actualmente aunque con ciertos cambios o evoluciones, aún se conserva en el país la confección y utilización de la vestimenta indígena, para lo cual, se utilizan pigmentos de diferente procedencia, algunos con tonalidades chocantes, fluorescentes; es decir, se han ido incursionando nuevos colores los cuales ya no son únicamente los básicos que se utilizaban en el pasado así como figuras que con el paso del tiempo se han ido introduciendo en los diferentes tipos de trajes y confección de los mismos. En esa continuidad de cambios nos damos cuenta que la vestimenta indígena es un arte que no se ha estancado ni perdido, sino por el contrario, ha evolucionado.

#### **4.2.1 Composición del Traje Típico**

El traje típico auténtico del hombre y mujer indígena por lo general consta de:

##### **4.2.1.1 Sombrero**

Antes de la conquista no se conocían sombreros, y por consiguiente son de influencia española, ya sea de lana afelpada, de paja natural o pintada de color negro, o palma. (Recuperado de: Atitlanonline.com)

##### **4.2.1.2 Tzut (Tzute)**

Consiste de dos lienzos tejidos en el telar de cintura y unidos por medio de una randa decorativa multicolor. El fondo de la tela es roja con líneas delgadas celeste y blancas además lleva otras franjas gruesas de color amarillo. Presenta figuras brocadas que pueden ser diferentes según la región a la que pertenezca. Por ejemplo, en el caso de Santiago Sacatepéquez, estas figuras son conocidas con los nombres de: “pollitos”, “patitos”, “caballitos”, “perritos”, “conejitos”, “peine”; en el tzute ceremonial predominan los diseños de aves. El tzut puede o no acompañarse de un sombrero. (Paul Molina, D. 2003: 57).

Figura No. 1 Tzut



Fuente: Ixchel Textiles

Figura No. 2 Tzut



Fuente: Fototravel

#### 4.2.1.3 Capixay

Aunque su nombre proviene de una palabra española, éste es un abrigo más o menos corto, de lana negra, con o sin angas, que usan los indígenas de las regiones frías del país, en el Occidente. Tiene una abertura en la parte superior, para introducir la cabeza. (Batres, J & Martin, L. 2006) (Figura 3).

Figura No. 3 Capixay



Fuente: elixtateco.blogspot

#### 4.2.1.4 Coton

En algunos pueblos de Guatemala, no se utiliza el capixay y en lugar de esta prenda, los indígenas utilizan otro tipo de prenda como el Coton que se utiliza para protegerse del frío; aunque estas prendas, en algunos lugares como Sololá, son confeccionadas de lana y el tipo de corte tiene ya tendencia europea. A esta chaqueta, se le confeccionan cierto tipo de imágenes mitológicas cakchiqueles que en algunos casos corresponden al tiempo anterior a la conquista.

#### 4.2.1.5 Camisa

Son pocos los lugares donde los hombres todavía usan camisas típicas del lugar, en general, estas camisas son elaboradas de algodón grueso, adornadas con imágenes características y colores de la región sobrepuestos en brocado.

#### 4.2.1.6 Pantalón

Al igual que las camisas, en los hombres hoy en día es poco común que continúen utilizando el pantalón típico del lugar; sin embargo, los que los siguen utilizando en su mayoría pertenecen a ciertos pueblos del occidente del país como los alrededores del Lago de Atitlán. Estos pantalones, están tejidos con líneas verticales jaspeadas sobre fondo blanco o con rayas rojas o moradas. En su parte inferior están bordados los motivos de la fauna que hacen juego con los motivos de los huipiles de las mujeres de la región. Los pantalones son fabricados de dos tiras rectangulares de tejido tal y como salen del telar. (Figura 4).

Figura No. 4 Pantalón Típico



Fuente: Anónimo

Los pantalones más llamativos de todo el país son los de Todos Santos Cuchumatanes, ya que están tejidos en rojo y blanco con motivos geométricos bordados en brillantes colores, y que son probablemente la expresión más bella del traje masculino indígena en Guatemala.

#### 4.2.1.7 Rodilleras o Ponchitos

Son pequeños rectángulos de tela, tejidos generalmente a cuadros con lana natural blanca y negra o café oscuro que se obtiene de las ovejas del altiplano. Las rodilleras las visten envueltas alrededor de la cadera o encima de los pantalones, como en Sololá, y como toneletes, sin pantalones, en Nahualá. Es este último caso debajo de unos calzoncillos de fino algodón bordados delicadamente a mano por los mismos hombres, con motivos de mariposa o pájaros.

Los ponchitos se llevan siempre encima de los pantalones. Son más pequeños que las rodilleras y se usan doblados colgando de la faja en la parte frontal del pantalón.

#### 4.2.1.8 Faja(o Banda)

Las fajas son usadas, tanto por los hombres como por las mujeres, con diferentes anchos y largos, y técnicas según la región. Su función es la misma –evita que los pantalones y los cortes se caigan. Cada pueblo tiene su propia inspiración para hacerlas, y su propia forma de atarlas. Ya que por lo general, los hombres y las mujeres indígenas acostumbran a cargar bultos muy pesados, esta prenda es muy útil para enderezar la postura. No existe una medida estándar y existen varios estilos; para ejemplificar, la que se fabrica en San Juan Sacatepéquez y que es tejida en telar de cintura que se pega al estilo tradicional de la comunidad, mide de

150 a 300 cms. de largo y de 15 a 25 cms. de ancho. La mencionada prenda presenta rayas de urdimbre en colores amarillo y morado, de 2.5 a 4 cms. de ancho, las cuales están bordeadas por finas rayas en rojo, de 1 cm. De ancho. Las hay brocadas y sin brocar. Las brocadas presentan diseños en las dos puntas; algunas están totalmente brocadas, otras no. Los brocados de unas son muy compactos mientras que otras los presentan dispersos. Los colores utilizados en los brocados son los mismos que se usan para el huipil k'áqo'j, amarillo, verde, azul, morado. (Reyes, E. 2008: 15) (Figura 5)

Figura No. 5 Traje con Faja



Fuente: Carlos Sebastián  
Revista D, Prensa Libre

#### 4.2.1.9 Caites

Los caites son utilizados tanto por hombres como mujeres. Son sandalias de cuero muy parecidas a las sandalias esculpidas en las estelas mayas, y consisten en una suela dura de cuero y varias correas que la amarran al pie. Actualmente la suela de los caites es fabricada con caucho y el resto de cuero. (Figura 6)

Figura No. 6 Caites



Fuente: Aleks Camargo, El diario ya

#### 4.2.1.10 Morrales

Los morrales, son bolsas tejidas a mano ya sea de algodón, lana o henequén que los hombres de ciertos lugares llevan consigo. En algunos casos estos son adornados con dibujos y en otros casos solo son bordados o tejidos sin ningún tipo de adorno. (Figura 7)

Figura No. 7 Morral



Fuente: stonyhill.com

#### 4.2.1.11 Tocado

Según Knoke de Arathoon, B. El *tupuy* (“su enrollado” en Q’eqchi’), es el nombre del tocado distintivo que forma parte del atuendo ceremonial de las cofrades en Cobán. Es de color rojo y se le elabora tradicionalmente con lana, aunque también se le decora o hace en su totalidad con hilos acrílicos. Su significante, que incluye su forma enrollada y el uso de la lana, es de origen europeo, tal como lo demuestra Arriola de Geng (1991:82-83). Este tocado representa a la serpiente, lo cual es consistente con la cosmovisión Q’eqchi’.

#### 4.2.1.12 Huipil

El huipil o blusa es la prenda que sirve a las mujeres para cubrirse el torso. Los huipiles pueden ser lizos y brocados. Para brocar la prenda se usan tramas suplementarias flotantes, continuas y discontinuas, en hilo de algodón o sedalina en distintos colores: verde, amarillo, blanco, y morado o azul lavanda, e hilo acrílico en anaranjado, turquesa, magenta, rosado fuerte y otros, a gusto de la tejedora. Usualmente, brocan los huipiles con diseños zoomorfos, como gallos, pavos, palomas, águilas bicéfalas, venados, armadillos, gallinas, culebras, o *Kumatzín* y otros como la estrella o rosa. Por la forma en que se ordenan los diseños al brocar, uno al lado del otro formando franjas, se usará el término franja para enumerarlas. Existen las franjas logradas con diseños zoomorfos discretos y las logradas con el diseño *Kumatzín*, el cual se teje en forma continua, estos dos tipos de franjas se alteran para brocar las piezas. En el huipil, se brocan, a la altura del hombro, tres franjas una de diseños zoomorfos, enmarcada por dos franjas de diseños continuos o *Kumatzín*. El orden de las franjas brocadas que aparecen en un lienzo de huipil, empezando por la parte inferior, se expresa así: de una a tres franjas de diseños discretos o individuales, una franja de diseños continuos o *Kumatzín*, de una a tres franjas de diseños discretos o individuales, una de diseños continuos *kumatzín*, y de una a tres franjas de diseños discretos o individuales. El número de las franjas dependerá del tamaño de los brocados y del gusto de la tejedora. La franja del hombro queda directamente sobre los hombros al ponerse el huipil. Los diseños brocados cubren casi totalmente el lienzo a excepción de la parte que va dentro de la morgia. (Reyes, E. 2008: 12) (Figura 8)

Figura No. 8 Huipil



Fuente: Museo Antropología  
Phoebe A. Hearst

#### **4.2.1.13 Refajo (Corte o Enagua)**

Estos términos son utilizados cuando se refieren a las faldas de las mujeres indígenas. Es la prenda usada por las mujeres para cubrir la parte inferior del cuerpo. En algunos lugares se usan dos tipos de faldas: La morgia y el corte jaspeado. Ambas prendas están tejidas en telar de pie. La morgia se teje en la comunidad o en San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, mientras que el corte jaspeado es importado a la comunidad desde el occidente de la república. (Reyes, E. 2008: 17)

#### **4.2.1.14 Perraje (Caperraj, Tapado o Servilleta)**

Es una especie de manto que utiliza la mujer indígena para cubrirse del frío, cargar a sus bebés sobre la espalda o simplemente como adorno para complementar su traje, se elabora en una gran gama de colores, tamaños y diseños. (Manzo Alvarado, E. 2006: 23)

#### **4.2.1.15 Alhajas**

En la mayor parte de las regiones donde las mujeres aún conservan el uso del traje típico, utilizan collares los cuales colocan como adorno por encima de sus huipiles. Esta costumbre proviene desde la época maya. Los collares son fabricados con hilos que llevan fantasía que puede ser de vidrio coloreado, generalmente en forma de bolas. En algunas regiones (que es lo más común), se utilizan los collares de bolas color rojo; en otros se utiliza plata, o monedas de plata combinadas con cuentas de coral, turquesa o azabache. Estos, al igual que los trajes, varían dependiendo la región del país.

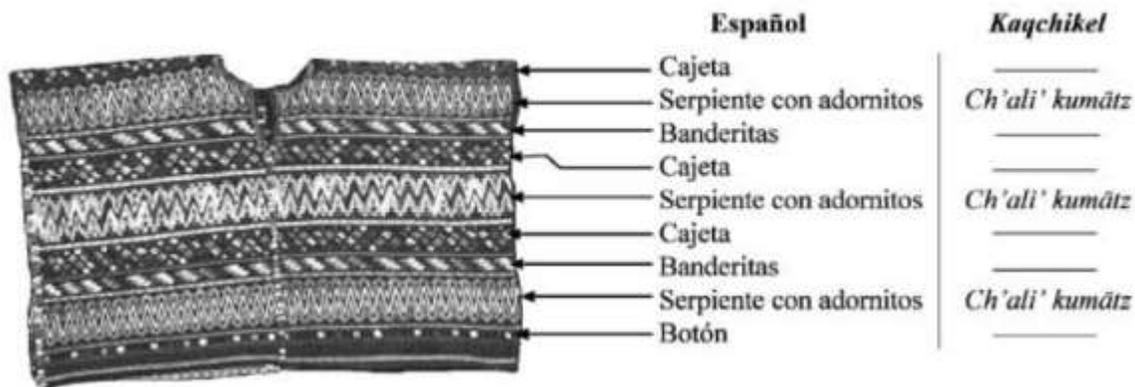
### 4.3 El Simbolismo de los Tejidos de Guatemala

Más allá de la dimensión étnica, el traje Maya encierra múltiples significados de carácter cultural, social, económico y político. Su complejidad ha sido abordada en diversas investigaciones, entre las que cabe destacar la del traje de Tecpán que realizó Hendrickson (1995), y los que ha llevado a cabo el Museo Ixchel del Traje Indígena sobre el mismo tema en Comalapa, Sololá, Colotenango, Santa María de Jesús, San Juan Sacatepéquez, San Raimundo y Tecpan. (Asturias de Barrios 1985, 1989, 1997; Mayén de Castellanos 1986; Mejía de Rodas y Miralbés de Polanco 1987; Miralbés de Polanco y Mayén 1991).

Algunos estudios han recibido menor atención referente a otros tipos de mensajes culturales que transmite la indumentaria de tipo tradicional: su simbolismo cosmológico, o sea, todos aquellos conceptos relativos a la cosmovisión Maya. Estos pueden expresarse por medio de la tradición oral o ritual, transmitidas ambas de generación en generación.

En ciertos lugares se emplean en los tejidos figuras que no tienen significación especial. Más bien parecen cumplir una función principalmente estética, pues se les ha adoptado por su impacto aromático o por su complejidad técnica, como ocurre con las figuras llamadas “marcador”, que en lugares como San Antonio Aguas Calientes fueron copiadas de las revistas de cruceta. A veces también en una misma prenda se intercalan franjas horizontales que sirven para separar imágenes que encierran significado cosmológico, como sucede con los llamados “separadores” de los huipiles o sobre-huipiles de Comalapa y San Martín Jilotepeque. Equivalen al punto y seguido de una oración, signo que denota una idea o concepto diferente. (Knoke de Arathon, 2005: 2) (Figura 9)

Figura No. 9 Huipil de fiesta San Martin Jilotepeque



Fuente: Anne Girard, Fototeca Museo Ixchel

A continuación se presentan algunos ejemplos de símbolos que han preservado elementos cosmológicos de origen prehispánico. Constituyen una muestra mínima si se toma en cuenta la gran cantidad de imágenes que se tejen, se bordan, se aplican o se emplean en los tejidos Mayas. En futuros estudios pueden abordarse símbolos que no se contemplan en esta oportunidad, tales como el águila bicéfala y el portal, de gran importancia en las prendas empleadas para conversar e interactuar con los dioses como parte del ciclo ritual de las cofradías de varios poblados del Altiplano. (Knoke de Arathon, 2005: 4)

#### 4.3.1 Surcos

En lo que concierne al dominio textil, en varios poblados, a las tejedoras se les escucha decir que están “sembrando” (*tikoj* en Kaqchikel). Se refieren así a la acción de empezar a entrecruzar los hilos de la trama suplementaria con los hilos verticales de la urdimbre a fin de iniciar una franja de figuras durante el proceso de tejer en el telar de cintura.

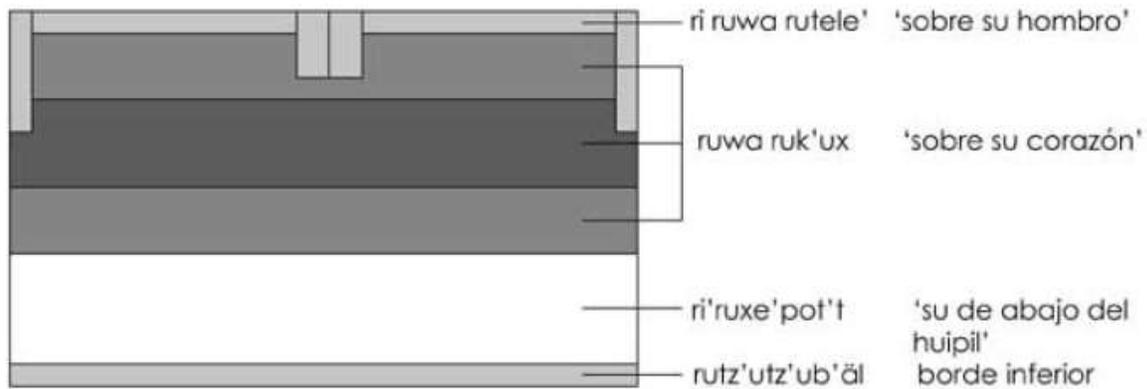
En sentido similar, los Kaqchikel de Sololá llaman *b'olaj po't* o “surco del huipil” a la fila de figuras que se brocan a medida que se tejen los lienzos que conforman esta prenda (Mayén de Castellanos 1986:59). En cambio, entre los Kaqchikel de Tecpan (Asturias de Barrios 1997:42), se identifica como *cholaj* a los surcos representados por las rayas verticales de urdimbre de algodón natural café o *cuyuscate* que se intercalan entre las franjas rojas del sobre-huipil ceremonial. (Figura 10 y 11)

Figura No. 10 Huipil ceremonial de Tecpan Guatemala, Franjas de algodón que simulan surcos



Fuente: Anne Girard, Fototeca Museo Ixchel

Figura No. 11 Partes de un huipil



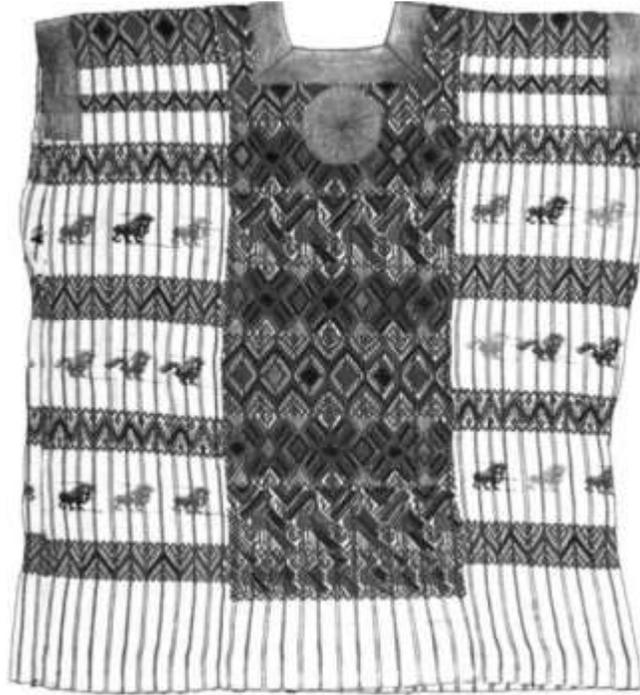
Fuente: Adaptado de Asturias de Barrios, 1997 Dibujo 3.1

### 4.3.2 Centro

En lugares como Tecpan se le conoce como *ruwa ruk'ux* (“sobre su corazón” o “sobre su pecho”) a la parte central del huipil o sobre-huipil (Figura 11). Las Tecpanecas consideran que ahí se le tejen las figuras más antiguas o más vistosas debido a que es la más importante (Asturias de Barrios 1997:41-42). El mismo simbolismo se expresa en huipiles y sobre-huipiles de otros poblados como Comalapa. Una expresión intertextual de este concepto se refleja en la costumbre de llevar a cabo ceremonias en el centro de la milpa como parte del ciclo de siembra y cosecha del maíz, que aún se mantiene en diversos puntos del Altiplano. Los antecedentes prehispánicos son abundantes, mas cabe mencionar las alusiones que se hacen en el *Popol Vuh* tanto al “corazón del cielo, corazón de la tierra”, como a la construcción del templo en el “centro de la parte alta” de Gumarcaaj. (Recinos 1975:103, 139)

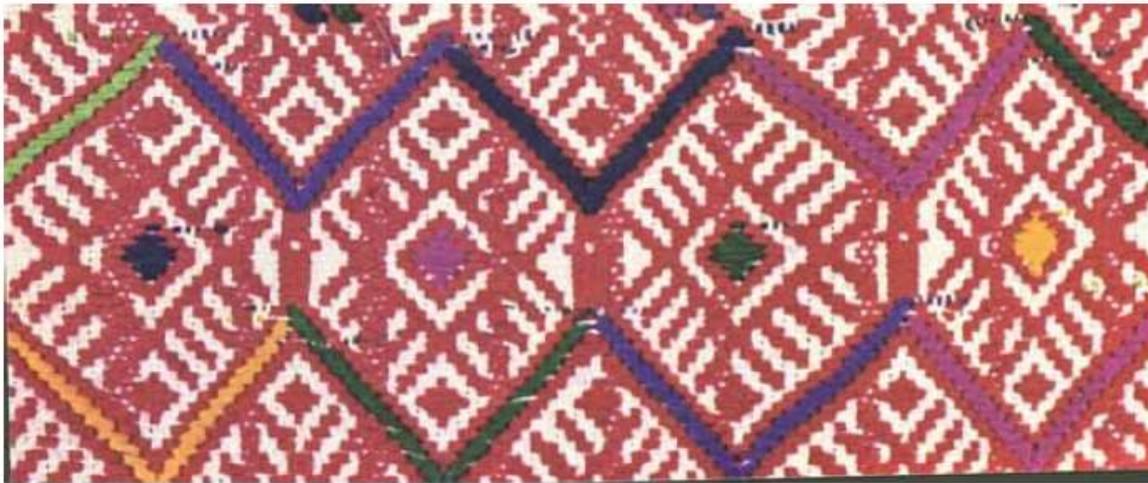
Cabe señalar que este concepto tiene antecedentes muy antiguos en la cultura mesoamericana. Entre los Mayas prehispánicos formaba parte de la concepción cuadrilátera del cosmos, la cual incluye el centro y las cuatro direcciones cardinales. Su origen es aún más remoto pues puede trazarse hasta el tiempo de los Olmecas (Juan Antonio Valdés, comunicación personal 2004) (Figura 12 y 13)

Figura No. 12 Huiupil ceremonial Santa María de Jesus  
Note la fusión de símbolos en la parte central



Fuente: Anne Girard, Fototeca Museo Ixchel

Figura No. 13 “Centro del Pueblo”, símbolo que se teje sobre huipil ceremonial de Santa María De Jesus



Fuente: Anne Girard, Fototeca Museo Ixchel

### 4.3.3 Plato con Ofrenda Ritual

El *rupan läq* o *rupan* plato es un símbolo de mucho prestigio, que también se coloca en la parte central de los huipiles o sobre-huipiles de Comalapa (Asturias de Barrios 1985:32; Figura 6). Esta autora especifica que hay variedad de figuras denominadas *rupan* [*läq*], todas en forma de rombos o romboides, una de las cuales es un rombo que contiene cuatro rombos pequeños en su interior y, en cambio, otra es un rombo que a su alrededor tiene una serie de rayos. En cuanto a antecedentes prehispánicos de ofrendas rituales, existen numerosos casos. Cabe mencionar que en varias escenas del Códice de Dresden pueden apreciarse platos con ofrendas rituales, sea de tamales, aves u otros alimentos (Villacorta 1930:60, 64, 66). En la página 26 de este códice aparecen los platos como parte de los elementos empleados por una deidad para celebrar la ceremonia de Año Nuevo. (Villacorta 1930:62; Figura 7) (Figura 14)

Figura No. 14 Huipil de Comalapa que muestra el símbolo del *rupan* en la parte central

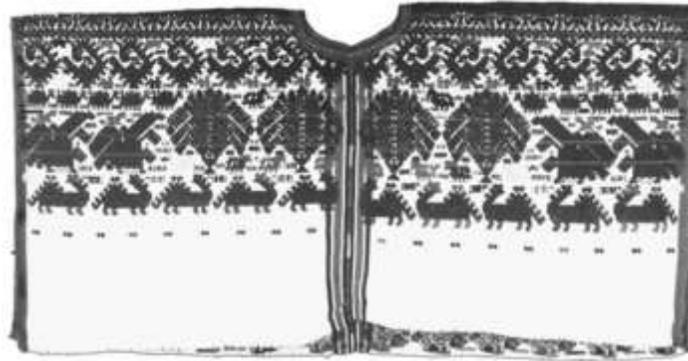


Fuente: Anne Girard, Fototeca Museo Ixchel

### 4.3.4 Chompipe (Pavo) de la Fiesta, Chompipe Muerto o *kameq pi'y*

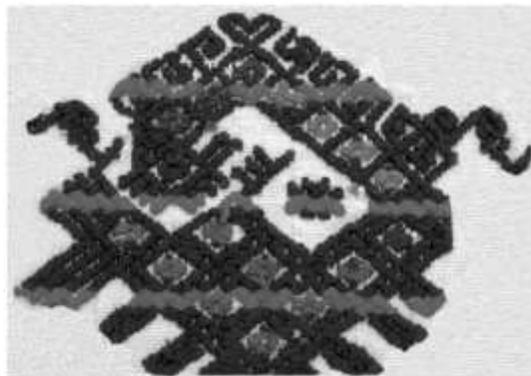
Este símbolo se emplea en los sobre-huipiles de San Pedro Sacatepéquez en Guatemala (Figuras 15 y 16), los cuales forman parte del atuendo distintivo para casamiento y para las integrantes de la cofradía cuando participan en ceremonias y rituales. Representa la ofrenda que los padres del novio entregan a los padres de la novia el día de la boda. En esa ocasión, en la casa del novio matan un chompipe o pavo, lo limpian y lo rellenan con "olotes", atándole las patas y el pico con sibaque y adornándolo con flores. Lo arreglan en un canasto, junto con chocolate, cigarros y licor, y después dos hombres lo llevan a la casa de los padres de la novia. Se comen el chompipe con mucho cuidado, tratando de que el esqueleto se mantenga entero. Lo cuelgan en la cocina, en donde se ahuma, y ahí lo dejan (Barrios 1983:67). (Figura 15 y 16)

Figura No. 15 Huipil ceremonial de San Pedro Sacatepequez



Fuente: Anne Girard, Fototeca Museo Ixchel

Figura No. 16 Chompipe o Pavo de la fiesta



Fuente: Anne Girard, Museo Ixchel

## **4.4 Artesanía Textil Guatemalteca**

### **4.4.1 Artesanías**

“Las artesanías y las artes populares, pertenecen al campo de la cultura material. Deben su existencia al taller colectivo, organizado jerárquicamente (maestros, oficiales, aprendices) en donde el salario fijo y el trabajo sujeto a tiempo determinado constituyen cargos económico-sociales que lo caracterizan”. (De Santos, B. 1971)

La producción artesanal, comprende a nivel de un rubro económico nacional, al conjunto de actividades bajo la denominación de industrias manufactureras, la que se caracteriza por la existencia de procesos de transformación de bienes mediante la intervención manual directa (fundamentalmente), utilizando para el efecto herramientas manuales, tiene una significativa participación al promover el establecimiento de actividades económicas interdependientes, estimulando la producción del resto de ramas de actividad e imprimiendo una dinámica encadenada que impacta en el ingreso nacional al generar un ciclo de producción que favorece a la economía del país como un todo. (Luján & Rodríguez J. 1974, 1992: 36, 37)

La distinción entre artes y artesanías populares se funda, en que las artes son una actividad individual y manual, a diferencia de las artesanías que implican división del trabajo y uso de herramientas más o menos sencillas. (Luján & Rodríguez J. 1974, 1992: 36, 37)

### **4.4.2 La Artesanía Textil en Guatemala**

Guatemala es, sin duda, el país del continente americano donde existe la mayor riqueza de telas brocadas o bordadas, vestidos, manteles, morrales, etc.. La riqueza en cantidad y calidad de los trajes indígenas de Guatemala es verdaderamente impresionante ya que su número se acerca fácilmente a los doscientos cincuenta. Dentro del territorio nacional los tejidos identifican no sólo a la comunidad de origen, sino al grupo lingüístico a que pertenecen y aunque algunos de estos trajes han desaparecido, la mayoría de ellos aún subsisten, especialmente los usados por las mujeres, pues por razones de trabajo muchos hombres han dejado de usarlos. (O’Neale & Rodríguez J. 1965, 1992: 3)

Aunque se tiene conocimiento de que los habitantes de la época prehispánica ya tejían, según se manifiesta en el Popol Vuh y el Rabinal Achí, y que hay varias teorías al respecto, no se sabe con exactitud el origen de los tejidos actuales y, por consiguiente, de los trajes propios de cada lugar. (Bremme de Santos & Rodríguez J. 1971, 1992: 42)

Los restos de textiles prehispánicos son muy escasos en la zona maya, sin embargo, las representaciones tanto en la escultura como en la pintura mural y en la cerámica policromada nos permiten tener la certeza de su gran variedad y riqueza. Numerosas técnicas se han conservado desde la época precolombina, utilizándose aún el telar de cintura como actividad indígena femenina para fabricar su propia vestimenta y en determinados casos la de los miembros masculinos de su familia.

La vestimenta indígena femenina es predominantemente de origen prehispánico, utilizándose la falda o corte, la faja y el güipil, con adornos de origen prehispánico y colonial. En cambio la vestimenta masculina tradicional se ha vuelto más rara y tiende a desaparecer más rápidamente, pero aún hay lugares donde todavía se conserva tanto el de uso diario como el ceremonial. Los pantalones, camisas, chaquetas y sombreros son de origen claramente europeo con mínimas adiciones de tipo prehispánico. (Luján & Rodríguez J. 1974, 1992: 36, 37)

En la artesanía textil la posibilidad de establecer qué es lo indígena y qué lo colonial es limitado. “Sobran razones para suponer que las herramientas y métodos usados por miles de indígenas contemporáneos son supervivencias de épocas anteriores a la conquista. Indudablemente, los españoles introdujeron nuevos métodos pero resulta difícil dilucidar cuáles fueron, y ello proporciona una base justificada de discusión. Si será posible aislar un día lo puramente indígena de lo español y de las influencias europeas post-conquista, resulta debatible”. (O’neale & Rodríguez J. 1965, 1992: 3)

#### 4.4.3 Elaboración de los Tejidos

Para elaborar los tejidos, los artesanos utilizan dos tipos de telar: el de cintura y el de pie. El de cintura o de palitos, también llamado de mecapal, de origen prehispánico y actualmente el más tradicional, es utilizado exclusivamente por las mujeres, quienes para trazar los diferentes diseños se valen del sistema del “pepenado” que consiste en ir levantando, por medio de una aguja de hueso o con los dedos, determinado número de hilos de la urdimbre para ir intercalando hilos de diversos colores hasta formar la figura requerida. (Figura 17 y 18)

Figura No.17 Telar de cintura



Fuente: Guate360 (Mujer Tejiendo)

El otro telar es el de pie, también llamado de pedal o de cárcolas, el cual fue introducido a América por los españoles. Para preparar la urdimbre, el hilo pasa por una serie de fases, principiando por la devanadora que consiste en un armazón giratorio para formar las madejas; después pasa por el encañonado o sea que ponen el hilo en pequeñas cañas; después pasa a la trascañaderas para formar la urdimbre; seguidamente al urdidor y por último al telar, el cual es utilizado sólo por los hombres para tejer los “cortes” o enaguas que usan las mujeres, aunque en algunos lugares como en Tonicapán también tejen güipiles. (Rodríguez J. 1992)

El tejer con telares de pie, en el altiplano de Guatemala, ha aumentado y se está volviendo una industria que contribuye en la práctica a la desaparición de la costumbre de tejer la ropa de la familia por medio del telar de mano. El telar de pie es la única máquina, en varios de los llamados talleres, que emplean personas ajenas a la familia. (Rodríguez J. 1992)

Las dimensiones de ambos tipos de telar son diferentes entre los utilizados para tejer lana o telas de algodón, y para la fabricación de fajas y cintas para la cabeza.

Para tejer el corte hay dos sistemas: el jaspe y la morga. El jaspe lo preparan anudando el hilo blanco de manera que se vayan formando los dibujos requeridos. Cuando ya están terminados los nudos, se tiñe el hilo y cuando se seca se desatan y el lugar donde estaba anudado queda blanco, que al ponerse en la urdimbre quedan formadas las figuras, listo para tejer la trama. La morga es un tejido más sencillo, pues solamente se trabaja una tela de color añil liso, al que eventualmente se le incluyen unas líneas blancas de diferente ancho y posición. En estos telares pueden elaborarse telas tanto de algodón como de lana. (Distribución Geográfica de las Artesanías de Guatemala. 1994) (Figura 19)

Figura No. 19 Telar de pie



Fuente: Fotografía Comunidades de la Tierra

#### 4.4.4 Distribución Geográfica de la Producción De Artesanías en Guatemala

En la tabla 1 se presenta la distribución geográfica de la producción textil en Guatemala, haciendo la salvedad de que en algunos departamentos varían de un municipio a otro y aún dentro de uno mismo existen aldeas cuyos trajes se diferencian por el color y por los diseños propios de cada lugar. En esta tabla se puede observar que hay departamentos con una elevada producción de tejidos típicos, así como otros sin producción alguna, como Izabal y Jutiapa.

De los 22 departamentos en 20 (91%) se trabaja la artesanía textil, estos 20 departamentos trabajan el algodón y sólo en 7 departamentos (32%) se trabaja la lana. Los departamentos del altiplano del país (Chimaltenango, El Quiché, Huehuetenango, Quetzaltenango, Sacatepéquez, San Marcos, Sololá y Totonicapán) generan el 70% de los tejidos elaborados con algodón y más del 95% de los elaborados con lana. Hay departamentos con una baja producción de tejidos, en general los de las zonas sur y oriente del país, además de Petén e Izabal. (Distribución Geográfica de las Artesanías de Guatemala. 1994)

Tabla No. 1

##### DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN TEXTIL EN GUATEMALA

Departamento	Municipios	Municipios que trabajan tejidos de algodón	Municipios que trabajan tejidos de lana
Alta Verapaz	14	12	1
Baja Verapaz	8	7	0
Chimaltenango	16	15	1
Chiquimula	11	3	0
El Progreso	8	3	0
El Quiché	18	16	1
Escuintla	13	2	0
Guatemala	17	9	0
Huehuetenango	31	26	9
Izabal	5	0	0
Jalapa	7	1	0
Jutiapa	17	0	0
Petén	12	1	0
Quetzaltenango	24	20	0
Retalhuleu	9	4	0
Sacatepéquez	16	12	0
San Marcos	29	18	3
Santa Rosa	14	5	0
Sololá	19	19	1
Suchitepéquez	20	8	0
Totonicapán	8	8	5
Zacapa	10	2	0

Tomado de: Distribución Geográfica de las Artesanías de Guatemala (Apéndices 4 y 5). (2a. Edición). (1,994). Guatemala: Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares.

## **4.5 Mercado Textil Artesanal de Guatemala**

El sector artesanal en Guatemala, está conformado por aproximadamente un millón de personas, en su mayoría indígenas, dispersos en los 22 departamentos del país, con una mayor concentración en la zona occidental y central del mismo, en departamentos como Sololá, El Quiché, Quetzaltenango, Totonicapán, San Marcos, Huehuetenango, Chimaltenango, Sacatepéquez y las Verapaces, entre otros. (MINECO, 2009: 8)

Un 70% de la población de artesanos son mujeres, que se dedican a la elaboración de tejidos como actividad alterna a oficios domésticos y agrícolas, siendo la producción textil la mayor rama artesanal del país en técnicas de telar de cintura y de pedal, aplicaciones bordadas y productos tejidos en crochet. Sin embargo, el país también cuenta con otras ramas artesanales como productos en madera, cerámica, fibras vegetales, vidrio soplado, hierro forjado, velas, cuero y joyería, siendo una de las principales características del sector que los productos son hechos a mano con técnicas ancestrales que se han sido transmitidas de generación en generación. (MINECO. 2009: 8)

Las exportaciones de productos artesanales guatemaltecos tuvieron su máximo nivel de exportaciones en 1992, alcanzándose los 20 millones de dólares exportados<sup>5</sup>. La fuerte competencia del mercado mundial en oferta y precio, como una de las principales causas, ha disminuido esta cifra en los últimos años. Por lo que los esfuerzos del sector se han orientado hacia el diseño e innovación de productos, buscando lograr alcanzar una oferta con mejores estándares de calidad, colores y diseños más adaptados a tendencias de mercados mundiales y tiempos contemporáneos. Así como una capacidad productiva más tecnificada que la que se tenía en décadas pasadas. (MINECO. 2009: 8)

En la actualidad la artesanía guatemalteca es reconocida mundialmente, presentándose en el mercado local tanto a nivel turístico como en puntos de venta orientados a la decoración y productos de regalo. Diseñadores internacionales de diversas partes del mundo, han visitado el país para desarrollar con diversas comunidades artesanales nuevas propuestas de productos que se han incorporado a diferentes nichos de mercados internacionales, norteamericanos y europeos principalmente. Asimismo un sector empresarial dinámico se ha dedicado a la exportación de artesanías, promoviendo la participación de la oferta guatemalteca en ferias internacionales de la industria del regalo y la decoración como la New York International Gift Fair, Tendence y Ambiente en Frankfurt Alemania, Maison & Object en París Francia o Macef en Milán Italia, entre otras. (MINECO 2009: 8,9)

### **4.5.1 Principales Productos**

La innovación es una de las principales estrategias comerciales del sector, por lo que muchos grupos de artesanos han incorporado a sus líneas de producción nuevas propuestas basadas en la demanda de mercados locales, regionales e internacionales.

Guatemala cuenta con acceso a materias primas que permiten garantizar la calidad de los productos artesanales. Igualmente, muchos artesanos han sido capacitados y han recibido la asistencia técnica requerida, para que su producción alcance los estándares necesarios para competir exitosamente en mercados internacionales. (MINECO 2009: 9)

Entre las principales ramas de producción artesanal del país se encuentran las siguientes:

**Textiles:** Estos son reconocidos mundialmente por el color, calidad y riqueza de tejidos. Para su elaboración se siguen usando antiguas técnicas, como el telar de cintura, manejado por mujeres y el telar de pie por hombres. Hoy en día, a partir de los textiles artesanales se elaboran también artículos para el hogar, como manteles y tapetes, así como prendas de vestir con atractivos diseños. (MINECO 2009: 9) (Figura 20)

Figura No. 20 Textil típico



Fuente: Anónimo

**Madera y ebanistería:** La talla en madera es una actividad que se remonta a más de un milenio. En la actualidad la talla en madera permanece como una de las actividades artesanales más importantes de la cual se obtienen productos como imágenes religiosas, retablos, marcos para cuadros, máscaras y mueblería fina. (MINECO 2009: 9) (Figura 21)

Figura No. 21  
Mascarón en Madera



Fuente: Anónimo

**Alfarería:** La alfarería guatemalteca, producida en distintas regiones del país, es elaborada con técnicas tanto prehispánicas, como de origen europeo. Sus productos más comunes son vajillas, tinajas, jarros, tiestos, ollas, comales, incensarios, juguetes y figuras decorativas de reciente introducción. (MINECO 2009: 9) (Figura 22)

Figura No. 22  
Alfarería Guatemalteca



Fuente: Anónimo

**Cuero y talabartería:** Los artesanos han renovado sus diseños, combinándolos con los textiles tradicionales y otras materias primas para producir zapatos, bolsas, cinturones y otros productos innovadores. (MINECO 2009: 9) (Figura 23)

Figura No. 23  
Talabartería típica Guatemalteca



Fuente: Anónimo

#### **4.5.2 Importancia del Sector Textil Artesanal Guatemalteco**

De todas las artesanías guatemaltecas, los textiles tradicionales son los más reconocidos en el mundo y han logrado un posicionamiento en diferentes nichos de mercado, desde el comercio justo hasta exclusivas tiendas de decoración y regalos. (MINECO 2009: 11)

El textil artesanal guatemalteco ha logrado este reconocimiento por el colorido y calidad de sus productos y las técnicas ancestrales que utilizan los artesanos guatemaltecos, que van desde el uso del telar de cintura (el de mayor uso a nivel nacional por la gran mayoría de mujeres indígenas del país), el uso del telar de pedal (tradicionalmente usado por los hombres), aplicaciones bordadas y productos tejidos en crochet. Todos estos procesos se caracterizan por ser oficios tradicionales transmitidos de generación en generación con el uso de herramientas manuales. (MINECO 2009: 11)

Muchos productores se han agrupado y conformado organizaciones de apoyo (Cooperativas, asociaciones, comités...), con el objetivo de incrementar y volver más eficientes sus procesos productivos y facilitar el acceso y atención a mercados. Asimismo, existe un sector empresarial que ha invertido y logrado exportar productos artesanales guatemaltecos a diferentes destinos

del mundo: Individuales y servilletas, Bufandas, Manteles, Trajes típicos, Caminos de mesa, Cojines, Monederos, entre otros. (MINECO 2009: 11)

Una problemática que presenta el sector es que no está definido dentro de la clasificación arancelaria utilizada internacionalmente en el comercio exterior, por lo que se dificulta su identificación y cuantificación estadística, ya que no existen partidas específicas para los productos por lo que ingresan dentro de las partidas generales de textiles. (Tabla 2)

Tabla No. 2 Partidas Arancelarias, note que no existen partidas Específicas para exportación de tejidos típicos

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>Descripción Arancelaria</b>
94049010	Almohadas, cojines, colchones y equipo similar, de algodón
52085940	Tela de algodón con impresiones. Contenido 85% o más de algodón
52084940	Tela de algodón sin impresiones. Contenido 85% o más de algodón
62046240	Shorts y pantalones de tejido plano de algodón para mujeres y niñas
62044230	Vestidos de tejido plano de algodón para mujeres o niñas
62045220	Faldas y faldas pantalón de tejido plano, de algodón para mujeres o niñas
62063030	Blusas y camisolas de tejido plano, de algodón para mujeres o niñas
63022190	Ropa de cama de tejido plano con impresiones, de algodón
63023190	Ropa de cama de tejido plano sin impresiones, de algodón
63025140	Ropa de mesa (lino, blanca) otra que manteles y servilletas de tejido plano, de algodón
63025300	Ropa de mesa de tejido plano de algodón
63026000	Ropa de tocador (baño) y cocina, con bucles del tipo toalla, de algodón

Fuente: Ficha Técnica EU 2008, Artesanías Textiles.

Sin embargo, es importante resaltar que el producto artesanal guatemalteco en sus principales mercados de exportación (Estados Unidos y la Unión Europea) goza de un trato especial (Tratado de Libre Comercio en el caso del primero y Sistema Generalizado de Preferencias – SGP- en el segundo) el cuál es aplicado en las aduanas de destino cuando los documentos de exportación van acompañados de un certificado de origen. Esto exonera a la oferta artesanal del país del pago de aranceles de importación en los mercados destino. (MINECO 2009: 11)

## 4.6 Descripción General de San Pedro La Laguna

### 4.6.1 Historia

El territorio de san Pedro La laguna estuvo ocupado desde la época prehispánica, antes 1492 por el pueblo tz'utujil, que tenía su capital en Tziquinaha o Atziquinihá (Actualmente Santiago Atitlán). Los tz'utujiles fueron conquistados por los españoles en 1524, cuando Pedro de Alvarado, con la ayuda de los Kakchiqueles y mexicanos, derrota al rey Tepepul. (Recuperado de: Atitllanonline.com, 2007).

Los habitantes de lo que hoy es San Pedro la Laguna, al igual que el resto de pueblos vecinos, fueron tomados en encomienda por Pedro de Alvarado, quien se reserva para su beneficio personal los pueblos más ricos y productivos, entre ellos la Zona Atitlán.

A la muerte de Alvarado (1524) la encomienda de Atitlán fue repartida por mitad entre la real corona y el conquistador sancho de Barahona. Por el año 1,623, un nieto de Sancho, Pedro Núñez de Barahona, tomo posesión oficial de la encomienda de Atitlán, que comprendía los pueblos de Santiago Atitlán, San Lucas Tolimán, San Pedro la Laguna, San Juan la Laguna, San Pablo la Laguna, Santa María Visitación, Santa Cruz la Laguna y San Marcos la Laguna, así como otros pueblos que ahora pertenecen a Suchitepéquez.

(Recuperado de: Atitllanonline.com, 2007)

Se estima que el pueblo de San Pedro la Laguna fue fundado en su actual emplazamiento por el misionero Francisco Fray Pedro de Betanzos, entre los años 1547 y 1550. El nombre Original era San Pedro, a secas. Posteriormente fue conocido como San Pedro Patzununá y en diversos documentos aparece como Tzununá, Zununá o Sununá. Aparentemente por el año de 1643 se principio a utilizar el apelativo "La Laguna", cuando un visitador, Antonio Lara, ordeno que todos los apellidos indígenas y los nombres geográficos fueran castellanizados. (Recuperado de: Atitllanonline.com, 2007)

Entre los años 1702 y 1704 residió en San Pedro la Laguna, como Cura Doctrinero, el célebre cronista Franciscano Fray Francisco Vásquez, autor de una de las más importantes obras históricas de la época colonial, la "Crónica de la provincia del Santísimo Nombre de Jesús de Guatemala, de la Orden de N. S. P. San Francisco, en el Reino de la Nueva España". (Recuperado de: Atitllanonline.com, 2007)

En la descripción geográfico moral de la Diócesis de Goatemala, escrita por el arzobispo Pedro Cortés y Larraz, con ocasión de la visita pastoral realizada entre 1768 y 1770, señala que la parroquia de San Pedro la Laguna contaba con alrededor de 1921 habitantes, todos indígenas, y que el pueblo tenía como anexos los de San Juan, San Pablo, San Marcos, Santa Clara y Visitación. Sin embargo, un censo realizado en 1813, reporta 3865 habitantes. (Recuperado de: Atitllanonline.com, 2007).

El 17 de septiembre de 1824 la iglesia de San Pedro fue destruida totalmente por un incendio. El edificio fue reconstruido y vuelto a dañar por el terremoto del 2 de abril de 1902, que afecto grandemente la zona del lago de Atitlán. (Recuperado de: Atitllanonline.com, 2007)

Durante el periodo colonial San Pedro la Laguna perteneció al corregimiento de Atitlán, hasta el año 1730, cuando este corregimiento y el de Tecpán Atitlán o Sololá fueron reunidos en la Alcaldía Mayor de Sololá. Cuando en 1782 se creó el departamento de Quiché, entre los 21 municipios que permanecieron en Sololá figuraba San Pedro.

Un dato interesante es la relación que ha existido entre San Pedro la Laguna y la Aldea San Pedro Cutzán, del municipio de Chicacao que fue fundada a mediados del siglo pasado por sampedranos. Los habitantes de San Pedro Cutzán, según se pudo comprobar hace algunos años, se mantuvieron estrechamente ligados por vínculos de sangre y matrimonio a San Pedro la Laguna, e incluso muchas personas tenían vivienda en las dos poblaciones. Estos vínculos favorecieron también un activo intercambio comercial. (Recuperado de: Atitlanonline.com, 2007)

#### **4.6.2 Fundación San Pedro La Laguna**

En los inicios de la historia, San Pedro La Laguna, se llamó Patzununá, en el libro primero de Matrimonios de la parroquia, abierto en 1647, se mencionan más de una docena de chinamitales o clanes, entre los que prevalece el de Tzununá con idéntico número de familias.<sup>4</sup> De este Chinamital se originó el nombre del poblado, al que luego el Misionero antepuso el de San Pedro Apóstol. En la portada del citado libro se lee claramente: —Libro del pueblo de San Pedro PATZUNUNAI. (Navichoc Sajquiy, P. 2007: 8)

En el mismo libro la mayoría de las partidas suscritas por el Cronista Fray Francisco Vásquez, OFM, (1701-1704), mencionan el pueblo de San Pedro Yuxtaponiéndole una de estas aposiciones: —Tzununá, Zununá, Sununá, o Patzununá. Así, por ejemplo: —En este pueblo de San Pedro Tzununá.<sup>5</sup> Su colega y compañero en el ministerio pastoral Fray Ignacio Siragán una sola vez imita al famoso Cronista. Sus contemporáneos, más sumisos tal vez del Visitador de Lara, escriben SAN PEDRO DE LA LAGUNA, apelativo que se hizo extensivo a todos los pueblos filiales de San Pedro, excepto Santa María Visitación, que está más apartada del lago. Sin embargo la primitiva denominación de Patzununá no se extinguió tan pronto. Todavía en el siglo XVIII había Ministros que lo usaban. El P. José de Quiñones, OFM, en su primera actuación como Coadjutor de San Pedro la usó en la partida que firmó el 15 de Enero de 1713.<sup>6</sup> Y el bilbaíno Fray Francisco de Erribero, siendo Provincial de Guatemala, escribió a su vez en el documento de presentación del P. Pedro Antonio Cortés Cura Doctrinero de esta parroquia, fechado a 23 de Noviembre de 1763: —Doctrina del pueblo de SAN PEDRO PATZUNUNA, alias DE LA LAGUNAI. (Navichoc Sajquiy, P. 2007: 7,8)

Pueblo organizado en tiempo de la colonia por los españoles aparece en el reino de Guatemala con el nombre de San Pedro: fue cabeza de curato en el Partido de Atitlán, revistiendo especial importancia por haber llegado a contar con 6 iglesias, 17 cofradías y 2,045 feligreses en tiempo colonial. (Guerra Borges. 1981: 350 & Recuperado de: Atitlanonline.com. 2007)

En 1836, aparece adscrito al Circuito de Atitlán, en el Estado de Guatemala, cuando se dispuso el sistema de Jurados para la Administración de la Justicia.

Posteriormente se relata que San Pedro La Laguna era una tierra muy fértil y fructífera, fértil para todo género de siembras de maíces y legumbres, y tenía muchos árboles frutales y con buenos arroyos.

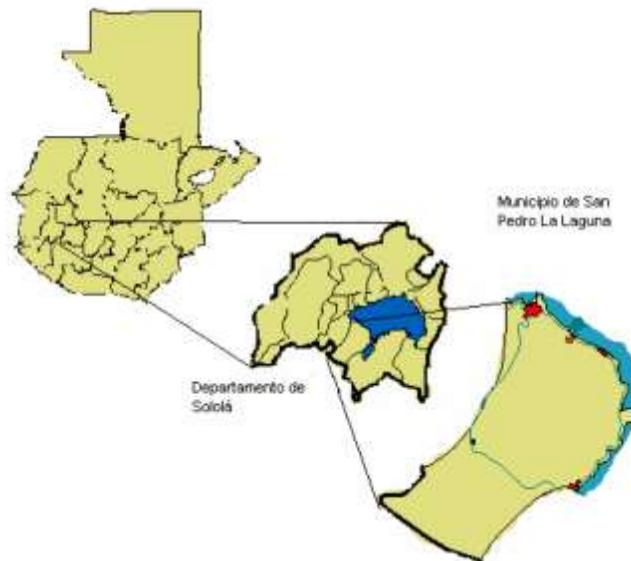
Antes de 1689 San Pedro La laguna se había convertido en la Cabecera del Curato, por la lejanía de Santiago donde funcionaba otra Guardianía. Este curato tenía a su cargo los pueblos de: San Juan La Laguna, San Pablo La Laguna, Santa Clara La Laguna y Santa María Visitación. (Navichoc Sajquiy, P. 2007: 20)

#### 4.6.3 Localización Geográfica San Pedro La Laguna

San Pedro La Laguna es uno de los diecinueve municipios que pertenecen al Departamento de Sololá, se localiza a una latitud de 14° 41' 25" norte y una longitud de 91° 16' 21" oeste (Carranza, Idolly. 2005).

Se encuentra a una altitud de 1,610 metros sobre el nivel del mar, Colinda al Norte con San Juan La Laguna y lago de Atitlán, al Este con Santiago Atitlán y lago de Atitlán, al Sur con Santiago Atitlán y Chicacao (Suchitepequez) al Oeste con san Juan la Laguna y Chicacao (Suchitepequez). Cuenta con una extensión territorial de 24 kilómetros cuadrados; por lo que generalmente su clima es templado. La distancia de esta cabecera municipal a la cabecera departamental de Sololá es de 27 kilómetros. (INAFOR. 1983) (Figura 24)

Figura No. 24 Ubicación San Pedro la Laguna, Sololá



Fuente: Mapas Digitales Temáticos, MAGA 2,002

#### **4.6.4 Extensión Territorial San Pedro La Laguna**

Su extensión es de 24 kilómetros cuadrados según información del alcalde Municipal, las tierras municipales ocupan aproximadamente el 25% de la superficie total del Municipio, con una extensión aproximada de 245 Hectáreas en las que se produce maíz y frijol, y las tierras comunales tienen una extensión de 355 Hectáreas, en donde se explota el Pino. Pinabete y la extracción de leña. (Guerra Borges. 1981: 350)

#### **4.6.5 Economía San Pedro La Laguna**

La economía de San Pedro la Laguna se basa en la producción agrícola, siendo sus principales cultivos: maíz, frijol, garbanzo, chile guaque, diversas clases de verduras, café y aguacate.

La producción artesanal se basa en la confección de tejidos típicos de algodón, elaboración de lazos, muebles de madera, candelas y teja de madera. (INAFOR. 1983)

## 4.7 Plan de Negocios

### 4.7.1 Definición

Podemos definir al plan de negocios como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía. (Hernández García, J. 2006: 5).

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. (Fleitman, J. 2007: 1)

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. (Fleitman, J. 2007: 1)

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán *“amigable”* contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger Villarán, K. 2009: 33).

### 4.7.2 Objetivo del Plan de Negocios

Existen múltiples razones para plantear un Plan de Negocios, como desarrollar un análisis de factibilidad, guía de operación, decisión de inversión, entre otros. De allí, que un Plan de Negocios, tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

El estudioso en esta materia Pedro Nueno en el libro “El Arte de Crear Empresas y sus Aristas”, propone un posible índice del Plan de Negocios, el cual detallamos a continuación:

1. Resumen ejecutivo.
2. Concepto del negocio.
  - 2.1 Bien o servicio que se va a producir o vender.
  - 2.2 Enfoque específico para producir o vender.
  - 2.3 Factores fundamentales de diferenciación.
3. La nueva empresa en su sector.

4. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.
5. Tecnología.
  - 5.1 Plan de Investigación y Desarrollo, aspectos tecnológicos que desarrolla y aspectos que se comparan, calendario y presupuesto.
  - 5.2 Plan de Investigación y Desarrollo, motivación y retención.
  - 5.3 Principales contingencias tecnológicas y sus coberturas.
6. El mercado y la competencia.
  - 6.1 Plan comercial.
  - 6.2 Plan de producción.
  - 6.3 Comprar frente a fabricar. Proveedores.
  - 6.4 Sus contratistas.
7. Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención.
8. Aspectos económicos. Previsión de cash - flow. Rentabilidad.
  - 8.1 Financiación. Necesidades financieras de la nueva empresa.
  - 8.2 Fuentes de fondo para financiar capital. Deudas.
  - 8.3 Accionistas y sus derechos y obligaciones.
9. Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control.
10. Plan detallado de lanzamiento de la empresa. Contingencias principales y coberturas.

Entre los aspectos que este autor destaca se encuentra lo referido a la nueva empresa y su sector, donde refiere que son las actividades que compiten o pueden competir con el concepto que se va a lanzar. A veces el emprendedor ve su concepto de una forma más diferencial que lo que percibe el mercado y se crea a salvo de competidores que en realidad son una amenaza. Saber segmentar el mercado es un acierto y saber encontrar un espacio diferenciado es crucial. En un plan de negocios conviene presentar el sector segmentado y ubicar en el nicho en el que se va a desarrollar la nueva actividad.

En cuanto al producto y su posible penetración con productos o servicios relacionados se destaca qué aspectos del producto permiten una extensión del mismo; posibilidad de modificarlo y así poder introducirlo en otros mercados; posibilidad de encontrar productos o servicios complementarios que permitan incrementar las ventas: Posibilidad de extender el concepto de producto hacia una familia de productos; encontrar avances que permitan mediante su incorporación pensar en la segunda y tercer generación del producto. Una vez que se ha tenido éxito en la fase de fundación de la actividad, es preciso garantizar el crecimiento indefinido de éste, solo es posible mediante una oferta de productos continuamente renovados.

La tecnología es la base del negocio, esta puede ser difícil de dominar: saber cuándo se perfeccionará determinando aspectos del producto, cuánto habrá que gastar para llegar a un grado determinado de avance en el proceso de desarrollo del mismo.

El Plan Comercial debe explicar cómo va a conseguir las ventas, quiénes van a ser los clientes y porqué van a comprar.

Un capítulo muy especial es la determinación del precio al que se va a vender el producto, el mismo influirá en que se venda mucho o poco, es el flujo de ingresos que se obtendrá, es atraer o desanimar competidores, provocar acciones de contraofensiva de quienes se sienten afectados en la imagen, que el consumidor o cliente asigna el producto o a la empresa, en las expectativas que genera el producto, además del precio es parte de un paquete que incluye la forma de pago, la garantía, la reacción frente a reclamaciones, la asistencia post - venta, la forma de entrega y los demás servicios con que se acompaña el producto. (Nueno, P. 1992)

En cuanto al aspecto del plan de producción plantea que consumir recursos escasos en la primera etapa de una nueva actividad, en inversiones de tipo de producción (materiales, productos acabados, espacio para almacenamiento, equipos de fabricación, personal de producción) es una carga tenida sobre el flujo de caja. (Nueno, P. 1992)

El sector que tiene un desarrollo muy acelerado, la habilidad de ocupar rápidamente el mercado es de crucial importancia como se ha dicho, lograr esto requiere a veces ampliar con agilidad la capacidad productiva, y para una nueva empresa, ello puede resultar inabordable por falta de medios para realizar las inversiones necesarias (capacidad productiva, inversión, logística, capacidad de distribución, financiamiento de venta). De ahí que salvaguardando aquellas actividades que hemos definido como esenciales, una hábil utilización de su contrato, aprovisionamiento, agencia de distribución, franquicia, etcétera, facilita extraordinariamente el desarrollo del negocio que se acentúa con su oportunidad. (Nueno, P. 1992)

### **4.7.3 Aspectos a Tomar en Cuenta**

Los aspectos a tomar en cuenta en un Plan de Negocios son:

1. Resumen de ejecutivo.
2. Descripción de la empresa.
3. La misión.
4. Los objetivos.
5. Descripción del negocio.
6. Plan de marketing.
7. Plan operacional y gerencial.
8. Plan financiero.
9. Anexos

#### **4.7.3.1 Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista. (Weinberger Villarán, K. 2009: 44)

#### **4.7.3.2 Descripción de la Empresa**

Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución. (Weinberger Villarán, K. 2009: 46)

#### **4.7.3.3 Identificación o Definición del Producto, Bien o Servicio**

En este punto se debe hacer la descripción física del producto y debe ser lo más fiel posible demostrando sus beneficios. Se debe destacar la función que cumpla cada parte del producto y los materiales que se utilizaron, así como el uso que dará el consumidor. Es recomendable la utilización de fotografías como material de apoyo. Algunos planes de negocio incluyen prototipos o muestras físicas de los productos a vender. Si se incluyen formulaciones secretas para el éxito, el Plan de Negocios debe incluir cláusulas de confidencialidad de la información. De hecho, cualquier Plan de Negocios las debe incluir para que un inversionista con recursos no se apodere de la idea de su proyecto. Describa cómo está su producto con referencia con las patentes.

Además de la descripción del producto se debe explicar cómo se ha llegado o se piensa llegar a éste, si se han realizado investigaciones y cuál ha sido el tiempo y dinero invertido en las mismas o las que piensa hacer. También se debe incluir el tiempo de fabricación del producto ya en un proceso continuo. (SENA, 2007: 8)

#### **4.7.3.4 Plan de Marketing**

El análisis de mercado es un estudio detallado de las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas, ventajas y viabilidades objetivas que presentan los productos, bienes o servicios que produce la empresa y cómo se va a lograr su penetración. La descripción del entorno de la empresa es determinante en el análisis del mercado. Existe un grave problema cuando el empresario desconoce su entorno de mercado porque constituye un instrumento muy útil para determinar la viabilidad de la idea de negocio. Así mismo, hay que identificar todos aquellos factores que inciden directa o indirectamente sobre las empresas. Estos factores determinantes pueden ser: socioeconómicos, legales, ambientales, culturales, entre otros. (SENA, 2007: 8,9)

Describa ese mercado estableciendo las características de los clientes que consumen su producto. Por qué lo hacen, con qué frecuencia y dónde compran en mayor cantidad. Descubra

el público objetivo al que puede llegar. Ubíquelo geográficamente. Trate de determinar el tamaño del mercado apoyándose de las estadísticas que se realizan nacionalmente y aplíquelas a su segmento seleccionado. Analice las tendencias de ese mercado para determinar si su producto puede crecer a futuro. (SENA, 2007: 8,9)

Por otro lado, desarrolle las siguientes ideas:

- **Competidores:** se trata de identificar las empresas que están en línea directa con la producción de sus productos. Detéctelas y señale sus ventajas y desventajas frente a sus productos o servicios en términos de precios, distribución, publicidad, tiempo en el mercado y posicionamiento.
- **Demanda:** la demanda es el número de compradores presentes y futuros que tiene su empresa. Realice una proyección de esa demanda con porcentajes de crecimiento anual con sus compradores en el presente y el futuro.
- **Mercado meta:** es la descripción del mercado que piensa alcanzar con sus productos.
- **Imagen y posicionamiento del producto:** es identificar las estrategias más contundentes para posicionar sus productos en el mercado.
- **Distribución:** describa cómo va a hacer llegar a los clientes sus productos o servicios.
- **Oferta:** es realizar un análisis de los competidores directos e indirectos que tiene y cómo puede competir con ellos y sus productos.
- **Proyección de ventas:** determine cómo se comportan las ventas en el lapso de un 1 año porcentual. Divida la cifra de ventas general de la unidad anterior a los meses y obtiene la proyección de ventas del año 1 (Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá). (SENA, 2007: 8,9)

#### **4.7.4 Plan de Operaciones**

En las secciones anteriores de su plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo. Pero los inversionistas saben que si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio. (Weinberger Villarán, K. 2009: 76)

Según el documento de Weinberger Villarán, K. describe que el plan de operaciones, tiene como fin establecer:

1. Los “*objetivos de producción*” en función al plan de marketing.
2. Los “*procesos de producción*” en función a los atributos del producto o servicio.
3. Los “*estándares de producción*” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
4. El “*presupuesto de inversión*” para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

Asimismo, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con:

- El desarrollo del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos o servicios.
- La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
- La estimación de los costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía, para lograr una mayor eficiencia y productividad.
- Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.
- Las normas, procesos y actividades de producción, para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares. Es importante resaltar que algunos mercados externos exigen ciertas normas como requisitos de ingreso al mercado. Las MYPES exportadoras deben estar atentas a estas restricciones o barreras de ingreso.
- La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos, para un flujo productivo ordenado y eficiente. El orden, es la esencia de una producción eficiente. Cuando las empresas comienzan a crecer, tienden a ser muy flexibles y por lo tanto sus procesos y flujos se vuelven muy desordenados. Es responsabilidad del empresario mantener el orden, dentro de una flexibilidad que le permita satisfacer los requerimientos de sus clientes.
- Los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos, porque si no los tenemos en las cantidades y funcionalidad adecuadas, el proceso productivo tendrá problemas para el cumplimiento de los objetivos de plazos y calidad.
- La estimación de la capacidad y el tamaño de la producción es importante para cumplir con las metas empresariales, cuyo logro permite la satisfacción de los clientes.
- La programación del personal de acuerdo con las tareas y objetivos de producción, es decir el número de personas necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación, y número de horas de trabajo requeridas.

- El control de inventarios, de insumos o materia prima, de productos semi terminados y de productos terminados, para lograr un abastecimiento adecuado tanto interna como externamente.
- El transporte de insumos y productos, necesidades de transporte y costos versus rentabilidad.

Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible. Para ello, se establecerán procesos e indicadores que permitan programar las operaciones de la empresa. (Weinberger Villarán, K. 2009: 77)

#### 4.7.4.1 Aspectos Que se Incluyen en el Plan de Operaciones

##### a. Diseño y prueba de producto o servicio

Una vez que la empresa posee toda la información de mercado requerida, se hace un diseño preliminar del producto. Luego se crean prototipos, es decir, varios modelos que se parezcan al producto final que se desea elaborar. Posteriormente se harán todas las pruebas y ensayos para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos.

Finalmente, se desarrolla el producto o servicio que se utilizará para hacer el plan de producción.

El diseño de un producto o servicio es una actividad permanente, pues al monitorear el nivel de satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de sus clientes. Cabe resaltar la importancia del empresario en el proceso de desarrollo o innovación del producto o servicio, porque su percepción e intuición, apoyados en un estudio o sondeo del mercado, son fundamentales en esta etapa. (Weinberger Villarán, K. 2009: 78)

##### b. Aspectos técnicos del producto o servicio

El aspecto técnico de un producto es el conjunto de especificaciones de producción y presentación que este posee. Estos aspectos son:

- **Especificaciones técnicas del producto:** fórmula, dimensiones, pesos, tallas, medidas, información nutricional, ingredientes o materiales empleados.
- **Marca del producto:** nombre, logotipo, símbolo, diseño o cualquier signo visible.
- **Características del envase:** dimensiones, peso, posibilidad de que el producto sea apilado, requisito de protección, instrucciones y condiciones de uso, contraindicaciones, garantías, condiciones de almacenamiento o proceso de eliminación, código de barras entre otros.
- **Lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono** y cualquier medio de comunicación con el fabricante o distribuidor / importador.

- **Registros y permisos legales:** Registro Único del Contribuyente (RUC), Registros Sanitarios, entre otros.

- **Certificaciones de calidad**, si los hubiera. Toda o parte de esta información debe aparecer en la etiqueta que va pegada al envase o empaque, de lo contrario irá dentro de este. Es muy importante que las MyPES no olviden mencionar todos estos atributos, es parte de su responsabilidad para con sus consumidores, además de ser un requisito legal. (Weinberger Villarán, K. 2009: 79)

### **c. Determinación de la ubicación de la empresa**

La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio. (Weinberger Villarán, K. 2009: 79)

### **d. Diseño y distribución de las instalaciones**

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal. (Weinberger Villarán, K. 2009: 80)

### **e. Proceso de producción del bien o servicio**

El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos. (Weinberger Villarán, K. 2009: 83)

Para establecer un proceso de producción es necesario:

1. Definir el flujo de operación del bien o servicio.
2. Establecer los estándares de calidad.
3. Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

### **f. Flujo de producción del bien o servicio**

El flujograma es la representación gráfica del proceso productivo de un bien o servicio.

El flujograma es un medio sencillo y claro para informar a los trabajadores de los procesos y permite ver los cuellos de botella que puede tener el proceso, ayudando a establecer las mejoras requeridas. (Weinberger Villarán, K. 2009: 84,85)

#### **4.7.5 Plan Financiero**

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, si usted decidió introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros. (Weinberger Villarán, K. 2009: 93,94)

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios

De esta manera, el plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

#### **Historia Financiera de la Empresa**

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento. (Weinberger Villarán, K. 2009: 93,94)

Cuando se trata de una empresa en marcha que quiere desarrollar un nuevo producto o una nueva unidad de negocio, es fundamental mostrar la historia financiera de la empresa de los últimos tres años o desde su fundación. . (Weinberger Villarán, K. 2009: 94)

El historial financiero se refleja en los siguientes documentos:

- Estados de Ganancias y Pérdidas, por periodos anuales.
- Balances Generales, al final de cada año.
- Flujo de Caja mensual, por cada uno de los años.
- Ratios financieros que se desprenden del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Balance General.

Esta información debe ser precisa, concreta, confiable y fácil de seguir y comprender. Si lo considera pertinente, podría incluir cartas de recomendación de proveedores o instituciones del sistema financiero, que acrediten su buen desempeño y el compromiso con sus obligaciones. El desempeño financiero de la empresa, desde sus inicios, podría no haber sido óptimo, pero si usted logra transmitir seriedad y confianza a sus potenciales inversionistas, estos podrían estar dispuestos a financiar su plan de negocios porque confían en sus valores.

Realizado el análisis histórico de los estados financieros de la empresa en marcha, el siguiente paso es establecer los datos, supuestos y políticas sobre los cuales se realizarán las proyecciones financieras de la nueva unidad de negocios. . (Weinberger Villarán, K. 2009: 93,94)

## 5 OBJETIVOS

General:

Realizar un plan de Negocios para la Asociación de Tejedoras Teixchel de San Pedro la Laguna que permita llevar a dicha Asociación a ser auto-sostenible en el futuro.

Específicos:

- Evaluar la situación actual Operativa y Financiera de la Asociación Teixchel para poder desarrollar el plan de Negocios.
- Identificar las oportunidades de mejora en el establecimiento de controles que permitan desarrollar a futuro el plan de Negocios.
- Asesorar y reforzar en los puntos débiles a la Asociación mediante un análisis marginal de los productos y eliminar aquellos que actualmente no permiten tener rentabilidad.
- Enfocar a la Asociación en la fabricación de productos rentables hacia un mercado meta mediante el planteamiento de un análisis operativo- mercadológico basado en información obtenida de la asociación misma.
- Realizar un análisis FODA de la situación actual de la Asociación Teixchel para identificar sus fortalezas y utilizarlas como un recurso.

## 6 DESARROLLO Y METODOLOGIA

### 6.1 Desarrollo

Para desarrollar el Plan de Negocios, fue necesario hacer una planificación que permitiera llevar un control de las diferentes actividades.

Se realizó una investigación para la parte teórica que ayudó primeramente a entender y comprender de manera general conceptos del tema a trabajar, el lugar donde se ubica la asociación y también información histórica o estadística que permitió tener datos e información necesaria; y segundo, ayudó a tener una guía para poder desarrollar el Plan de Negocios. Por otro lado, se realizaron visitas a museos y entidades donde existe información de textiles.

Para la investigación de campo, se realizaron visitas a San Pedro la Laguna que es donde se ubica la Asociación a quién se le trabajó el Plan de Negocios. En el lugar, se realizaron entrevistas con la(s) persona(s) encargada(s) por área.

En el análisis Operativo – Productivo, se realizó en el lugar donde se fabrican los productos y se tomó en cuenta la manera en la que actualmente se fabrican los productos logísticamente hablando y se visualizaron y contabilizaron los inventarios como parámetros estadísticos y numéricos para poder realizar un análisis cuantitativo.

En el lugar, se hizo un levantamiento de inventarios, se analizó el movimiento que cada producto ha tenido en el transcurso de Enero a Agosto del 2012; esto para poder tener un dato real y luego poder realizar la estadística respectiva de todos aquellos productos que son rentables para la empresa, identificarlos y poder enfocar los recursos hacia esos productos e ir eliminando todos aquellos que tienen alto costo pero que no generan mayor ganancia o se venden muy poco.

En el análisis Financiero se solicitó la información a las personas de la Asociación donde se identificaron los costos de los materiales para poder tener datos reales de operación y con ello poder generar la información necesaria para los cálculos de ganancias por gama de productos así como el cálculo del margen y ventas reales en el periodo que se realizó el Plan de Negocios.

No se realizó un análisis mercadológico a detalle ya que es un estudio que debe realizarse minuciosamente y por separado; sin embargo, sí se estipuló un análisis de ciertos factores que ayuden a poder descubrir oportunidades de comercialización de los productos que trabaja la Asociación actualmente y se planteó la necesidad de buscar opciones de nuevos productos.

En el transcurso del desarrollo del trabajo se realizaron cuatro visitas. Esto con la finalidad de ver las instalaciones, productos, punto(s) de venta, inventarios, finanzas, fabricación de los productos y materias primas.

Con lo anterior, se obtuvo información para poder realizar el Plan de Negocios y con la información obtenida, se realizaron los diferentes análisis para luego presentar el presente informe con las opciones y oportunidades de mejora para las diferentes áreas.

## **6.2 Metodología**

Para llevar a cabo dicha investigación, se utilizó la siguiente metodología:

- a) Se realizaron cuatro visitas al lugar para recabar información e identificar las oportunidades de mejora:
  - 1. La primera visita se realizó para obtener información general y poder verificar el estado físico de las instalaciones, maquinaria, etc.
  - 2. En la segunda visita, revisaron temas técnicos de Producción, Operativos, Logísticos.
  - 3. Se verificaron inventarios y temas financieros a detalle.
  - 4. Se identificaron las oportunidades de mejora así como ciertos cambios a realizar en la manera que se opera actualmente.
- b) Se trabajó con una grabadora debido a que parte de la información se obtuvo de entrevistas para tener toda la información oportuna sin que ésta pudiera ser consultada en cualquier momento si no se tomó nota del tema en su momento.
- c) Se generó información estadística que permitiera hacer análisis cuantitativo para concluir el tema.
- d) Se utilizaron gráficos para poder visualizar, entender y comprender el tema.
- e) Se realizó un análisis de Producción, Financiero, Operativo y un breve análisis Mercadológico (no estudio de Mercado).
- f) Se realizó un análisis financiero actual con lo cual, se identificaron los ingresos y egresos actuales.

## 7 RESULTADOS

En los capítulos anteriores, se recabó información teórica resultado de una investigación realizada en cada uno de los temas que allí se mencionaron para utilizarla como una base que ayudará en la realización de un plan de negocios.

Lo que se presenta a continuación es un Plan de Negocios para la Asociación de Tejedoras Teixchel el cual se desarrolló con la finalidad de encontrar puntos críticos que puedan ayudar a la asociación a identificar oportunidades de mejora, generar mejores ingresos y con ello responder también a los objetivos planteados.

Este plan, inicia con información general que identifica a la Asociación, como por ejemplo cómo está conformada, su historia, misión, visión, etc.

Posteriormente, se presenta un análisis mercadológico, operativo y financiero que tiene sus bases en la información que fue brindada por la Asociación, la cual se logró identificar, ordenar, graficar y analizar, lo cual, se plasma en el siguiente plan de negocios utilizando gráficos, presentando tendencias, porcentajes, diagramas operativos que dentro del plan de negocios se consideró tomar para realizar un análisis detallado y con ello poder presentar conclusiones y algunas recomendaciones para la Asociación.

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA ASOCIACION DE MUJERES TEJEDORAS “TEIXCHEL” UBICADA EN SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLA**



**ELABORADO POR  
ING. RANDI OMAR ALVAREZ ORTIZ**

**GUATEMALA NOVIEMBRE 2012**

## A. OBJETIVOS

General:

El objetivo principal del Plan de Negocios es asesorar a la Asociación de Tejedoras Teixchel de San Pedro la Laguna en términos profesionales que permita orientar y enfocar el negocio a los productos más rentables y de mejor venta para llevar a dicha Asociación a ser auto-sostenible en el futuro.

Específicos:

- Realizar un análisis de venta de los productos para determinar el porcentaje de venta y generación de ingresos de los mismos.
- Determinar la rotación de inventarios de productos terminados y de materias primas para identificar los productos que generan sobreproducción y tienen bajo movimiento para mejorar los ingresos de la Asociación.
- Identificar los productos que generan mayor ingreso para la Asociación.
- Identificar las oportunidades de mejora en el proceso que permitan tener mejor control en los inventarios de producto terminado y/o materias primas.
- Realizar un análisis financiero que permita identificar las ganancias de la Asociación.
- Determinar el impacto porcentual que tienen la rotación de los inventarios según el porcentaje de venta.
- Determinar el porcentaje de ingreso por producto para identificar los productos que generan mejores ganancias.

## **B. ASOCIACION TEIXCHEL**

### **1. Descripción General Asociación Teixchel**

Como consecuencia de la violencia que azoto al departamento de Sololá durante los años sesenta, gran cantidad de familia sufrieron el desaparecimiento de hijos, esposos u otros familiares, que eran en muchos casos el sustento del hogar. De esta forma un porcentaje alto de mujeres quedaron viudas y muchos niños y niñas en la orfandad; como madres solteras y ancianas desprotegidas, tuvieron la necesidad de integrarse en grupos organizados para poder desarrollar proyectos comunitarios de beneficio colectivo.

En el año 2003, por iniciativa de un grupo de señoras que viendo la necesidad de obtener ingresos económicos para el sostenimiento de la familia, sin tener que emigrar a otras ciudades, sugirieron organizar el grupo que es conocido actualmente como “TEIXCHEL”, que se dedicaría a rescatar la identidad cultural propia de los tz'utujiles a través de plasmar toda su historia tejido a mano, y por su belleza y colorido son muy apreciados por el turista tanto nacional como extranjero.

Actualmente el grupo se compone por 55 señoras se dedican a elaborar estos tejidos utilizando el telar de cintura y utilizando para su colorido, tintes naturales extraídos de plantas nativas de la región. El grupo elabora chalinas, bolsas de mano, bufandas, camino de mesas e individuales, monederos y bolsas con grifos mayas y del horóscopo maya.

### **2. Antecedentes Históricos Asociación Teixchel**

El grupo surgió en el año 2,003 gracias a la iniciativa de un buen número de señoras con espíritu de superación y sensibilización para el rescate de la identidad cultural de incalculable valor, herencia de los antepasados y medio de vida de muchas generaciones.

Esta preocupación por el rescate de tejido a mano, surgió a raíz de una encuesta y entrevista realizada por la presidenta y coordinadora del grupo, señora Berta Ángela Navichoc en 1,999 en los municipios del sur del lago de Atitlan, los resultados de esa actividad fueron:

- En la aldea Cero de Oro (Santiago Atitlan) las señoras en un 70% se dedican al tejido brocado.
- Santiago Atitlan (área urbana) tejido y bordado con figuras mayas y geométricas, en un 80%.

- En San Juan La Laguna, la elaboración de cubrecamas, manteles y rebozos en un 100%.
- San Pablo La Laguna, tejido en crushe, pelota de jax yax, porta monedas, porta lentes y morles en un 100%.
- En San Pedro La Laguna, tejido en 1%

Debido a la detección del bajo índice de personas dedicada al tejido a mano, surge la iniciativa de Doña Angela para traer nuevamente dicha costumbre al municipio de San Pedro la Laguna.

### **3. Visión Asociación Teixchel**

Somos una Asociación de mujeres tejedoras de tejidos ecológicos Teixchel, que contamos con las fortalezas y capacidades necesarias y de apertura de espacios a los jóvenes incluyentes participativo y que ambos buscamos un buen desarrollo integral que responden las demandas de nuestras acciones productivas en diferentes ámbitos como local, municipal, departamental, nacional e internacional.

### **4. Misión Asociación Teixchel**

Contribuir al desarrollo integral de la Asociación de mujeres tejedoras de tejidos ecológicos TEIXCHEL y a la juventud, fortaleciendo los espacios y participación activa donde han demostrado sus capacidades intelectuales y a la vez mejoren su calidad de vida.

### **5. Perfil Asociación Teixchel**

Somos un grupo de mujeres y jóvenes estudiantes que dedicamos a rescatar la identidad cultural propia de los tzutujiles a través de la elaboración de bolsas de papel y tejidos hechos a mano, para una demostración de la belleza colorido y para una buena conservación del medio ambiente.

### **6. Filosofía Asociación Teixchel**

Nuestra organización que ha encontrado sus fundamentos en los principios y valores de nuestra cultura, pensando siempre que somos mujeres tejedoras y jóvenes estudiantes dinámicos de valorar y cuidar nuestros valores culturales.

## **7. Objetivo General Asociación Teixchel**

Sensibilizar a los integrantes de la Asociación a través de las actividades productivas que permite a desarrollar sus habilidades y capacidades en la elaboración de productos rentables en nuestro medio.

## **8. Objetivos Específicos Asociación Teixchel**

1. Sensibilizar a los integrantes de la Asociación de rescatar los tejidos culturales de nuestros ancestros.
2. Promover el desarrollo económico a través de la elaboración y venta de productos artesanales, que permiten elevar el nivel de vida del sector femenino.
3. Obtener ingresos económicos, para el sustento del hogar.
4. Involucrar a mujeres ancianas en el proceso productivo, con labores acordes a su edad.
5. Crear proyectos productivos para los jóvenes estudiantes de escasos recursos económicos.
6. Crear programas de atención y sensibilización a mujeres y jóvenes estudiantes.

## **C. SITUACION ACTUAL MERCADEO PRODUCTOS TEIXCHEL**

Para vender sus productos, actualmente la asociación cuenta con un local el cual está ubicado en San Pedro la Laguna, en donde son exhibidos los productos que se fabrican. Este local, es rentado por el cual se paga una cuota mensual. El local está ubicado en la calle principal de la entrada por agua al municipio.

### **1. Productos Asociación Teixchel**

La asociación de tejidos “Teixchel” cuenta con una gama de productos diversos los cuales, se producen con el fin de que se vendan en el local en el que actualmente se exhiben.

Sin embargo, para efectos de éste estudio, se colocaron los nombres generales del producto en sí y no del ítem específico como por ejemplo: “Bolsa”, contiene todos los tipos de bolsa como “Bolsa de brin pequeña”, “bolsa de brin grande”, “bolsa con monedero”, “bolsa con parche”, etc. Esto derivado al poco movimiento que se tiene actualmente de la tienda lo cual no hubiera permitido realizar un análisis por producto. (Tabla 3)

Tabla No. 3 Productos de la Asociación Teixchel

PRODUCTOS ASOCIACION TEIXCHEL	
1	Bolsa
2	Chalina
3	Camino de mesa
4	Costmetiquero
5	Monedero con glifo
6	Mantel
7	Bufanda
8	Cojin
9	Individuales
10	Cubrecama matrimonial natural
11	Mochila estilo pera
12	Cubrecama matrimonial chilam
13	Portalapicero
14	Morral simple con siper
15	Mañanera
16	Mochilas estilo pera
17	Bolsa de mano
18	cinturon de mostacilla
19	Faja
20	Mañanera Xinil
21	Morral estilo pera
22	Juego de cosmetiqueros
23	Portalentes
24	Portadocumento

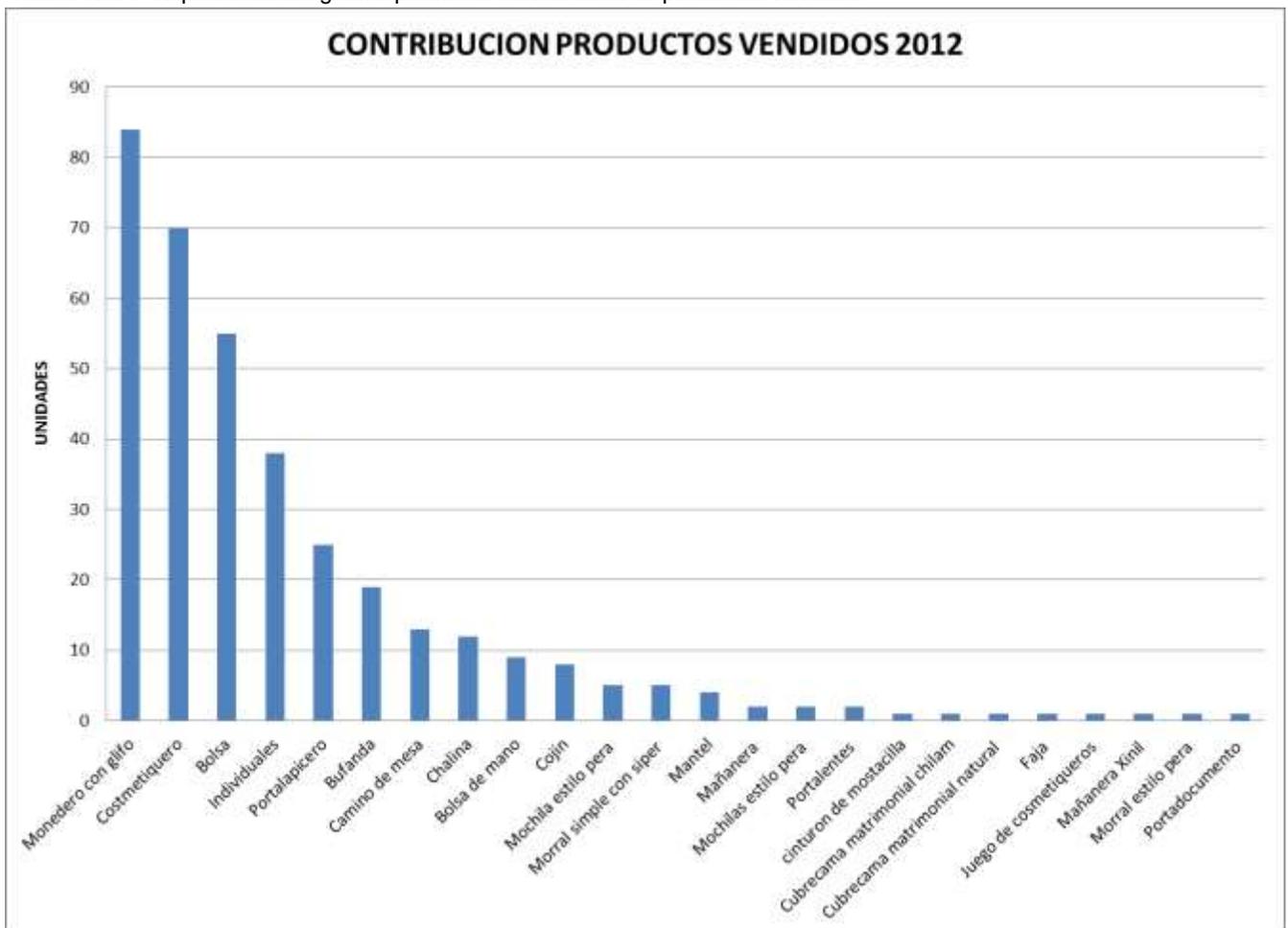
Fuente: El Autor

## 2. Contribución por Producto

Los productos que más se han vendido durante el 2012 son los monederos con grifo, le siguen los cosmetiqueros y las bolsas.

El siguiente gráfico muestra cuál ha sido el comportamiento de los productos que se han vendido desde los que han tenido mayor movimiento hasta los productos que se han vendido en menor número que en algunos casos es una unidad en lo que va del 2012 hasta el mes de agosto. (Gráfico 1)

Gráfico No. 1 Representación gráfica productos contribución de productos vendidos



Fuente: El autor

### **3. Comercialización**

La comercialización de los productos actualmente se da por dos vías; la primera es exhibiendo los productos en el local y la segunda es cuando reciben un pedido de alguna feria de tejidos típicos, fabrican los productos específicos que entran en el pedido que luego los venderán para que éstos sean llevados a la feria por un tercero.

### **4. Distribución de Productos**

La asociación Teixchel no distribuye actualmente sus productos por cuenta propia ni por terceros que compren para ir a vender a algún otro lugar que no sea el local en San Pedro la Laguna.

### **5. Publicidad**

La única publicidad con que cuenta la asociación es la local, que es reconocida por la Municipalidad y que actualmente se reúnen con otras asociaciones. No cuenta con una página de internet propia; únicamente con correo electrónico.

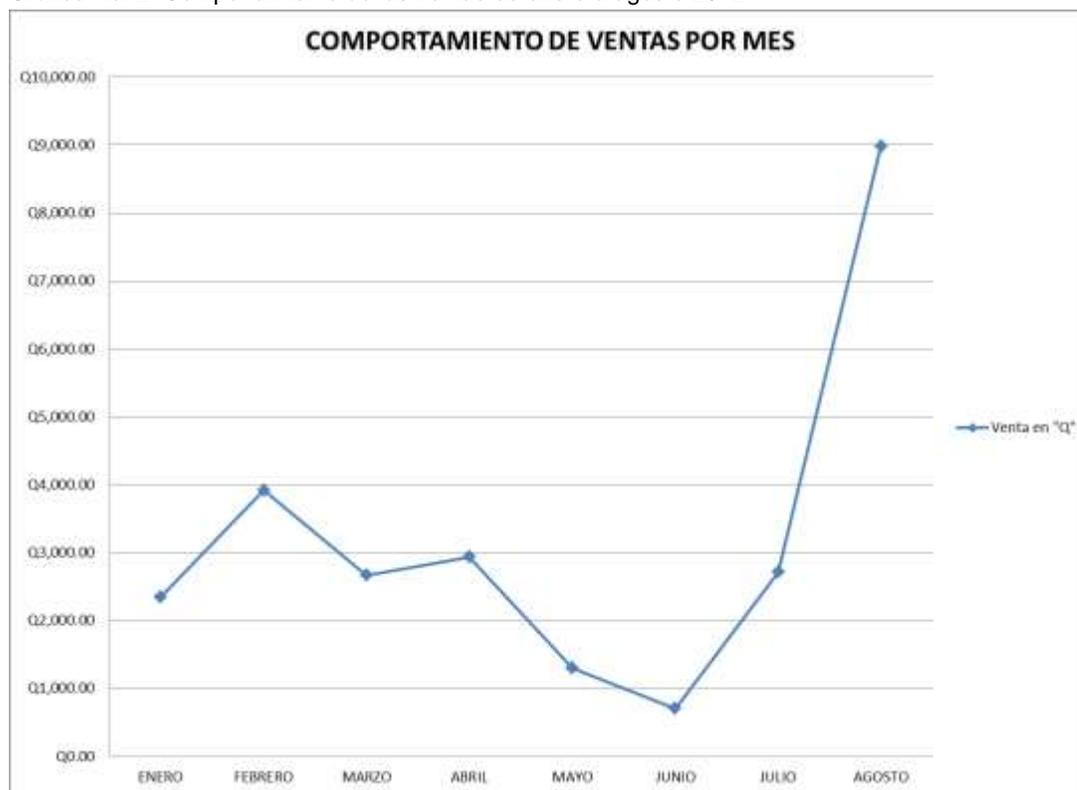
### **6. Mercado Actual**

Referente al mercado que atiende, está limitado a las personas que visitan el municipio de San Pedro La Laguna en Sololá, que es un lugar alterno del turismo de Panajachel.

### **7. Comportamiento de Ventas**

Se obtuvieron datos de las ventas de Enero a Agosto de 2012 y, como se puede observar en el gráfico No. 7, el comportamiento de las ventas de estos meses utilizando el sistema actual de oferta que es únicamente venta en el local, podemos observar que la venta más alta se da en el mes de Agosto la cual fue provocada por una feria anual donde llegan a hacer pedidos para la venta y se expone en dicha feria. El resto de los meses, vemos que el máximo de venta es de Q.4, 000.00 (cuatro mil Quetzales) y llegan a existir puntos de menores a Q.1, 000.00 lo cual preocupa a la Asociación debido a la falta de ingresos que se tienen. (Gráfico 2)

Gráfico No. 2 Comportamiento de las ventas de enero a agosto 2012



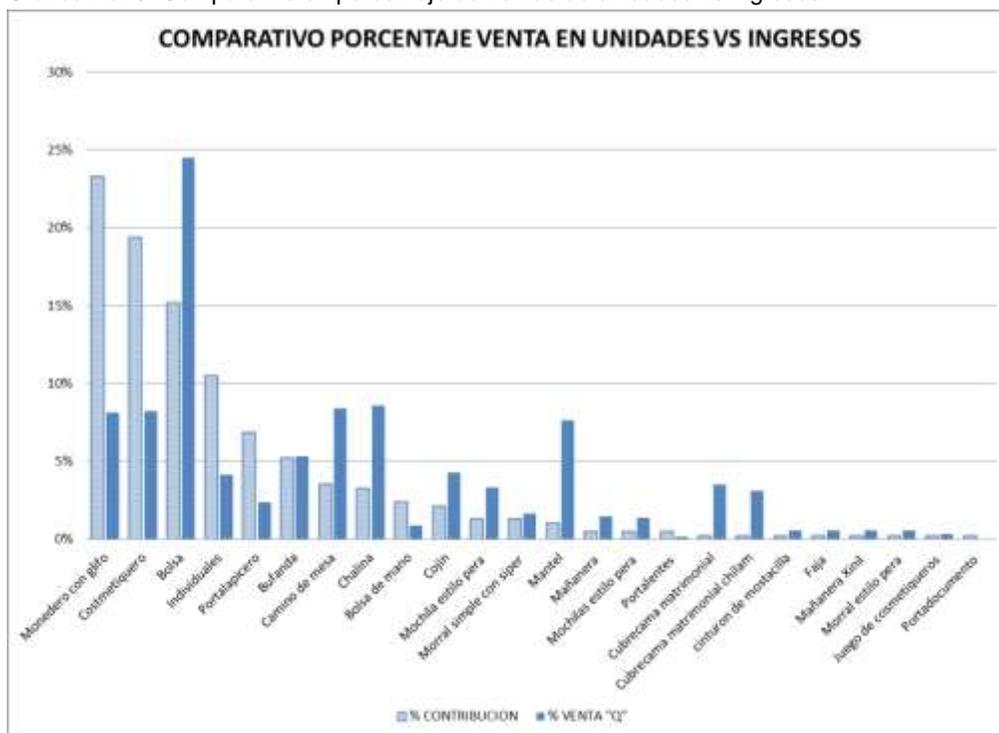
Fuente: El Autor

## 8. Factores a Tomar en Cuenta de Mercadeo y Comercialización

Uno de los factores internos que impiden que la comercialización se pueda hacer a mayor escala es el recurso económico con el que cuenta la asociación dado los ingresos según pudimos observar en el gráfico anterior; adicional a esto, los pocos ingresos que están generando las ventas actuales alcanzan únicamente para la subsistencia de cada uno de los integrantes del grupo y de allí que la asociación se queda sin recursos cada mes. Esto no permite que exista una persona dedicada a buscar nuevos negocios y por ende, las ventas sean bajas comparándolo contra lo que se tiene producido y ofertado en el local.

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a ventas de productos se refiere, es que de los productos que más se han vendido, no precisamente son los que más ingresos generan. En el siguiente gráfico (Gráfico No. 3) podremos observar dicho comportamiento.

Gráfico No. 3 Comparativo en porcentaje de ventas de unidades vs ingresos



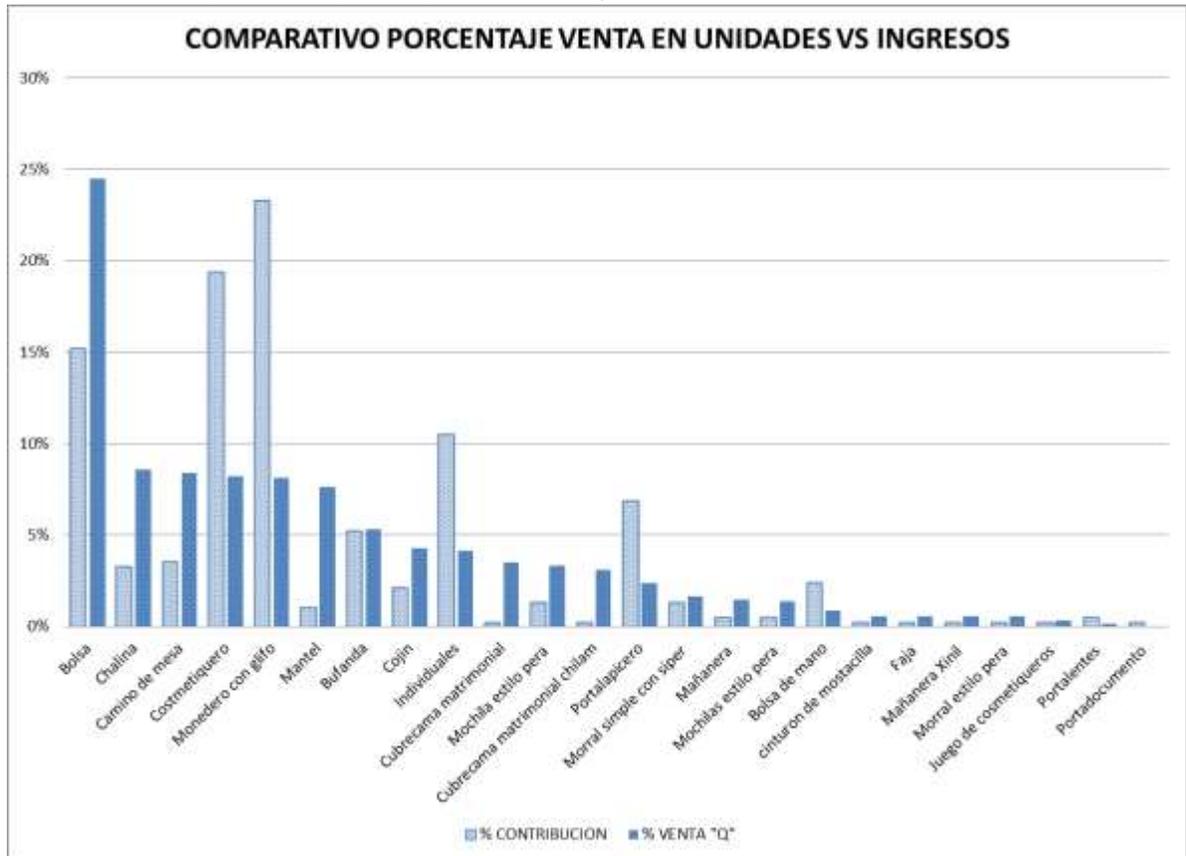
Fuente: El Autor

La columna de la izquierda en el gráfico nos permite ver el porcentaje de contribución de las ventas en unidades; y la columna del lado derecho del gráfico nos dice el porcentaje de contribución en las ventas que se tienen por producto.

Esto nos da un parámetro significativo en el cual podemos ver que no por vender más monederos sean éstos los que más ingresos generan; al contrario, los que más ingresos están generando son las bolsas y es el tercero de los que más unidades se han vendido.

Lo anterior nos dice que lo que más debería de estar vendiendo la asociación y a lo que más debiera de prestarle atención comercialmente hablando es a los productos que mayor movimiento en dinero representan que es lo que les generará más y mejores ganancias para el negocio. Es decir, si ordenáramos los datos del gráfico anterior basados en los ingresos, es a esos productos que debieran de prestarle mayor atención y dedicarle más recurso a la venta. (Gráfico 4).

Gráfico No. 4 Comparativo de porcentajes de ventas Ingresos vs unidades

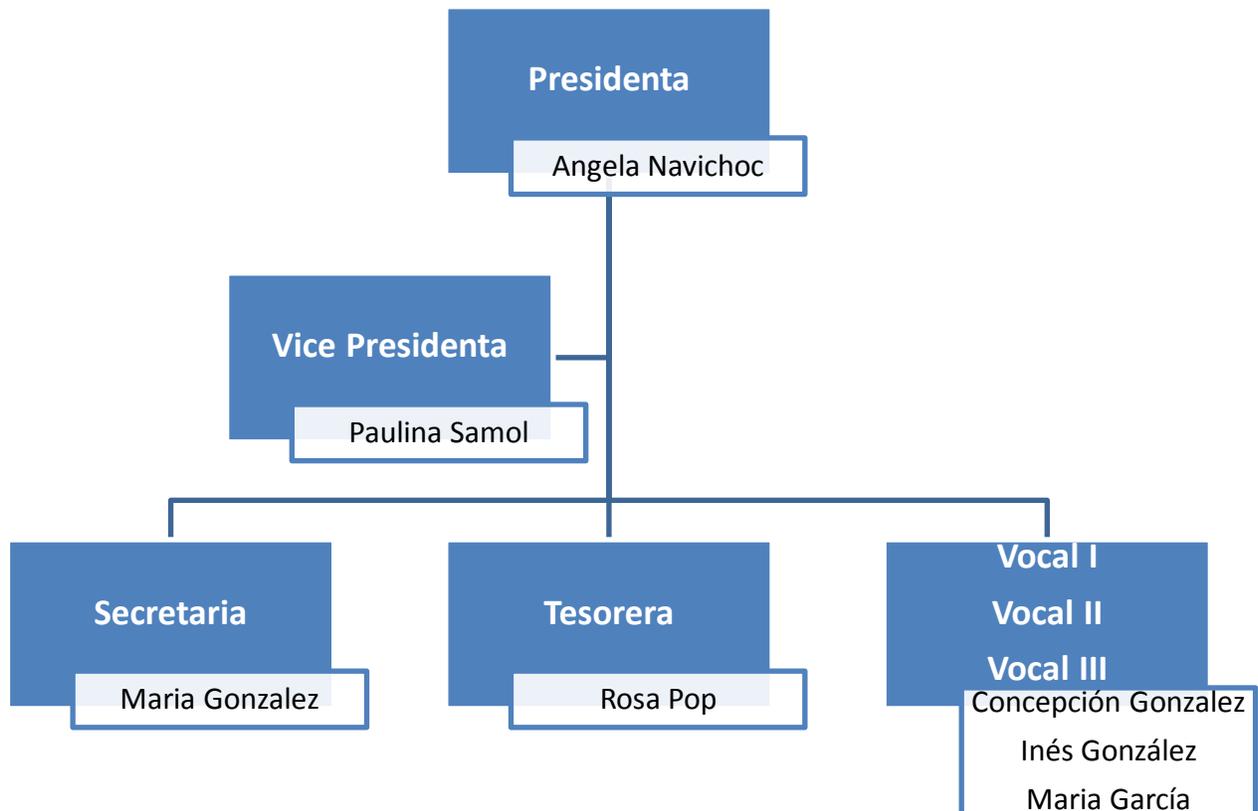


Fuente: El Autor

## D. SITUACION ACTUAL OPERATIVA

### 1. Organigrama Asociación Teixchel

Figura No. 25 Organigrama asociación Teixchel



Fuente: El autor

Adicional a las personas que conforman la junta directiva de la asociación, ésta está integrada una agrupación de cincuenta y cinco (55) mujeres entre ellas viudas, madres solteras y también distinguidas abuelas de entre 70 y 85 años de edad.

Cuenta también con un contador que es quien lleva registros de los ingresos y egresos financieros de la asociación.

## 2. Ficha Técnica de Productos Asociación Teixchel

Tabla No. 4 Ficha técnica portapiceros

Ficha Técnica de Producto			Ficha No. 1 Fecha: 6 /03/12	
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Porta Lapicero con glifo maya, varios colores			
<b>Código:</b> PL.Text. 1	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 30 minutos	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 22 cm largo, 27 ancho, 4 cm altura(base),	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con aplicación de bordado con glifo mayas en varios diseños y colores.			
<b>Materiales:</b>				
<b>Tela Típica, zipper, Forro y cono.</b>				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 120				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Agujas, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	27 x 17 cm	10		
Tela para forro	27x 17 cm	3		
ziper	1	1		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>	1	2.5		
<b>Gastos confección</b>		3.5		
<b>Costo Producción</b>		20.65		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	24.5855	
<b>Margen Aso.</b>	15%	3.687825		
<b>Precio</b>		<b>28.273325</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 5 Ficha técnica tortillero de brin

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 2 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Tortillero de brin			
<b>Código:</b> TB.Text. 1	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 3 horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 20 Cm diametro	<b>Descripción:</b> Tortilera confeccionada a base de brin y tela tipica con bordado a mano.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, Brin, Tela para forro				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 30				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 6				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Aguja, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	20 Cm	8.44		
Tela brin		3		
Hilo algodón		2		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>	1	5		
<b>Gastos confección</b>		5		
<b>Costo de Producción</b>		24.09		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	28.0255	
<b>Margen Aso.</b>	15%	4.203825		
<b>Precio</b>		<b>32.229325</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 6 Ficha técnica bolsa de 4 bolsas

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 3 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Bolsa de 4 bolsas.			
<b>Código:</b> BL.4 .Tex.	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 3 horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 37cm ancho, 37 de alto, y 36 de agarrador.	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con aplicación de bordado con glifo mayas en varios diseños y colores.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 120				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Agujas, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	1 1/2 lienzos	135		
Tela para forro	1/2 yarda	12		
ziper	1	1		
Cono		1.24		
<b>Mano de Obra bordado</b>				
<b>Gastos confección</b>		30		
<b>Costo de Producción</b>		179.24		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	183.176	
<b>Margen Aso.</b>	15%	27.476325		
<b>Precio</b>		<b>210.651825</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 7 Ficha técnica bolsa sezgada

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 4 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Bolsa Sezgada con monedero			
<b>Código:</b> BL.Z.Tex. 2	<b>Producido por (Artisano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 2 Horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 39 de Ancho x 26 de alto y 42 de Agarrador	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado con tela típica con una sezgadura con bolsa y monedero			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 60				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Agujas, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	1 mts	55		
Tela para forro	1/2 yarda	12		
ziper	3	4.5		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>				
<b>Gastos confección</b>		30		
<b>Costo de Producción</b>		102.15		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	106.086	
<b>Margen Aso.</b>	15%	15.912825		
<b>Precio</b>		<b>121.998325</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 8 Ficha técnica bolsa con monedero

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 5 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Bolsa con monedero varios colores			
<b>Código: B.M.Tex. 3</b>	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 2 horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 22 cm largo, 27 ancho, 4 cm altura(base),	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con tela típica elaborada en telar de cintura con bolsa en el interior y monedero.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 60				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Agujas, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	1 mts	55		
Tela para forro	1/2 yarda	12.5		
ziper	2	2,5		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>				
<b>Gastos confección</b>		25		
<b>Costo de Producción</b>		93.15		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	97.0855	
<b>Margen Aso.</b>	15%	14.562825		
<b>Precio</b>		<b>111.648325</b>	112	

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 9 Ficha técnica morral con flecos

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 6 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Morral con Flecos Varios colores.			
<b>Código:</b> BF.Text. 4	<b>Producido por (Artésano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 2 horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 31 cm Ancho, 37 ancho.	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con tela típica elaborado en telar de cintura con agarrador ajustable.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 50				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Aguja, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	1 mts	50		
Tela para forro	1/2 yarda	12.5		
ziper	1	1		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>				
<b>Gastos confección</b>		25		
<b>Costo de Producción</b>		89.15		85 Aso.
<b>Iva</b>	17%	3.9355	93.0855	
<b>Margen Aso.</b>	15%	13.962825		
<b>Precio</b>		<b>107.048325</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 10 Ficha técnica morral simple

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 7 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Morral Simple, varios colores			
<b>Código:</b> MS.Text. 5	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 2 horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 22 cm largo, 27 ancho, 4 cm altura(base),	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con tela típica elbarada en telar de cintura con agarrador.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 120				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Agujas, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	1 mts	50		
Tela para forro	1/2 yarda	12.5		
ziper	2	2,5		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>				
<b>Gastos confección</b>		25		
<b>Costo de producción</b>		88.15		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	92.0855	
<b>Margen Aso.</b>	15%	13.812825		
<b>Precio</b>		<b>105.898325</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 11 Ficha técnica morral con flecos

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 8 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Morral con Flecos con glifo maya, varios colores			
<b>Código:</b> MFM.Tex. 6	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 3horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 33 de ancho x 35 de largo y 42cm Agarrador	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con aplicación de bordado con glifo maya con agarrador de faja.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro, Faja y cono				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 50				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Aguja, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	1 mts	55		
Tela para forro	1/2 yarda	12.5		
Faja	1/2 Faja	22		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>		7		
<b>Gastos confección</b>		25		
<b>Costo de producción</b>		122.15		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	126.086	
<b>Margen Aso.</b>	15%	18.912825		
<b>Precio</b>		<b>144.998325</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 12 Ficha técnica bolsa de brin

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 9 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Bolsa de Brin con tela típica con bordado.			
<b>Código:</b> BB.Tex. 7	<b>Producido por (Artésano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 4 horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas: 30 de ancho X 27 de alto y 23 de Agarrador</b>	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con aplicación de bordado con glifo mayas en varios diseños y colores.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 40				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Agujas, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	40 x 10 cm	30		
Brin	30 x 30 cm	9.33		
Tela para forro	1/2 yarda	12.5		
ziper	2	3.5		
Cono e Hilo Algodón		10.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>		25		
<b>Gastos confección</b>		25		
<b>Precio</b>		115.98		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	119.916	
<b>Margen Aso.</b>	9%	10.792395		
<b>Precio</b>		<b>130.707895</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

Tabla No. 13 Ficha técnica bolsa estilo pera

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 10 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixel	<b>Producto:</b> Bolsa Estilo Pera			
<b>Código: BEP.Text. 8</b>	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 3 horas	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixel			
<b>Medidas: 60cm de Largo x 40xm de ancho.</b>	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina en forma de pera, con tela típica elaborada en telar de cintura, con bolsas laterales con zipper y flecos			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual: 40</b>				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza: 5</b>				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b> Maquina de coser. Agujas, tijeras				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica	2 1/2 yarda	125		
Tela para forro	1 Yarda	24		
ziper	3	4,5		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>				
<b>Gastos confección</b>		30		
<b>Costo de producción</b>		179.65		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	183.586	
<b>Margen Aso.</b>	10%	18.35855		
<b>Precio</b>		<b>201.94405</b>		

Fuente: Asociación Teixel

Tabla No. 14 Ficha técnica monedero

Ficha Técnica de Producto		Ficha No. 11 Fecha: 6 /03/12		
<b>Empresa/ Organización:</b> Teixchel	<b>Producto:</b> Monederos con glifo maya varios colores.			
<b>Código:</b> MgM.Text. 1	<b>Producido por (Artesano) :</b> Berta Navichoc			
<b>Tiempo de Producción:</b> 30 minutos	<b>Taller Artesanal que desarrolló la pieza (Nombre y ubicación):</b> Sede Asociación Teixchel			
<b>Medidas:</b> 13 de largo x11 ancho.	<b>Descripción:</b> Producto confeccionado a maquina con aplicación de bordado con glifo mayas en varios colores.			
<b>Materiales:</b> Tela Típica, zipper, Forro y cono.				
<b>Capacidad productiva mensual:</b> 120				
<b>Número de Artesanos que podrían desarrollar esta pieza:</b> 5				
<b>Ubicación Geográfica de los artesanos productores:</b> Centro San Pedro la Laguna				
<b>Herramientas necesarias para producir la pieza:</b>				
<b>Materias Primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo /Q</b>	<b>Fuente</b>	<b>Observaciones</b>
Tela típica		4.25		
Tela para forro		5		
ziper	1	1		
Cono		0.65		
<b>Mano de Obra bordado</b>		2.5		
<b>Gastos confección</b>		3.5		
<b>Costo de producción</b>		16.9		
<b>Iva</b>	17%	3.9355	20.8355	
<b>Margen Aso.</b>	15%	3.125325		
<b>Precio</b>		<b>23.960825</b>		

Fuente: Asociación Teixchel

### **3. Proceso para la Producción Asociación Teixchel**

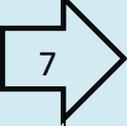
Actualmente la asociación fabrica sus productos primeramente para exhibirlos en el local que está ubicado en San Pedro la Laguna, en donde son comprados por turistas que visitan el lugar. Sin embargo, en algunas ocasiones fabrican productos cuando encuentran algún pedido especial para alguna feria de exhibición en algún lugar en específico lo que hace que algunos meses se produzcan más que otros o se vendan más que otros.

Cuando fabrican los productos para exhibición en el local es cuando notan que la cantidad que tienen es muy pequeña y es cuando fabrican los productos que ya no tienen. Realizan un inventario cada vez que se fabrican algunas unidades de producción; sin embargo dicha producción no es guiada por un inventario cíclico en donde se pueda comparar ingresos y egresos en unidades durante el mes.

Dicha producción, se va realizando y distribuyendo entre la cantidad de mujeres que pueden fabricar los productos y/o las que están disponibles en su momento para producir dichas unidades ya que no todas pueden hacer los mismos productos y no todas tienen el tiempo necesario cuando surgen pedidos especiales. En algunas ocasiones, la misma Junta Directiva es la que fabrica las unidades con la intención de vender la producción.

A continuación se presenta un diagrama de flujo donde se podrá observar cada paso del proceso de fabricación para producir los productos de la asociación. (Tabla 15)

Tabla No. 15 Proceso Fabricación Asociación Teixchel

Simbología	Descripción de la actividad
	Reciben el pedido
	Se procede a comprar la Materia Prima (hilo, zíper, tela)
	Se distribuye la carga de trabajo entre el personal de la asociación tomando en cuenta las habilidades para cada grupo y capacidad de producción
	Se distribuye la Materia Prima según productos a fabricar tomando en cuenta la ficha técnica.
	Se fabrica el producto en las cantidades y modelos ofrecidos
	Se inspecciona el producto
	Se traslada el producto a la sede de la asociación
	Se exhibe / o se almacena el producto

Fuente: El Autor

#### **4. Control de Inventarios de los Productos**

Actualmente la asociación maneja un inventario conforme se van fabricando los productos, es decir, se lleva un control únicamente de lo que va ingresando y de lo que va saliendo; sin embargo, no se lleva un control de un inventario cíclico en donde se pueda controlar las entradas de productos y salidas, y a su vez, pueda llevarse un control del comportamiento por producto en donde se pueda comparar un inventario inicial contra un inventario final restando las unidades vendidas durante el mes. Por otro lado, el inventario que se realiza se va modificando sin dejar un registro para poder tener un comparativo del comportamiento del mismo.

Uno de los aspectos más relevantes es que la asociación no cuenta con un control de inventarios periódico, lo cual no permite tener una visualización del comportamiento mensual de la producción, cuánto se gasta por producto y cuánto se desperdicia

Esto está provocando que se tengan materiales distribuidos con las diferentes personas que fabrican los diferentes productos de la asociación.

El no tener un control de materia prima, implica que materiales que pertenecen a la asociación estén en manos de cada uno de los integrantes que al final no se sabe si estarán utilizando el material para usos de la asociación o si en algún momento lo utilizarán para fabricar sus propias prendas y vender por separado.

Por otro lado, derivado de la inexistencia de un control cíclico de inventarios, se van fabricando productos mes a mes cargando con esto el inventario de productos terminados; una muestra de ello es que se tomó como base la información de uno de los inventarios de la asociación teniendo como resultado el siguiente resumen de la tabla 16:

Tabla No. 16 Inventario de productos terminados

DESCRIPCION	UNIDADES	QUETZALES
MONEDEROS	206	Q5,150.00
MONEDEROS SIMPLES	15	Q300.00
BILLETERAS	3	Q75.00
COSMETIQUERO CON GRIFO	39	Q1,755.00
COMETIQUERO GRANDE	144	Q3,600.00
COMETIQUERO GRANDE	40	Q1,200.00
MANTELES	7	Q3,250.00
CUBRECAMAS	3	Q2,600.00
COJINES	4	Q500.00
CAMINOS DE MESA	18	Q2,850.00
INDIVIDUALES	53	Q1,590.00
SERVILLETAS	10	Q475.00
BUFANDAS	42	Q3,010.00
CHALINAS	36	Q6,650.00
GUIPILES	2	Q700.00
BOLSAS	111	Q10,995.00
MORRALES	13	Q1,135.00
MOCHILA	7	Q1,225.00
<b>TOTAL INVENTARIO</b>		<b>Q47,060.00</b>

Fuente: Asociación Teixchel

Esto muestra que exista sobreproducción de algunos productos que tienen una rotación muy baja y que si bien es cierto se produce para vender, no todo lo que se produzca se venderá dentro del mes.

Esto está muy relacionado con los resultados de las ganancias mensuales ya que lo que se va generando como ganancia, por momentos puede verse absorbido por la sobreproducción que es al final una inversión que se realiza para producción que no tendrá movimiento

Por otro lado, no existe una orden de entrada a producción con lo cual se pierde el control de cuántos se mandaron a producir, cuánto se tiene en stock, cuánto se debe de producir para no caer en inflar tanto los inventarios cuando la venta es escasa.

## 5. Control de Inventarios de Materia Prima

Aunque cada vez que se necesita producir determinada cantidad de productos se compra la materia prima, no se tiene un control específico de cuánto se tiene en existencia o cuánto tiene cada una de las tejedoras en su poder ya que cuando van a fabricar, se llevan la materia prima a su casa, fabrican los productos y luego los entregan; sin embargo hoy por hoy algunas tienen materia prima en sus hogares del cual no se sabe si lo han utilizado únicamente para producción de la asociación.

El siguiente formato servirá para generar ordenes de producción a los miembros de la asociación, el cual funcionará como prueba de que se entregó materiales a las personas y que al momento que entreguen el producto terminado, si en algún momento sobró (según fichas técnicas), deberán entregar el remanente de los materiales. (Tabla 17)

Tabla No. 17 Propuesta de control de Orden de Producción

		No.00001	
		FECHA	15/12/2012
ASOCIACION TEIXCHEL			
ORDEN DE PRODUCCIÓN			
PRODUCTO A FABRICAR	CANTIDAD	MATERIALES	CANTIDAD
ASIGNADO A:	NOMBRE DE QUIEN VA A FABRICAR		
RECEPCIÓN DE MATERIALES	F: _____		

Fuente: El Autor

## E. SITUACION FINANCIERA ASOCIACION TEIXCHEL

### 1. Controles Financieros

Actualmente la asociación cuenta con un sistema de control financiero que registra los ingresos y los egresos en un control de libro "diario" en el cual es registrado cada uno de los movimientos en productos e ingresos en quetzales. (Tabla 18)

Tabla No. 18 Libro Diario de Ingresos y Egresos Asociación Teixchel

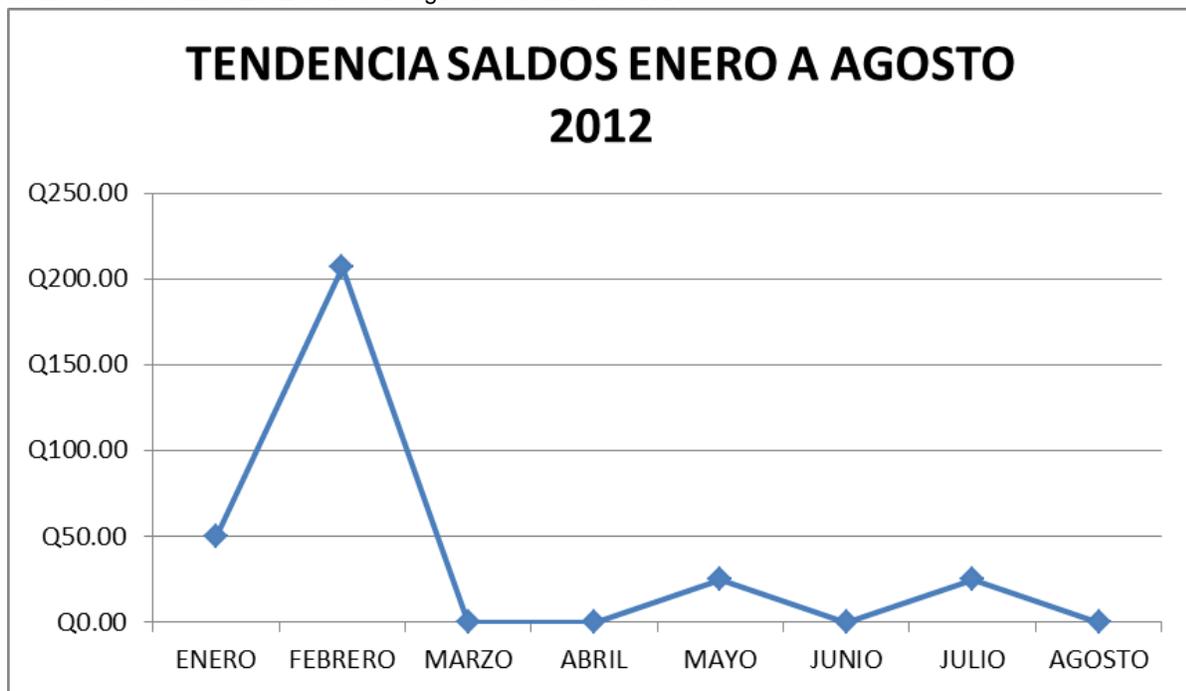
ASOCIACION DE ARTESANAS DE TEJIDOS ECOLÓGICOS IXCHEL				
SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLÁ				
AÑO 2012				
MES DE ENERO				
FECHA	CUENTA	ENTRADA	SALIDA	SALDO
	Saldo Anterior			Q60.00
02/01/2012	3 Portalapiceros con glifos mayas	Q75.00		
05/01/2012	1 Bolsita de mano	Q25.00		Q160.00
09/01/2012	Internet (correos revisados y enviados)		Q5.00	Q155.00
	1 Monedero con glifo maya Ajmaq	Q25.00		
13/01/2012	1 Mochila estilo pera	Q175.00		
	1 Camino de mesa Rio blanco	Q175.00		
14/01/2012	1 Chalina Natural	Q150.00		
	2 Bufandas Natural	Q125.00		
	1 Morral simple con siper	Q85.00		Q890.00
	Chus		Q50.00	Q840.00
16/01/2012	1 Mantel Rio blanco	Q550.00		
	1 Cosmetiquero con glifo maya Ajmaq	Q45.00		
19/01/2012	1 Monedero con glifo maya Noj	Q25.00		
	1 Monedero con glifo maya Toj	Q25.00		
	1 Monedero con glifo maya Imox	Q25.00		
	1 Chalina Natural	Q175.00		Q1,685.00
	Viático (Santiago) Refaccion		Q60.00	
	Chus		Q100.00	Q1,525.00
21/01/2012	1 Cosmetiquero con glifo maya Ajmaq	Q45.00		
	1 camino de mesa Natural	Q175.00		
27/01/2012	4 individuales 30.00 c/u	Q120.00		Q1,865.00
	chus		Q50.00	Q1,815.00
28/01/2012	1 modedero con glifo maya Aj	Q25.00		
	1 Bolsa con monedero	Q125.00		
30/01/2012	1 Camino de mesa Natural	Q175.00		Q2,140.00
31/01/2012	Compra de 1 libro de Actas		Q30.00	
	fotocopias e impresion		Q4.50	
	Salario		Q700.00	
	Pago al Banco		Q1,355.00	Q50.50
	Saldo mes de Enero			Q50.50

Fuente: Asociación Teixchel

Dentro de los registros financieros, no se realiza un Balance General o un estado de Resultados que permita tener una visibilidad general del negocio.

Con los datos de los registros que posee la asociación se identificaron específicamente los saldos mensuales reportados a agosto del 2012 los cuales pueden observarse en el siguiente gráfico, en donde se puede observar que las ganancias que actualmente está teniendo el negocio son casi nulas y al mes de agosto el saldo es “Q.0.00”. Esto debido al pago de las deudas que se tienen en el banco, pago de local, pago del sueldo de las tejedoras, etc. (Gráfico 5)

Gráfico No. 5 Saldos 2012 al mes de agosto Asociación Teixchel



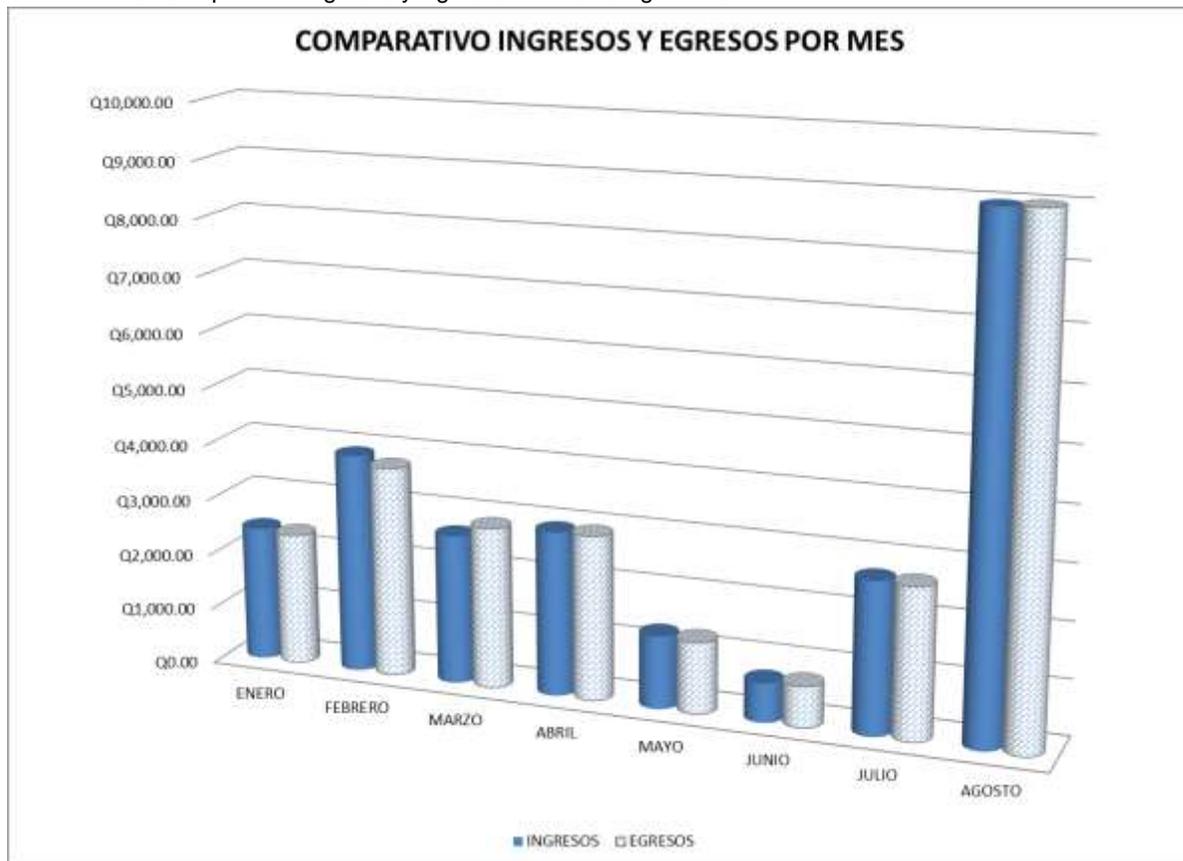
Fuente: El Autor

## 2. Deudas Asociación Teixchel

Debido a la precaria situación que tiene la asociación en los ingresos, optaron por instalar un segundo negocio que es el de vender agua purificada; sin embargo esto hizo que se invirtiera en un vehículo para transportar los garrafones de agua vendidos. Esto, repercute en los ingresos de los productos tejidos ya que se mezclan los gastos del negocio alterno (venta de agua purificada) con los ingresos que se tienen de los productos de tejido.

El siguiente gráfico muestra un comparativo entre los ingresos y egresos que se han tenido por mes de enero a agosto del 2012, donde se puede interpretar que tanto los ingresos como los egresos son casi idénticos. (Gráfico 6)

Gráfico No. 6 Comparativo Ingresos y Egresos al mes de Agosto 2012

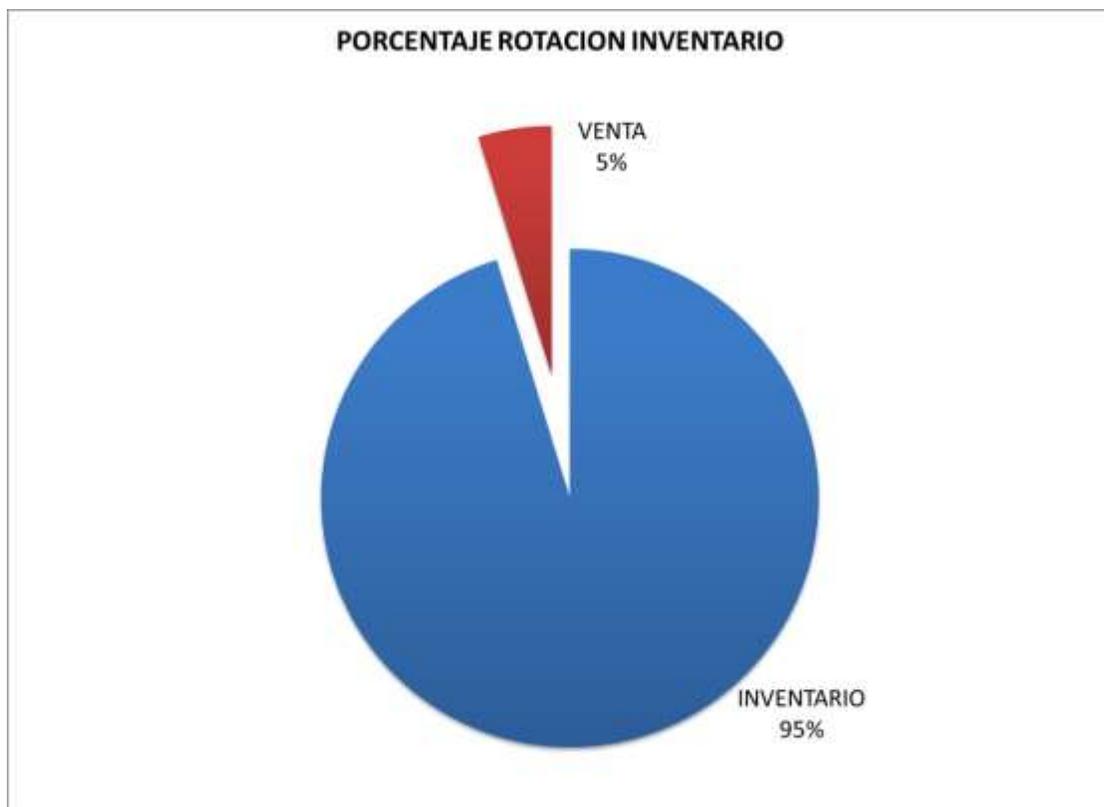


Fuente: El Autor

### 3. Rotación de Inventarios

Haciendo un análisis con la información obtenida de la asociación, se logró obtener información del inventario que se tenía y se estimó que de lo que se produce actualmente se vende un 5% del total de la producción lo cual hace que se tenga una rotación de productos muy baja, se tengan inventarios altos y esto provoque que el 95% del capital esté invertido en productos que están colocados en la tienda. (Gráfico7)

Gráfico No. 7 Rotación de Inventario



Fuente: El Autor

## 4. Ingresos por Producto

En la siguiente tabla, podemos observar que el mayor ingreso en monto representado en quetzales en el periodo de enero a agosto, lo representa en primer lugar las Bolsas, seguidamente de las Chalinas, etc. Esto nos muestra el comportamiento por producto en cuanto a ingresos se refiere y nos da un parámetro de cuáles son los productos de mayor movimiento y los de menor movimiento en el periodo que se está analizando. (Tabla 19)

Tabla No. 19 Productos mayor a menor movimiento

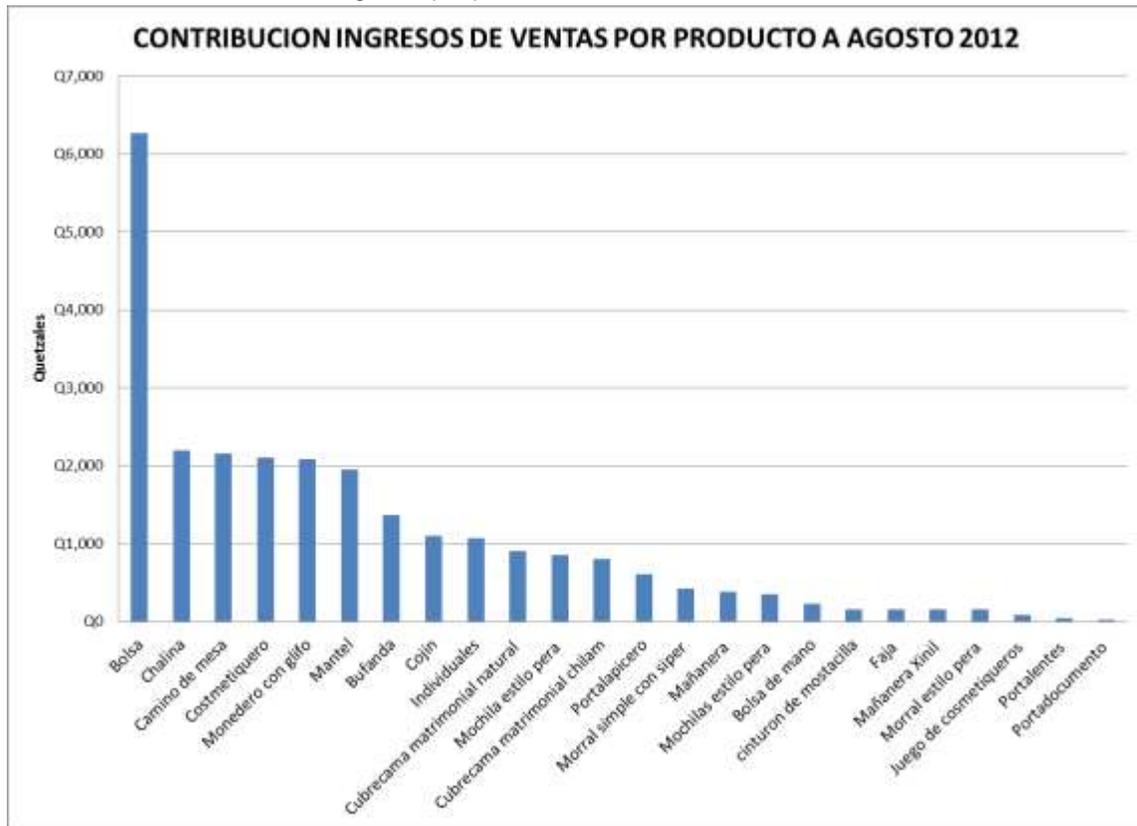
PRODUCTO	MONTO	% MONTO
Bolsa	Q6,270.00	25%
Chalina	Q2,200.00	9%
Camino de mesa	Q2,150.00	8%
Costmetiquero	Q2,105.00	8%
Monedero con glifo	Q2,080.00	8%
Mantel	Q1,950.00	8%
Bufanda	Q1,360.00	5%
Cojin	Q1,100.00	4%
Individuales	Q1,065.00	4%
Cubrecama matrimonial	Q900.00	4%
Mochila estilo pera	Q850.00	3%
Cubrecama matrimonial chilam	Q800.00	3%
Portalapicero	Q610.00	2%
Morral simple con siper	Q425.00	2%
Mañanera	Q375.00	1%
Mochilas estilo pera	Q350.00	1%
Bolsa de mano	Q225.00	1%
cinturon de mostacilla	Q150.00	1%
Faja	Q150.00	1%
Mañanera Xinil	Q150.00	1%
Morral estilo pera	Q150.00	1%
Juego de cosmetiqueros	Q85.00	0.3%
Portalentes	Q40.00	0.2%
Portadocumento	Q20.00	0.1%

Fuente: El Autor

En el siguiente gráfico, se puede observar el comportamiento de los ingresos por producto tomando en cuenta los datos de la tabla anterior en donde podemos ver que en lo que a ingresos se refiere, las bolsas son las que más han representado ingresos; seguidamente y entre los Q.2000 y los Q.2200 está un grupo de productos representado por las Chalinas, Caminero de mesa, Cosmetiquero y Monedero de Glifo.

Seguidamente está un grupo de productos que se encuentran entre los Q.1000 y los Q.1980; y luego tenemos los productos de menor venta y que en algunos de los casos se han vendido una sola vez en lo que va del año. (Gráfico 8)

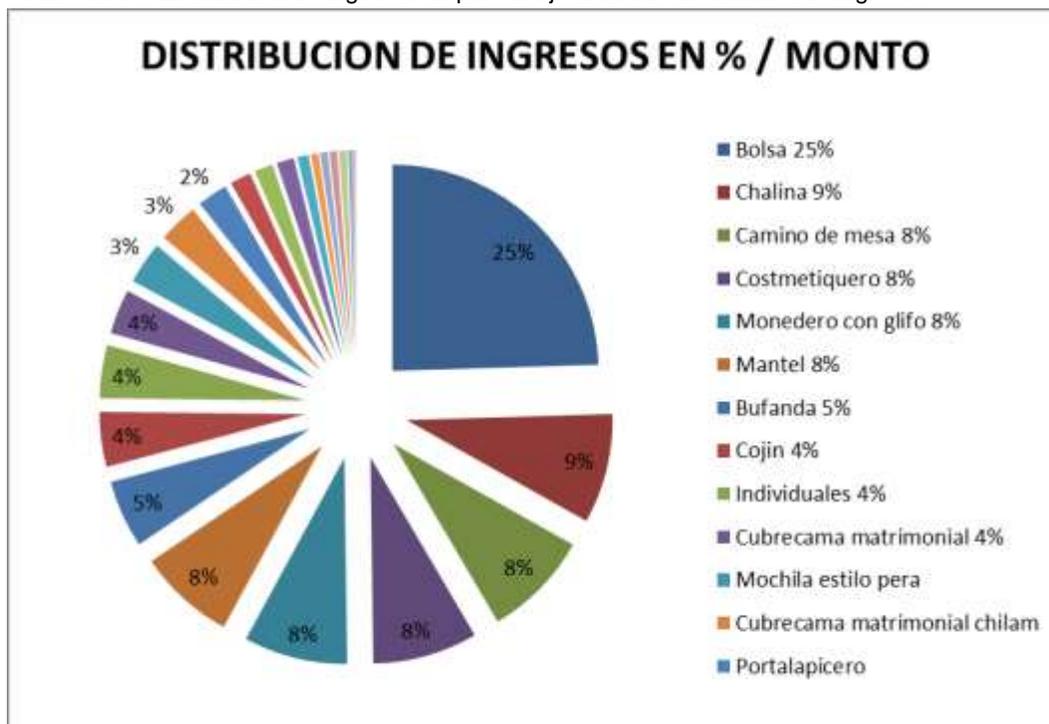
Gráfico No. 8 Contribución de ingresos por producto



Fuente: El Autor

Tomando en cuenta los montos en los que ha contribuido cada uno de los productos, podemos observar en el gráfico siguiente, el porcentaje de contribución que cada uno de ellos representa al momento de distribuir los ingresos. (Gráfico 9)

Gráfico No. 9 Distribución de Ingresos en porcentajes basado en el monto de ingresos



Fuente: El Autor

## 5. Margen de Ganancias

Tomando en cuenta las fichas técnicas, tenemos que el porcentaje de ganancias en promedio por producto es del 15% y en los productos de menor precio de venta llega a ser del 30%. Es decir, que si venden una bolsa de Q150.00 el margen de ganancias que le queda a la asociación es de Q.22.50.

## F. FODA Asociación Teixchel

Basándonos en los resultados obtenidos, se puede detectar en el siguiente cuadro un análisis FODA en el que se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Asociación.

Cabe recalcar que aunque se tengan dichas debilidades, aún es rescatable el negocio si se mejoran los controles y si se busca una manera adecuada de vender productos más rentables o hacer los ya existentes más rentables.

En el análisis que se realizó, se menciona la exportación de productos que en algún momento pueden ayudar a catapultar las ventas y a tener mejores márgenes que si se sigue vendiendo únicamente en la localidad; de lo contrario, se tendrán las amenazas latentes que se muestran en el cuadro. (Tabla 20)

Tabla No. 20

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Ideología Concepto de negocio (empírico) Compromiso personal Calidad de los materiales que se utilizan para la fabricación de los productos Calidad en la confección y diseño de los productos	Mejoramiento en los controles (financieros, operativos, ventas) Ventas fuera de la localidad Comercialización de productos rentables
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No comercialización Poca venta Inventarios altos Baja rentabilidad Mezcla gastos Alto costo de productos Márgenes pobres	Competencia local Competencia de otros municipios Competencia de productos

El Autor

## 8. DISCUSION DE RESULTADOS

### 8.1 Mercadeo y Comercialización

Una de las dificultades más grandes que tiene actualmente la Asociación Teixchel, es el hecho de no poder comercializar sus productos fuera del municipio lo cual, con el tiempo ha generado que las ventas no prosperen más de lo que se logra vender en el local; únicamente cuando existe un evento fuera del municipio como ferias que fue lo que ocurrió en el mes de agosto como lo muestra el gráfico No. 7 en la sección de Resultados.

Entonces, la comercialización es nula más que la oferta que hay en lo que se expone en el local lo que provoca que las ventas sean bajas ya que en San Pedro la Laguna hay otras tiendas que ofrecen también productos similares a los que vende la asociación que son competencia directa.

Otro aspecto importante es que aun estando cerca de Panajachel, no ofrecen sus productos enviándolos a ese municipio que es el más visitado por turistas de todos los demás pueblos del lago. Esto debido a que la Asociación no cuenta con los recursos necesarios para llevar los productos hacia Panajachel; adicionando a esto la Asociación tiene la creencia de que el intermediario gana más y que busca rebajas en los productos por lo cual no buscan la alternativa de producir para vender por medio de intermediarios lo cual, podría en algún momento provocar mayor producción y mayor venta pero debería de controlarse el margen de ganancia.

Dentro de la visión de la asociación, existe el interés de atender la demanda internacional; sin embargo existen aún dificultades al momento de querer exportar los productos ya que no existen aún partidas arancelarias que puedan definir este tipo de productos como exportables hacia otros países. Esto muestra el poco interés por parte de las autoridades para fortalecer este tipo de negocios lo cual impide que se desarrollen de una manera sostenible. Tampoco pueden funcionar bajo el régimen 29-89 debido a que no son maquiladores; régimen bajo el cual las maquilas en el país obtienen ciertos beneficios en cuanto a impuestos y exportaciones se refiere.

Lo anterior limita a la asociación a que por el momento solo puedan ofertar sus productos dentro del país y bien se sabe que una prenda típica por muy barata que sean si se hace llegar al exterior, se estima que su valor se incrementa al doble o triple del costo al que es producido por el valor adquisitivo que le da el país destino.

Según lo que se logró investigar en el marco teórico, los países en donde más se podría comercializar estos productos son:

Europa y Estados Unidos

## 8.2 Operaciones

Aunque existen fichas técnicas para algunos productos, no existen para todos los que se producen lo cual provoca que exista descontrol primero que nada en el consumo y distribución de la materia prima; por otro lado, al retornar la materia prima como producto terminado, se ingresa al local, pero éste no es analizado para ver si sobró o no material para continuar utilizándolo.

Por otro lado, la generación de producción sin que existan pedidos sino únicamente por producir, está generando que existan excesos en ciertos productos que no se venden y que su rotación es muy lenta.

## 8.3 Financieros

Tal como se pudo observar en el análisis operacional, el hecho de tener inventarios altos, poca venta de productos y por ende baja rotación en los inventarios, está generando que financieramente hablando la asociación no esté teniendo ganancias y lo único que está haciendo es subsistir con los productos que vende.

En cuanto a los egresos, la asociación está cayendo en el error de mezclar los ingresos con los egresos de un negocio alterno que tienen que es la venta de agua embazada, de allí que se esté consolidando los ingresos para pagar el vehículo que se utiliza en el otro negocio para la distribución del producto del cual habría que hacer también un análisis de rentabilidad ya que se han estado comprando filtros que están provocando que los pocos ingresos que se tienen se gasten en inversiones que no son propiamente del negocio de productos textiles.

En la tabla No. 19 se puede observar que la mayor parte de la inversión se encuentra en los productos que se tienen para la venta y como ya se habló, en el análisis operativo, esto está provocando que el flujo de caja no sea de acuerdo a la venta que se tiene actualmente.

Se lleva únicamente un registro diario como control financiero; sin embargo, es necesario que se lleve un registro de los inventarios cíclicos, acompañado de un estado de resultados que permita determinar los movimientos financieros.

Por otro lado, en el libro diario, no se tienen registros de las compras de la materia prima, lo cual da margen a no poder tener datos comparativos reales que permitan cuánto fue lo que se invirtió en materiales. Este dato es sumamente importante porque de allí depende también el costo que se tenga del inventario de producto terminado. El único dato que se tiene es que el costo de la libra.

## 9 CONCLUSIONES

1. Se realizó el Plan de Negocios de la Asociación de Tejedoras Teixchel, que les permitió orientar y enfocar el negocio en la generación de auto-sostenibilidad.
2. El porcentaje de rotación de inventarios es del 5% del total de lo que se produce.
3. Según el análisis de rotación de inventario, los productos terminados que están generando sobreproducción son:

Bolsas, Cosmetiquero grande, Monederos, Chalinas, Individuales, Mañanera, Mochilas estilo pera, Bolsa de mano, Cinturón de Mostacilla, Faja, Mañanera Xinil, Morral estilo pera, Juego de Cosmetiqueros, Portales y Portadocumentos.
4. Los productos que generan mayor ingreso y a los cuales la Asociación debe de enfocarse en promover son:

Bolsa, Chalina, Camino de mesa, Cosmetiquero, Monedero con glifo, Mantel.
5. Se lograron identificar las siguientes oportunidades de mejora dentro del proceso, entre ellos:
  - a. Fabricar los productos bajo pedido o ir sustituyendo los que se van vendiendo en el local.
  - b. Implementar cartillas de control para la distribución de las materias primas y para el ingreso de los productos terminados.
  - c. Implementar cartillas de recepción de sobrantes de materia prima.
  - d. Implementar los inventarios cíclicos tanto de materias primas como de productos terminados para tener un dato exacto mensual de cuánto producto se tiene en inventario y que éste sirva de base para saber cuánto habrá que producir.
6. Según el análisis financiero, las ganancias mensuales actuales de la Asociación son casi nulas derivado del exceso en los inventarios y de los gastos que se realizan para el otro negocio.
7. El porcentaje de ingresos por producto refleja que el producto que mayor ingreso está generando es la Bolsa con un 25%, el otro 75% está distribuido en distribuido en el resto de productos lo cual los hace tener poca participación en las ganancias.

## 10. RECOMENDACIONES

1. Es necesario iniciar a vender los productos en un mercado más amplio como lo es Panajachel tomando en cuenta que éste es el lugar principal de visita en Sololá.
2. La asociación debe enfocarse en promover más los primeros 6 productos que se mencionaron en las conclusiones y los demás puede producirlos bajo pedido mientras logra ganar más mercado ya que de lo contrario los estará fabricando para tenerlos en el local por mucho tiempo.
3. Adicional a lo anterior, se sugiere la búsqueda de un intermediario que provoque la venta de los productos se incremente, éste no les generará ningún costo más que la ganancia que él quiera obtener por los productos vendidos. Buscar contactos a través de AGEXPORT para restaurantes que estén interesados en comprar materiales típicos de mesa.
4. Es importante implementar controles de órdenes de producción, inventarios de materia prima, envíos de materia prima (a los integrantes) y dejar registros de estos. Para ello, se recomienda utilizar como muestra el formato propuesto en este trabajo.
5. Producir de manera controlada cada uno de los productos y para esto, se debe de implementar un control de producción por pedido; es decir, que si se tiene un pedido, éste debe entrar a producción de lo contrario, no se debe de producir si no se tiene un pedido para no generar sobreproducción de productos que luego estarán únicamente en exhibición en el local. Lo recomendable es tener por cada producto un 20% arriba del porcentaje de venta que sería como tener un stock de seguridad.
6. Se recomienda que al momento de que ingrese producto terminado a la tienda, se deje registrada la fecha en la que ingresó y los inventarios que se realizan queden registrados mensualmente para poder visualizar el comportamiento de cada uno de los productos.
7. No mezclar los gastos y/o ventas con el negocio secundario de venta de agua purificada. Lo anterior no permite tener un panorama claro de los gastos de cada negocio en específico.
8. Todos los controles de inventarios que se manejen, deben reflejarse en las finanzas para ver también una relación entre lo operativo y lo financiero e ir generando dicha información.

## 11. BIBLIOGRAFIA

1. Alvarado, E. (2006). Propuesta para la implementación de un programa de comercialización de tejidos típicos de la comunidad de Chugüexa, Municipio de Chichicastenango, Departamento del Quiché, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. (Tesis)
2. Asturias de Barrios, L. (1985). Comalapa: El traje y su significado. Museo Ixchel, Guatemala.
3. Asturias de Barrios, L. (ed). (1997). Cuyuscate: El algodón café en la tradición textil de Guatemala. Museo Ixchel, Guatemala.
4. Atitlanonline.com. (2007). Cuenca del Lago de Atitlán. Garboweb.com. Consultado 2012. Recuperado de:  
[http://www.atitlan-online.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10](http://www.atitlan-online.com/index.php?option=com_content&task=view&id=10)
5. Barrios E., Lina E. (1983). Hierba, montañas y el árbol de la vida en San Pedro Sacatepéquez, Guatemala. Museo Ixchel, Guatemala.
6. Batres, J. & Martin, L. (2006). Sandoval dictionary: Capixay. Última revisión, Junio 2006.
7. Branwaun, S., Diamond, S. (1993). Técnicas de negociación internacional. EE UU.
8. Braley and Myers. (1993). Fundamentos de financiación empresarial, 4ta edición. Mc. Graw Hill, México.
9. Bremme de Santos, I. & Rodríguez, J. (1,971, 1,992). Estudio de las artes y artesanías populares de Guatemala. Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares. Guatemala. (pp. 42).
10. Buenos Campos, E. (1974). El sistema de información en la empresa. Confederación española de Cajas de Ahorro. Madrid. (pp 97).
11. Carranza, I. (2005). Colorantes y métodos de tinción en la artesanía textil Guatemalteca, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala (Tesis)
12. Chacón Ramírez, B. & Infante Nápoles, M. (1999). Aprendiendo a Negociar. Revista Economía y Desarrollo Nr 2. Cuba.
13. Chavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración. Mac Graww Hill. México.

14. De Santos, B. (1,971). Artesanías de Guatemala (apuntes). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, Guatemala.
15. De Santos, B. & Camposeco, J., Sacor, H. (1,998). Cerámica vidriada: Jalapa, Guatemala. UNESCO, Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares, Guatemala.
16. Distribución Geográfica de las Artesanías de Guatemala. (2a. edición). (1,994). Guatemala: Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares.
17. Duran Herrera, J. (1990). Estrategias y evaluación de Inversiones directas en el exterior. Madrid.
18. Edwards, J. & Hermanson, R. & R.F. Salmonson & Kensicki, P.. (1983). Trabajando la contabilidad ahora. EE UU.
19. Fleitman, J. (2007). Como elaborar un plan de negocios. Comerciohispanopunto com.
20. Guerra Borges. (1981). Compendio de geografía económica y humana de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Guatemala 350 p.
21. Harold Koontz, H. (1991). Elementos de administración. Edición del Ministerio de Educación Superior. La Habana.
22. Hernández García, J. (2006). Guía para elaborar un plan de negocios. Unidad Politécnica para el Desarrollo Empresarial, México. México.
23. Ansoff, H., Declerk, R., Hages, R. (1993). Planteamientos estratégico, nueva tendencia de la administración. México: Editora Trillas.
24. INAFOR (Instituto Nacional Forestal, GT). (1983). Diccionario geográfico de la república de Guatemala, Guatemala.
25. Irarrazabal, A. (1991). Principios de la contabilidad para la Gestión. Universidad Católica de Chile, escuela de Ingeniería. Santiago de Chile.
26. Jarrillo, J. (1992). Dirección Estratégica. McGraw Hill. España.
27. Knoke de Arathon, Bárbara. (2005). Huellas Prehispánicas en el Simbolismo de los Tejidos Mayas, Guatemala. Recuperado de: <http://www.famsi.org/reports/03101es/01arathoon/01arathoon.pdf>

28. Luján, & Rodríguez, J. (1974, 1,992). Estudio de las artes y artesanías populares de Guatemala. Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares. Guatemala, (pp. 36, 37)
29. Manzo Alvarado, E. (2006). Propuesta para la implementación de un programa de comercialización de tejidos típicos de la comunidad Chugüexa, municipio de Chichicastenango departamento de El Quiché. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
30. Mayén de Castellanos, G. (1986). Tzute y jerarquía en Sololá. Museo Ixchel. Guatemala.
31. Mejía de Rodas, I. & Miralbés de Polanco, R. (1987). Cambio en Colotenango: Traje, migración y jerarquía. Museo Ixchel, Guatemala.
32. MINECO. (2009). Estudio de producto – Mercado artesanías textiles en Alemania y Europa/Asistencia técnica local para coordinar el uso y aplicación de las herramientas ya existentes en el MINECO, para servicios de desarrollo empresarial.
33. Molina, D. (2003). Identidad en la indumentaria indígena femenina. El caso de Santiago Sacatepéquez, Sacatepéquez, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. (Tesis)
34. Navichoc Sajquiy, P. (2007). Historia de San Pedro la Laguna, Sololá. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Humanidades. Guatemala.
35. Nueno, P. (1992). Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas. Madrid. España.
36. O'Neale, & Rodríguez, J. (1,965, 1,992). Estudio de las artes y artesanías populares de Guatemala. Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares Guatemala. (pp. 3)
37. Paul Molina, D. (2003). Identidad en la indumentaria indígena femenina. El caso de Santiago Sacatepéquez, Sacatepéquez. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
38. Recinos, A. (1975). El Popol Vuh. Las antiguas historias del Quiché. EDUCA, Costa Rica.
39. Reyes, E. (2008). Trabajo de investigación sobre el traje típico femenino de San Juan Sacatepéquez. Universidad Galileo, Guatemala. Guatemala.

40. Rodríguez, J. (1,992). Estudio de las artes y artesanías populares de Guatemala. Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares. Guatemala.
41. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2007). Plan de negocios / Ser empresario paso 4. Publicaciones Dinero, S.A., Bogotá, Colombia.
42. Villacorta, J. & Villacorta C. (1930). Códices mayas. Arquiología Guatemalteca. Cuaderno 2. Tipografía Nacional, Guatemala.
43. Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios / Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID, Perú.



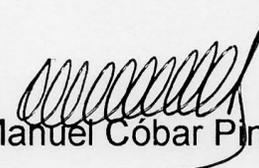
Randi Omar Alvarez Ortiz

**AUTOR**



MSc. Vivian Matta de Garcia

**DIRECTORA**



Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

**DECANO**