

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO DE ARTS & CRAFTS FROM CENTROAMERICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**ANAMORELLA PEÑALBA BARRETO**

**PROFESOR GUIA:  
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
ALVARO GONZALEZ GUERRERO**

**SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2008**

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es desarrollar el plan de negocio de Arts & Crafts from Centroamerica, cuyo giro es la comercialización vía internet de productos artesanales centroamericanos de calidad.

La empresa se propone dar respuesta a la demanda por artesanías centroamericanas, cuya calidad, originalidad y variedad es muy codiciada fuera de la región. Sin embargo, la oferta de estos productos se encuentra dispersa en distintos portales de la web y además, la cantidad de portales existentes con opción de compra en línea es muy limitada. En consecuencia, se determinó que existía una oportunidad de mercado relevante, al integrar un mix de artesanías centroamericanas de alta calidad en un único portal, que permita al cliente adquirir dichos productos y recibirlos en su hogar.

Los clientes potenciales residen en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, que son los países que se atenderán inicialmente. Los segmentos seleccionados son los centroamericanos, las personas de cualquier nacionalidad interesadas en el arte y la cultura y las tiendas que ofrecen productos artesanales internacionales o exclusivos. Para la captación de los clientes, se utilizará una estrategia de diferenciación basada en la oferta distintiva de productos, así como en atributos relacionados al diseño del sitio web, prácticas de comercio justo y difusión del valor cultural de la artesanía. Todo ello será apoyado por un plan de marketing orientado a ganar la preferencia del cliente y a diferenciar a la empresa del resto de compañías que ofrecen sus productos vía internet.

En relación a la metodología, en primer lugar se hizo un análisis de mercado de la industria artesanal a nivel internacional. Se analizó la demanda mundial de artesanías, identificando los principales países importadores de dichos productos. A raíz de esto, se analizó la cantidad de artesanías exportadas por Centroamérica a estos países, para definir el potencial de mercado. Dentro de esta etapa de análisis, se efectuó una investigación a partir de encuestas, que reveló la aceptación y razones de compra de los clientes respecto a la oferta de Arts & Crafts from Centroamerica, a la vez que se indagó sobre el interés de los artesanos centroamericanos en relación a su participación como proveedores de la empresa.

Tomando como base el análisis anterior, se definió un modelo de negocios que combina diversas líneas de productos, incluyendo artesanías de cuero, cerámica, madera, textiles, hamacas, pinturas, joyería e instrumentos musicales. Asimismo, se incorporaron una serie de servicios que añaden valor agregado a la compra del cliente.

Para determinar la rentabilidad del modelo de negocios propuesto se diseñó un plan de marketing, un plan de operaciones, un plan de organización y se realizó la evaluación económica del modelo. Finalmente, se hizo el análisis de sensibilidad para determinar cómo variaba la rentabilidad del negocio frente a desviaciones en variables relevantes.

Como conclusión del plan de negocio, se determinó que el proyecto, con una inversión máxima requerida de US\$ 316.172, recuperable en el trimestre trece de funcionamiento, es rentable y atractivo con un VPN positivo y una TIR de 86%, creando valor a socios e inversionistas potenciales.

*Un agradecimiento muy especial a mi esposo,  
quien me ha apoyado incondicionalmente en el  
desarrollo de este proyecto.  
También a Álvaro González, mi profesor tutor,  
quien ha sido pilar fundamental  
en la orientación de este trabajo.*

## INDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. Objetivo.....	7
1.2. Metodología.....	8
1.3. Resultados esperados.....	9
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Descripción del proyecto, alcance y status actual de desarrollo.....	11
2.2. Hitos claves y actores sectoriales .....	12
<b>3. MISIÓN / OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
3.1. Visión.....	15
3.2. Misión .....	15
3.3. Objetivos estratégicos .....	15
<b>4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA.....</b>	<b>16</b>
4.1. Necesidad.....	16
4.2. Clientes objetivo .....	16
4.2.1. Definición de segmentos .....	16
4.2.2. Factores decisivos de compra.....	17
4.3. Características del mercado.....	18
4.3.1. Ámbito geográfico del mercado y razones de elección.....	18
4.3.2. Tamaño del mercado, tendencias y proyecciones de crecimiento .....	19
4.3.3. Fuentes de información .....	20
4.4. Análisis interno / externo .....	20
4.4.1. Barreras de entrada.....	20
4.4.2. Análisis de la competencia actual y potencial .....	21
4.4.3. Análisis FODA .....	21
4.4.4. Factores críticos de éxito de la industria .....	22
4.4.5. Ventajas competitivas.....	22
4.4.6. Oportunidad de negocio del proyecto .....	22
<b>5. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>23</b>
5.1. Descripción de Productos y Servicios.....	23
5.2. Ventajas competitivas y propuesta de valor.....	24
5.3. Estado de desarrollo / Tecnología .....	24
5.4. Productos sustitutos .....	25
5.5. Proveedores .....	26
<b>6. MARKETING Y ESTRATEGIA.....</b>	<b>27</b>
6.1. Modelo de Ingresos .....	27
6.2. Modelo de comercialización y ventas .....	27
6.2.1. Canales de distribución y asociaciones .....	27
6.2.2. Fuerza de ventas .....	28
6.2.3. Descripción del proceso de ventas .....	28
6.3. Promoción .....	30
6.3.1. Marca.....	30
6.3.2. Posicionamiento de la empresa .....	30
6.3.3. Actividades de promoción .....	31
6.4. Estrategia competitiva .....	33

<b>7. OPERACIONES</b> .....	<b>34</b>
7.1. Flujo de Operaciones .....	34
7.2. Plan de adquisiciones .....	36
7.3. Infraestructura física, equipos, maquinaria y tecnología requerida .....	37
7.4. Personal de operación y Controles .....	37
7.5. Capacidad instalada y decisiones estratégicas .....	38
<b>8. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO</b> .....	<b>39</b>
8.1. Equipo organizativo de Arts & Crafts from Centroamerica .....	39
8.2. Programa de implementación y puesta en marcha.....	42
<b>9. PROYECCIONES FINANCIERAS</b> .....	<b>43</b>
9.1. Proyecciones de Ventas.....	43
9.2. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre.....	44
9.3. Flujo de Efectivo y Hoja de Balance .....	46
9.4. Evaluación y análisis económico del proyecto.....	48
9.5. Estrategia de Financiamiento.....	49
<b>10. ANÁLISIS DE RIESGO</b> .....	<b>50</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>51</b>
<b>12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>54</b>
<b>13. ANEXOS</b> .....	<b>56</b>
Anexo A: Principales resultados del Estudio de Mercado .....	56
Anexo B: Importancia de la compra en línea en países seleccionados.....	82
Anexo C: Exportaciones de artesanía por país centroamericano a los países destino.....	83
Anexo D: El Comercio Justo .....	85
Anexo E: Análisis FODA .....	87
Anexo F: Sitios web de artesanías de Centroamérica y Latinoamérica con opción de compra en línea.....	91
Anexo G: Estado de desarrollo tecnológico de Arts & Crafts from Centroamerica .....	92
Anexo H: Sobre nuestros proveedores .....	95
Anexo I: Detalle de precios promedio por categoría.....	109
Anexo J: Listado de tiendas internacionales que venden artesanías latinoamericanas.....	111
Anexo K: Ciclo de captación de clientes .....	114
Anexo L: Prototipo de la página web .....	117
Anexo M: Detalle de actividades y presupuesto promocional .....	119
Anexo N: Gestión de trámites de exportación.....	121
Anexo O: Plan de adquisiciones con artesanos.....	123
Anexo P: Layout de Infraestructura.....	125
Anexo Q: Cuadro de Mando Integral para el año 1 .....	127
Anexo R: Disponibilidad de recurso humano .....	128
Anexo S: Cuadro de Ventas por año.....	129
Anexo T: Estructura de costos e inversiones.....	135
Anexo U: Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre por año.....	145
Anexo V: Estado de Flujo de Efectivo por año.....	151
Anexo W: Hoja de Balance y Balance de Utilidades retenidas por año .....	154
Anexo X: Cálculo de la Tasa de Descuento.....	157
Anexo Y: Legislación mercantil para la constitución de sociedades anónimas en Nicaragua .....	159
Anexo Z: Análisis de Sensibilidad .....	162

## **TABLAS**

No.1: Definición de segmentos objetivos y razón de elección.....	16
No.2: Principales países importadores de artesanía en Norteamérica y Europa.....	18
No.3: Participación de mercado de Arts & Crafts from Centroamerica.....	19
No.4: Análisis FODA de Arts & Crafts from Centroamerica.....	21
No.5: Ventajas competitivas de Arts & Crafts from Centroamerica.....	22
No.6: Catálogo inicial de productos.....	23
No.7: Posicionamiento de Arts & Crafts from Centroamerica por segmento objetivo.....	30
No.8: Actividades promocionales de Arts & Crafts from Centroamerica.....	31
No.9: Controles de calidad.....	37
No.10: Carta Gantt del Plan de Implementación.....	42
No.11: Cuadro de Ventas.....	43
No.12: Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre.....	44
No.13: Cálculo de Capital de Trabajo.....	45
No.14: Estado de Flujo de Efectivo.....	46
No.15: Hoja de Balance y Balance de Utilidades Retenidas.....	47
No.16: Flujos anuales de Arts & Crafts from Centroamerica.....	48
No.17: Valorización de Arts & Crafts from Centroamerica.....	48
No.18: Participación accionaria.....	49
No.19: Análisis de Riesgo.....	50

## **FIGURAS**

Fig.1: Esquema Hitos Claves.....	14
Fig.2: Flujo de Operaciones de Arts & Crafts from Centroamerica.....	34
Fig.3: Organigrama de Arts & Crafts from Centroamerica.....	39
Fig.4: Plan de Financiamiento.....	49

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo abordará la realización de un plan de negocio para la empresa Arts & Crafts from Centroamerica, la cual se dedicará a la comercialización de artesanía centroamericana de calidad internacional, promoviendo su venta a través de Internet. Para su puesta en marcha, se seleccionarán los artesanos más calificados de la región, que deseen participar como socios estratégicos del proyecto. Los productos se venderán a través de un catálogo web y su entrega se realizará desde cada país centroamericano, subcontratando compañías de transporte especializado, que ofrezcan el servicio completo hasta la entrega en manos del cliente.

El mercado que se atenderá inicialmente será Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, pues son los países con mayor demanda artesanal a nivel mundial. Los clientes a los cuales se orienta la empresa son centroamericanos que residen en los mercados seleccionados, personas de cualquier nacionalidad interesadas en el arte y la cultura y tiendas que incluyen en su oferta productos artesanales internacionales o exclusivos.

En la actualidad, la oferta de artesanías centroamericanas se encuentra dispersa en distintos portales de la web, lo cual dificulta la compra al cliente. Además, la cantidad de portales existentes con la modalidad de compra online es aún limitada. Respondiendo a esta necesidad, la empresa se constituye en un proyecto innovador en el ámbito comercial y cultural, al proveerle al cliente una oferta única de fácil acceso, que no sólo integrará los productos de los países centroamericanos sino que también brindará la posibilidad de ampliar el nivel cultural relativo a las artesanías, pues cada producto estará acompañado de una explicación sobre su origen y significado.

### **1.1. Objetivo**

El objetivo del trabajo es desarrollar el plan de negocio de Arts & Crafts from Centroamerica, cuyo giro es la comercialización vía internet de productos artesanales centroamericanos de calidad.

## 1.2. Metodología

La metodología empleada para la realización del plan de negocio consiste en la consecución de una serie de etapas que a continuación se detallan, las que permitirán un desarrollo coherente y ordenado del trabajo.

- **Resumen:** se elaborará al final del desarrollo del plan de negocio, resumiendo los principales elementos del proyecto, su potencial y beneficios, de tal manera de captar la atención del lector y en especial, de posibles inversionistas.
- **Descripción de la empresa:** se realizará una descripción de las ideas más relevantes del proyecto, alcance e hitos claves, que permitan orientar el plan de negocio.
- **Misión / Objetivos:** se hará la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos, que marcarán las pautas para el desarrollo del plan de negocio.
- **Análisis de Mercado e Industria:** se planteará la necesidad identificada y los segmentos objetivos a los cuales se dirigirá la empresa. Para analizar las principales razones de compra de dichos segmentos, se realizará un estudio de mercado entrevistando a clientes potenciales (individuales y tiendas) residentes en los países elegidos. Igualmente, se indagará con artesanos centroamericanos respecto a su disposición de trabajar con la empresa. Además, se realizará un análisis competitivo a partir de información en internet, lo cual permitirá caracterizar el mercado.
- **Productos y Servicios:** se definirán los productos y servicios, la propuesta de valor y las ventajas competitivas. Asimismo, se hará una identificación de las tecnologías a utilizar, de los productos sustitutos y de los proveedores potenciales.
- **Marketing y Estrategia:** en este punto, se establecerán los precios de los productos tomando como base los costos de las artesanías y otros costos directos asociados, así como los precios de venta de mercado. En esta etapa se elaborará el modelo de comercialización y ventas, el plan de marketing y la estrategia competitiva.



- Operaciones: se diseñará el flujo de operaciones, el plan de adquisiciones, el tipo de infraestructura a utilizar, el personal de operaciones requerido y los controles necesarios para el adecuado funcionamiento de la compañía. Esta etapa se basará en información referencial de otras empresas que comercializan por internet y en la retroalimentación proporcionada por expertos de la industria.
- Organización y Plan de Trabajo: se diseñará el modelo de organización de la empresa, describiendo las funciones y puestos requeridos y el programa de trabajo para la implementación del negocio.
- Proyecciones Financieras: se incluirán los cuatro estados financieros principales: Cuadro de Ventas, Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre, Flujo de Efectivo, Hoja de Balance y Utilidades Retenidas. Además, se incluirá un análisis económico y financiero así como un plan de financiamiento para el proyecto.
- Análisis de Riesgos: se determinarán los principales riesgos del negocio, ante los cuales se propondrán diversas medidas de mitigación. Para el análisis de riesgos, se sensibilizarán las variables más relevantes para el éxito del proyecto, basado en tres escenarios probables (pesimista, conservador y optimista).

### **1.3. Resultados esperados**

Los resultados esperados del trabajo son:

- Obtener un plan de negocio bien fundamentado, que otorgue todos los elementos necesarios para orientar la exitosa puesta en marcha de la empresa Arts & Crafts from Centroamerica.
- Generar un modelo de negocios innovador, que se diferencie de otras compañías ya existentes, de tal manera de garantizar sustentabilidad en el tiempo y rentabilidad a potenciales inversionistas.

- Contar con un documento de presentación sólido de la empresa Arts & Crafts from Centroamerica para captar a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Generar las alternativas más eficientes para guiar la implementación de la empresa, a partir de la evaluación y profundo entendimiento del modelo de negocios.
- Disponer de un esquema orientador para el desarrollo del negocio, que permita prevenir problemas, reducir tiempos muertos y evitar el desperdicio de recursos.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1. Descripción del proyecto, alcance y status actual de desarrollo**

El presente trabajo consistirá en la elaboración del plan de negocios para Arts & Crafts from Centroamerica, que es una nueva empresa que se propone crear para la comercialización de artesanía centroamericana de calidad internacional, promoviendo su venta a través de Internet. Cabe destacar que el proyecto incluye productos artesanales de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Para la puesta en marcha de la empresa, será necesario contar con una red de artesanos calificados de los cinco países centroamericanos, que deseen ser partícipes del proyecto. Los artesanos seleccionados para la conformación de la red proveerán a la empresa productos de elevada calidad, variedad y colorido. Estos productos serán presentados por Arts & Crafts en su catálogo virtual, de tal manera de mostrar al cliente la oferta disponible y que este pueda a la vez hacer su compra online.

Para el establecimiento de la empresa, será necesario contar con oficinas en los países centroamericanos, cuya función será la de recibir las artesanías de los proveedores locales, hacer el control de calidad, empacar y despachar los productos, de acuerdo a los pedidos del cliente. La entrega de los productos se realizará desde cada país centroamericano hacia los países destino, subcontratando empresas de transporte que ofrezcan el servicio completo hasta la entrega en manos del consumidor.

Es importante mencionar que la empresa contará con una casa matriz, la cual ejecutará las mismas funciones que el resto de oficinas y también, les proveerá de apoyo con servicios de marketing, call center, administración y contabilidad. La casa matriz estará ubicada en Nicaragua, dado que se tiene un vasto conocimiento de este mercado, su ubicación geográfica es estratégica en términos de contacto con los países centroamericanos y con el resto de países seleccionados para la exportación de productos, su clima de inversión es favorable y sus costos son altamente competitivos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ProNicaragua, Agencia de promoción de inversiones,  
[www.pronicaragua.org/espanol/index.php?option=com\\_content&task=view&id=25&Itemid=98](http://www.pronicaragua.org/espanol/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=98)

Es fundamental destacar que actualmente no hay otra empresa similar a Arts & Crafts from Centroamerica, dado que los portales existentes ofrecen artesanías de un único país de Centroamérica o bien, no brindan la opción de compra en línea y se limitan a presentar una descripción de los productos artesanales de la región.

**El alcance de la empresa** inicialmente será altamente focalizado, atendiendo los mercados de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, a través de la venta vía internet. Este medio de comercialización será acompañado de un servicio de call center, que estará a disposición del cliente para atender sus dudas y requerimientos de información. Gradualmente, se piensa ir ampliando la cobertura a otros países, a la vez que se considera ir expandiendo los canales de venta, estableciendo locales propios de exhibición y distribuyendo los productos en las ferias artesanales más importantes a nivel internacional, a través de los cuales el cliente pueda tener una experiencia de compra personal.

**El estado actual de este proyecto** es que se ha consolidado la idea de negocio, a través de un estudio de marketing, un análisis de operaciones y de finanzas, los que permiten dimensionar y comprender de forma clara y concreta el proyecto.

## **2.2. Hitos claves y actores sectoriales**

El primer hito clave del proyecto fue haber desarrollado el perfil de negocio (Septiembre – Diciembre 2007), en el cual se abordó una descripción inicial de la idea, análisis de mercado, marketing y proyecciones financieras. También se diseñó el logotipo de la empresa y el prototipo de la página web.

El siguiente hito clave fue tener el estudio de mercado terminado, lo que se logró en Abril de 2008. Dicho estudio logró recopilar la opinión de noventa y tres clientes potenciales, los que brindaron información de alta relevancia, al obtener feedback directamente del mercado. Además, se entrevistó a tiendas internacionales y a artesanos centroamericanos.

Con la información del estudio de mercado, se consolidó el siguiente hito clave, que fue el diseño de la **Estrategia de Marketing**. Dicha estrategia se considera uno de los pilares más importantes del proyecto, dado que su objetivo es dar a conocer la empresa y diferenciarla del resto de compañías que ofrecen sus productos vía internet.

Otro hito relevante fue la profundización del **Análisis operacional** de la empresa, lo que permitió diseñar el modelo de operaciones y los diversos flujos que intervienen en el funcionamiento de la organización. Asimismo, fue clave validar y profundizar el **Análisis financiero**, para poder tener una mejor estimación de la rentabilidad del proyecto y del capital requerido para su puesta en marcha.

Se planea llevar a cabo la constitución legal del negocio en el año 2009, para luego dar inicio a las operaciones de la empresa. Ver Figura 1: Esquema de Hitos Claves.

Cabe destacar que en el presente, no se tiene conocimiento de **inversionistas o actores sectoriales potenciales** que estén interesados en participar en el proyecto, sin embargo, en el corto plazo se piensa presentar la idea a inversionistas dispuestos a aportar el capital necesario.

Los proveedores del negocio son artesanos calificados de cada país de la región, cuyas referencias son obtenidas a partir de sitios web oficiales del gobierno o bien, que están inscritos en directorios empresariales. Los artesanos que conformen la red de Arts & Crafts from Centroamerica deben cumplir con parámetros de calidad y de mix de productos definidos por la empresa.

Los clientes a quienes se dirige la empresa son centroamericanos que residen en los mercados seleccionados y que estarían interesados en tener un recuerdo de su país de origen; personas interesadas en el arte y las artesanías (de cualquier nacionalidad), que residen en los mercados objetivo, y las tiendas de regalos y por departamento, que incluyen dentro de su oferta productos artesanales internacionales o exclusivos.



Fig.1. Esquema de Hitos Claves

### **3. MISIÓN / OBJETIVOS**

#### **3.1. Visión**

La Visión de Arts & Crafts from Centroamerica es difundir el valor de las artesanías centroamericanas y facilitar el acceso a la compra de estos productos a nivel internacional, para que se pueda apreciar su belleza y riqueza cultural.

#### **3.2. Misión**

La Misión de Arts & Crafts from Centroamerica es poner a disposición de nuestros clientes una gama de artesanías centroamericanas de alta calidad, entregando un servicio de excelencia que nos permita alcanzar el liderazgo de mercado a finales del quinto año de operación y un nivel de ventas cercano a los US\$ 4.000.000 para dicho período.

#### **3.3. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos para los próximos 5 años son los siguientes:

- Lograr una participación de mercado superior al 20% al cabo del 5to año, en el mercado de exportación de artesanías centroamericanas.
- Posicionar a Arts & Crafts from Centroamerica como la empresa líder en exportación de artesanía centroamericana, medido a través del incremento del número de clientes y de su nivel de satisfacción con el servicio entregado.
- Mantener a Arts & Crafts from Centroamerica a la altura de las prácticas internacionales del mercado artesanal, especialmente en lo relativo a las estrategias de comercialización y a la gestión de la calidad. Ello lo mediremos mediante la realización de estudios de mercado regionales.
- Integrar nuevas líneas de productos de forma constante, haciendo de la innovación una parte fundamental de la cultura empresarial de Arts & Crafts from Centroamerica. Este objetivo será medido a través del incremento de la variedad de productos en el catálogo de la compañía.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

### 4.1. Necesidad

Arts & Crafts from Centroamerica satisfará la demanda por productos artesanales centroamericanos, cuya calidad, originalidad y variedad es muy codiciada fuera de la región. Para ello, se encargará de facilitar el acceso a la compra de estos productos para que los clientes en mercados internacionales puedan adquirirlos de manera ágil y confiable. Actualmente la oferta de artesanías centroamericanas se encuentra dispersa en distintos portales de la web, por lo cual al cliente se le dificulta la compra. Adicionalmente, la cantidad de portales con opción de compra en línea es muy limitada. De esta manera, se determinó que existía una oportunidad de mercado muy importante en la integración de las mejores artesanías centroamericanas en un único portal, que facilite al cliente la compra de estos productos y que le permita recibirlos en su hogar.

### 4.2. Clientes Objetivo

#### 4.2.1. Definición de segmentos

Los clientes potenciales, que se detallan a continuación, residen en Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, que son los países que se atenderán inicialmente.

Definición de segmentos objetivos y razón de elección	
Segmento objetivo	Razón de elección de este segmento
Centroamericanos residentes en mercados seleccionados.	Les interesan los souvenirs de su país de origen y les gustaría adquirirlos desde su país de residencia.
Personas de cualquier nacionalidad interesadas en el arte y la cultura, residentes en los mercados geográficos seleccionados.	Este segmento valora los productos hechos a mano por su uso decorativo y por ser un regalo no convencional.
Tiendas de regalos y por departamento, que ofrecen productos artesanales internacionales o exclusivos.	Están interesadas en ofrecer productos hechos a mano, pues son valorados por sus clientes. Generan volumen de ventas.

Tabla No. 1



#### 4.2.2. Factores decisivos de compra

Se llevó a cabo un estudio de mercado para conocer con mayor profundidad cada segmento objetivo. Para ello, se aplicaron encuestas estructuradas vía web a clientes potenciales individuales en Estados Unidos y Europa y se aplicó una encuesta a tiendas de estos países para determinar su interés por los productos de la empresa. El total de clientes potenciales entrevistados fue de noventa y tres y de estos, veinticuatro eran centroamericanos. El total de tiendas entrevistadas fue de cuatro. También se entrevistaron diecisiete artesanos centroamericanos, para determinar su interés por participar como proveedores de la empresa.

*Principales resultados respecto a clientes potenciales individuales y tiendas:*

- 77% de las personas entrevistadas estarían dispuestas a comprar artesanías de la empresa. 50% de las tiendas mostraron interés por nuestros productos.
- Para los clientes individuales, la principal razón de compra es el uso decorativo de la artesanía (36%), seguido por el hecho de representar un regalo no convencional (34%) y por ser recuerdo del país de origen (16%). Un factor muy valorado por este segmento es la seguridad del sitio y la variedad de productos. En el caso de las tiendas, estas comprarían dado que sus clientes muestran interés por productos hechos a mano. En ambos casos, destaca la importancia de cumplir las prácticas de Comercio Justo.

*Principales resultados respecto a los artesanos:*

- 94% de los artesanos entrevistados estarían dispuestos a ser proveedores de la empresa. La razón fundamental es el aumento en sus volúmenes de venta (32%), seguido por el beneficio de la labor de marketing (27%).

Mayor detalle en Anexo A: Principales resultados del Estudio de Mercado.

### 4.3. Características del mercado

#### 4.3.1. Ámbito geográfico del mercado y razones de elección

A nivel mundial, los continentes que más importan artesanías son Norteamérica y Europa<sup>2</sup>. Los países que en estos continentes demandan más artesanías se muestran a continuación:

Principales países importadores de artesanía en Norteamérica y Europa (Año 2004) <sup>3</sup>		
País	En miles de US\$	% s/Total Mundial
Estados Unidos	5.259.684	31.12%
Alemania	3.750.615	22.19%
Reino Unido	1.008.517	5.97%
Francia	640.622	3.79%
Italia	547.043	3.24%
Suiza y Liechtenstein	289.619	1.71%
Bélgica	218.269	1.29%
Dinamarca	171.018	1.01%
Total Norteamérica / Europa	11.885.387	70.33%
Total Mundial	16.900.188	100.00%

Tabla No. 2

Estados Unidos, Alemania y Reino Unido representan cerca del 60% de la demanda mundial de artesanías, por lo que fueron seleccionados como los países que se atenderán inicialmente. Además, estos mercados presentan una alta concentración de centroamericanos<sup>4</sup> y el hábito de compra en línea es muy frecuente en los habitantes de estos países, lo cual favorece a Arts & Crafts. Mayor detalle en Anexo B: Importancia de la compra en línea en países seleccionados.

<sup>2</sup>Fuente: Comisión de Promoción a las Exportaciones de Perú.  
[www.prompex.gob.pe/Prompex/documents/sierra\\_exportadora/05\\_artesania.pdf](http://www.prompex.gob.pe/Prompex/documents/sierra_exportadora/05_artesania.pdf)

<sup>3</sup>Idem

<sup>4</sup> Fuente: Revista Empresarial en Línea 2007, [www.ekaenlinea.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1838&Itemid=1](http://www.ekaenlinea.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1838&Itemid=1), Guía de Remesas: <http://elremesero.com/noticias/news/358.html>

### 4.3.2. Tamaño del mercado, tendencias y proyecciones de crecimiento

Para delimitar el tamaño de mercado, se analizaron las categorías de productos artesanales de mayor importancia a nivel de exportación de cada país centroamericano hacia los tres países destino, en el período 2003-2007. Estas categorías son cuero, madera, cerámica, textiles, hamacas, pinturas, joyería e instrumentos musicales<sup>5</sup>. A la vez, se estimó el promedio de venta que los países centroamericanos realizan a los países seleccionados en las categorías anteriores. Mayor detalle en Anexo C: Exportaciones de artesanía por país centroamericano a los países destino.

A continuación, se proyectaron las ventas de la empresa tomando en cuenta el rol que se desea ejercer en el mercado (en este caso, de participante relevante), posibilidades de crecimiento, ciclos de compra de clientes, la tendencia de crecimiento de la industria (1,5% en el período 1999-2003)<sup>6</sup> y el peso que cada categoría de productos tiene en promedio en la exportación de los países centroamericanos. Así, se determinó una participación del 2% en el primer año, la que irá incrementándose gradualmente, tal como se muestra a continuación.

<b>Participación de Mercado de Arts &amp; Crafts from Centroamerica (En dólares)</b>					
<b>ITEM</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Venta de Centroamérica a países destinos*	15.750.360	15.986.615	16.226.414	16.469.811	16.716.858
Venta de Arts & Crafts	272.243	799.219	1.477.931	2.654.518	3.965.633
Participación de Mercado Arts & Crafts	2%	5%	9%	16%	24%

Tabla No. 3

\*La venta de Centroamérica a los países destino fue estimada a partir del año 2 en base a 1,5% de crecimiento anual.

<sup>5</sup> Fuente: Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), [www.sica.int](http://www.sica.int)

<sup>6</sup> Fuente: Comisión de Promoción a las Exportaciones de Perú.  
[www.prompex.gob.pe/Prompex/documents/sierra\\_exportadora/05\\_artesania.pdf](http://www.prompex.gob.pe/Prompex/documents/sierra_exportadora/05_artesania.pdf)

### **4.3.3. Fuentes de información**

Las fuentes consultadas fueron el Informe de la Comisión de Promoción a las Exportaciones de Perú, de donde se obtuvieron los datos de demanda y crecimiento del mercado artesanal del año 2004, y los Informes del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), de 2003-2007.

## **4.4. Análisis Interno / Externo**

### **4.4.1. Barreras de entrada**

La principal barrera de entrada es la percepción del usuario sobre las compras vía internet. Destacan dos aspectos: la seguridad, dada la desconfianza de muchos clientes respecto a la compra online y los hábitos, pues hay personas que prefieren hacer sus compras de manera personal. Ello implica que se deberán ofrecer todas las garantías sobre la seguridad del sitio y además, se deberá trabajar en la facilidad de uso del mismo y en sus aspectos de diseño para disminuir la resistencia a comprar por esta vía.

Otra barrera de entrada es el Comercio Justo, pues hoy en día, diversas tiendas internacionales están trabajando bajo dicho concepto, que promueve relaciones directas con los productores. Ante esta situación, se deberá implementar desde un inicio las prácticas de Comercio Justo, para luego aplicar a la certificación correspondiente. Ello permitirá ganar la preferencia de tiendas que no trabajen exclusivamente de forma directa con los proveedores así como la de clientes interesados en esta iniciativa. Mayor detalle en Anexo D: El Comercio Justo.

#### 4.4.2. Análisis de la competencia actual y potencial

La empresa no enfrenta competencia de compañías que tengan la misma oferta de productos o servicios. A lo que se enfrenta en Centroamérica es a empresas comercializadoras con sitios web que presentan ofertas más limitadas (ej. productos de un único país). En el caso de otros países de Latinoamérica, las compañías que podrían representar competencia potencial son las de México, Colombia y Perú, dado que pertenecen a mercados más desarrollados en cuanto a posicionamiento internacional, lo cual genera mayor potencial de aceptación de los productos en el extranjero<sup>7</sup>. Sin embargo, dadas las ventajas comparativas de Arts & Crafts, su valor agregado será sostenible en el tiempo. Ver tabla en sección 4.4.5.

#### 4.4.3. Análisis FODA

Una síntesis del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Arts & Crafts from Centroamerica se presenta a continuación.

<b>Análisis FODA de Arts &amp; Crafts from Centroamerica</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe otra empresa similar en CA.</li><li>• Cada vez hay más consumidores que aprecian los productos hechos a mano.</li><li>• Artesanos dispuestos a ser proveedores.</li><li>• Tratados DR-CAFTA y CA-Unión Europea.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Artesanías de otros países de Latinoamérica con más reconocimiento.</li><li>• Rechazo a comprar vía web.</li><li>• Relaciones directas entre tiendas y artesanos por Comercio Justo.</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta única y diferenciada de productos.</li><li>• Alineamiento con Comercio Justo.</li><li>• Portal amigable, seguro y bien diseñado.</li><li>• Flexibilidad en el modelo de negocios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia en el rubro.</li><li>• Desconocimiento inicial de la marca.</li><li>• Gran esfuerzo de marketing requerido.</li><li>• Negocio dependiente de muchas variables.</li></ul>

Tabla No. 4

Mayor detalle en Anexo E: Análisis FODA.

<sup>7</sup> Fuentes: Periodista Digital España 2008: [blogs.periodistadigital.com](http://blogs.periodistadigital.com), Presidencia de México 2007: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)

#### 4.4.4. Factores críticos de éxito de la industria

Los factores críticos de éxito en la industria de comercialización artesanal vía web son la variedad, originalidad y calidad de los productos a precios competitivos; la estrategia de marketing eficaz para lograr visibilidad; la garantía de seguridad en la compra del cliente; un sitio web amigable que facilite la compra y el cumplimiento de prácticas éticas en el trato con los artesanos<sup>8</sup>.

#### 4.4.5. Ventajas competitivas

Ventajas competitivas de Arts & Crafts from Centroamerica	
Arts & Crafts from Centroamerica	Otras empresas del sector
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mix de artesanías de Centroamérica</li><li>• Alineamiento con Comercio Justo</li><li>• Intensivo servicio post-venta</li><li>• Página web en tres idiomas</li><li>• Información turística de Centroamérica</li><li>• Sitio amigable, seguro y bien diseñado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de un único país de la región<sup>9</sup></li><li>• Sólo una empresa certificada en este tema</li><li>• Ninguna empresa hace referencia a ello</li><li>• Mayoría de sitios en uno o dos idiomas</li><li>• Ninguna página contiene esta información</li><li>• Pocas empresas tienen este atributo</li></ul>

Tabla No. 5

Mayor detalle en Anexo F: Sitios web de artesanías de Centroamérica y Latinoamérica con opción de compra en línea.

#### 4.4.6. Oportunidad de negocio del proyecto

Se resume en brindar a nuestros clientes una oferta única de productos al integrar un mix de artesanías de alta calidad de la región centroamericana. Los clientes en distintos países podrán acceder a la compra en línea de estos productos, a través de un portal seguro y amigable, que se caracterizará por su alto contenido de diseño y por su orientación de clase mundial.

<sup>8</sup> Estos factores fueron tomados del feedback recibido en el estudio de mercado realizado.

<sup>9</sup> A excepción de una empresa peruana que ofrece productos de México, Brasil, y otras partes del mundo.

## 5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

### 5.1. Descripción de Productos y Servicios

Los productos ofrecidos se distinguirán por su alta calidad y colorido. Cada producto llevará un empaque con la marca de la empresa, así como una etiqueta que especificará el país de origen y su significado histórico.

<b>Catálogo inicial de productos</b>	
<b>Cuero</b>	<b>Cerámicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bolsos de mano</li><li>• Mochilas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jarros y ollas</li><li>• Botellones lenca<sup>10</sup></li><li>• Cerámica precolombina</li><li>• Estatuillas y otros adornos</li></ul>
<b>Madera</b>	<b>Textiles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Joyeros tallados en madera</li><li>• Estatuillas de madera</li><li>• Máscaras de madera</li><li>• Otros objetos decorativos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bolsos de mano</li><li>• Accesorios de mesa</li><li>• Shawls y rebozos</li><li>• Ponchos</li></ul>

Tabla No. 6

Como parte de la innovación de la empresa y tomando en cuenta la importancia que tiene la variedad de productos para el cliente según la retroalimentación obtenida del estudio de mercado realizado, se determinó que a partir del segundo año se introducirá una nueva categoría de productos anualmente. Las próximas categorías serán hamacas, pinturas, joyería e instrumentos musicales. Cabe destacar que el orden de introducción de las líneas de productos se determinó a partir del potencial de generación de ingresos de cada una. Mayor detalle en sección 9.1.

<sup>10</sup> Artesanías del pueblo amerindio que habita el sur, centro y occidente de Honduras y la zona fronteriza de El Salvador.  
Fuente: Real Academia de la Lengua Española, [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=lenca](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=lenca)

Los servicios que serán ofrecidos al cliente se detallan a continuación:

- *Compra en línea:* el cliente podrá comprar en línea desde el portal, donde cada artículo tendrá indicado su precio básico y recargo por envío. Una vez realizada la compra, el cliente recibirá una confirmación electrónica de la ejecución de su pedido.
- *Entrega del pedido:* la empresa se encargará de entregar los pedidos hasta el domicilio del cliente. El cliente podrá dar seguimiento online a sus órdenes.
- *Servicio post-venta:* el cliente final recibirá ofertas constantes de productos acorde a sus preferencias y las tiendas recibirán un seguimiento sistemático y personalizado.
- *Información:* adicional al sitio web, se dispondrá de un call center donde el cliente podrá obtener información sobre nuestros productos y servicios.

## **5.2. Ventajas competitivas y propuesta de valor**

Las ventajas competitivas se basan en la integración de productos artesanales de alta calidad, representativos de la región centroamericana, lo que facilitará al cliente la compra de dichos productos. A la vez, se brindará una gama de servicios de valor agregado, tales como el servicio post-venta, sitio web amigable en tres idiomas, información turística de Centroamérica, alto nivel de seguridad y un importante contenido de diseño en el sitio. Cabe destacar que todo el funcionamiento de la empresa se basará en prácticas éticas, orientadas a cumplir con el Comercio Justo.

## **5.3. Estado de desarrollo / Tecnología**

Para la puesta en marcha del sitio web de la empresa, se requiere la contratación del servicio de diseño e implementación de una tienda virtual, con capacidad para manejo de inventarios, siendo ello fundamental para un adecuado control de las existencias. Adicionalmente, la tienda virtual deberá integrar una aplicación de registro de los clientes y una herramienta de estadísticas referente a las visitas de los usuarios.



El sitio web utilizará el sistema PayPal como opción principal de compra en línea. Con este sistema, el cliente pulsa el botón de pago en nuestro sitio y accede a la página de PayPal, donde ingresa sus datos de tarjeta de crédito o débito. Una vez realizada la transacción, Arts & Crafts recibe el pago en pocos segundos y si la transacción llega a concretarse, se pagará a PayPal un porcentaje definido y una tarifa por transacción. La otra alternativa que Arts & Crafts ofrecerá es el pago con tarjeta de crédito directamente en el sitio web, para lo cual se invertirá en un Certificado Verisign SSL el cual otorga protección a los datos confidenciales del cliente<sup>11</sup>.

Cabe mencionar que el sitio web contará con un módulo dedicado a las tiendas, para que puedan acceder a los precios que Arts & Crafts ha definido para ellas y además para propiciar un manejo personalizado de su cuenta con la empresa.

La empresa utilizará aplicaciones tecnológicas para facilitar el seguimiento de sus operaciones. Por una parte, se utilizarán herramientas online suministradas por la compañía de paquetería internacional con la cual se estará trabajando, para hacer el tracking de pedidos tanto a nivel corporativo como por parte de los clientes. Adicionalmente, se utilizará un software de Call Center, que permitirá centralizar las llamadas y darles un adecuado seguimiento.

Mayor detalle en Anexo G: Estado de desarrollo tecnológico de Arts & Crafts.

#### **5.4. Productos sustitutos**

Actualmente, no hay otro sitio web que ofrezca de manera integral un mix de artesanías centroamericanas, por el contrario, los sitios web que ponen a disposición del cliente dichos productos lo hacen de manera parcial, pues ofrecen únicamente artesanías del país donde se localiza el portal. Por otra parte, se podría considerar como productos sustitutos a los portales de otros países de Latinoamérica, tales como los de México, Colombia y Perú, aunque en ninguno de los casos ofrecen productos centroamericanos. Finalmente, dado que Arts & Crafts comercializará vía web, deberá enfrentarse al resto de sitios “sustitutos” que venden artículos por esta misma vía.

---

<sup>11</sup> Fuente: Verisign España, [www.verisign.es/ssl/buy-ssl-certificates/secure-site-services/index.html](http://www.verisign.es/ssl/buy-ssl-certificates/secure-site-services/index.html)

## **5.5. Proveedores**

Para el funcionamiento de la empresa, se requiere contar con un grupo de artesanos altamente calificados por cada país de la región centroamericana, los que serán elegidos por un comité de selección que evaluará distintos parámetros de calidad y mix de productos. Además, será necesario contar con un proveedor de empaques, al cual se le comprarán los empaques requeridos para nuestros envíos. Asimismo, será necesario contar con un proveedor internacional de servicios de transporte, que lleve a cabo el envío de los pedidos. Finalmente, será importante tener un buen proveedor de Internet, que garantice un funcionamiento estable y de calidad en su servicio. Mayor detalle en Anexo H: Sobre nuestros proveedores.

## **6. MARKETING Y ESTRATEGIA**

### **6.1. Modelo de Ingresos**

Para ganar participación de mercado de manera más ágil, en el primer año se establecerán precios de penetración, siendo para el cliente final en promedio de US\$ 49 y para las tiendas de US\$ 46 por artículo, sin incluir el costo del envío. Los precios se incrementarán en un 10% en el segundo año y en el cuarto año, para incluir el efecto inflacionario<sup>12</sup> y a la vez, para reflejar una posición de consolidación en el mercado. Mayor detalle en Anexo I: Detalle de precios promedio por categoría.

Las modalidades de pago que ofrecerá la empresa son el pago con tarjeta de crédito vía PayPal y el pago con tarjeta de crédito directamente en la página web de Arts & Crafts from Centroamerica, de tal manera de dar al cliente más de una alternativa. Adicionalmente, se ofrecerá a las tiendas la opción de pago mediante depósito bancario, con un período de crédito de 30 días a partir de la compra.

### **6.2. Modelo de comercialización y ventas**

#### **6.2.1. Canales de distribución y asociaciones**

El principal canal de distribución, además de internet, son las tiendas de regalos y por departamento, que incluyen en su oferta productos artesanales internacionales o exclusivos. A través de estas tiendas es factible llegar a un mayor volumen de clientes finales, por lo cual es fundamental generar asociaciones y acuerdos con estas, motivándoles a ofrecer nuestros productos.

Por otra parte, será muy importante establecer asociaciones con las embajadas y consulados latinoamericanos en Estados Unidos y Europa, de tal manera de poder conseguir datos de clientes potenciales y además, se proporcionará información a estas instituciones para que pueda estar disponible para sus usuarios.

---

<sup>12</sup> Fuente: Banco Central de Nicaragua: [www.bcn.gob.ni/estadisticas/inflacion/2.pdf](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/inflacion/2.pdf)

También es fundamental desarrollar alianzas con Ministerios de Turismo y de Cultura de la región, para poder contar con su apoyo en torno a la difusión requerida. En especial, será muy relevante establecer un acuerdo con el sitio de promoción turística de Centroamérica (*Visit Centroamerica*)<sup>13</sup>, que aglutina su oferta turística.

### **6.2.2. Fuerza de ventas**

Las visitas a las tiendas y la realización de alianzas con entidades estratégicas serán llevadas a cabo por el Gerente General, dado que ello se considera crucial para el éxito del negocio. Adicionalmente, se contará con un Jefe de Área Comercial que se encargará de dar seguimiento a los contratos con las tiendas y de impulsar labores comerciales, que permitan un posicionamiento adecuado para la empresa y el cumplimiento de las metas de ventas. En el año 3, se contratará a un Asistente de Marketing para apoyar estas tareas, dado el crecimiento que se espera en la empresa.

### **6.2.3. Descripción del proceso de ventas**

#### *Etapa de captación de clientes*

La etapa de captación de tiendas, cuya duración se estima en dos meses, se conformará de cuatro sub-etapas:

- i. *Suspect*: se obtendrán listados de tiendas que venden artesanía latinoamericana en los países destino, a partir de directorios en Internet. Mayor detalle en Anexo J: Listado tiendas internacionales que venden artesanías latinoamericanas.
- ii. *Prospect*: se gestionarán las visitas con estas tiendas y una vez conseguida la cita, esta se lleva a cabo. En esta visita, la tienda podrá solicitar una cotización o propuesta según los productos de su interés.
- iii. *Tiendas potenciales*: Arts & Crafts presentará la propuesta a la tienda. La tienda generalmente solicitará tiempo para analizar la propuesta.
- iv. *Tienda cliente*: si la tienda se decide por la realización del pedido, se considerará “cerrada” la venta.

---

<sup>13</sup> Portal gestionado por la Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA): <http://212.4.98.171:8181/es-ES/Paginas/SobreCATA.aspx>

La etapa de captación del cliente final, cuya duración se estima en tres semanas, se conformará por las mismas sub-etapas:

- i. *Suspect*: se obtendrán listados de clientes potenciales finales, a través de embajadas, consulados latinoamericanos en los países destino, directorios de decoradores o coleccionistas, entre otros. A la vez, del estudio de mercado se obtendrán datos de contacto de los clientes.
- ii. *Prospect*: al cliente final se le enviará un mail directo, para sugerirle el ingreso a nuestro sitio web y la compra de nuestros productos.
- iii. *Cliente potencial*: el cliente ingresa al sitio web y podrá visualizar los productos.
- iv. *Cliente*: si el cliente se decide por realizar el pedido, se considerará “cerrada” la venta.

Mayor detalle en Anexo K: Ciclo de captación de clientes

Una vez realizadas estas actividades, se llevará a cabo el proceso estándar.

#### *Proceso Estándar*

- Tiendas: se ejecutarán los contratos con las tiendas, despachando los pedidos de acuerdo a las condiciones acordadas. Se dará un seguimiento sistemático en cada pedido vía email y vía telefónica, para determinar el nivel de satisfacción de la tienda e implementar las mejoras requeridas. Semestralmente, se les volverá a visitar personalmente para generar cercanía y mantener la fidelización.
- Cientes finales: una vez que estos se han registrado como usuarios de nuestro sitio y que han generado el pedido, este será despachado al destino indicado. Posterior a la compra, la empresa contactará al cliente vía email para completar una encuesta de satisfacción respecto a los productos y servicios. Como parte de la post-venta, trimestralmente se enviarán a los clientes mails con ofertas que vayan de acuerdo a sus preferencias.

## 6.3. Promoción

### 6.3.1. Marca

La empresa se distinguirá por su marca y logotipo, los que estarán presentes en todas las piezas institucionales y promocionales.

Marca: ARTS & CRAFTS FROM CENTROAMERICA

Logotipo:



### 6.3.2. Posicionamiento de la empresa

El posicionamiento deseado por la empresa en cada segmento objetivo es el siguiente:

<b>Posicionamiento de Arts &amp; Crafts from Centroamerica por segmento objetivo</b>	
<b>Segmento objetivo</b>	<b>Posicionamiento Arts &amp; Crafts</b>
Centroamericanos que residen en los mercados seleccionados.	Ser percibidos como la empresa que llevará el arte y cultura del país de origen del cliente a la comodidad de su lugar de residencia.
Personas de cualquier nacionalidad interesadas en el arte y la cultura, residentes en los mercados geográficos seleccionados.	Ser percibidos como la empresa que llevará el arte y cultura de Centroamérica, a través de la entrega de un mix de artesanías decorativas, originales y de alta calidad.
Tiendas de regalos y por departamento, que incluyen dentro de su oferta productos artesanales internacionales o exclusivos.	Ser percibidos como el socio confiable que facilitará la compra de artesanías centroamericanas de alta calidad y originalidad, cuyo servicio se distingue por un seguimiento sistemático y cercano.

Tabla No. 7

### 6.3.3. Actividades de promoción

Se han considerado las siguientes actividades de promoción:

<b>Actividades promocionales de Arts &amp; Crafts from Centroamerica</b>	
<b>Forma de promoción</b>	<b>Descripción</b>
<b><i>Página web atractiva</i></b>	Su contenido facilitará la visibilidad en los motores de búsqueda. Estará disponible en español, inglés y alemán, debido a los mercados elegidos. La página permitirá al cliente “experimentar” su compra, para lo cual cada producto tendrá fotografías de alta resolución y cada uno se mostrará en distintos ángulos. La página web tendrá un módulo dedicado a las tiendas internacionales. Mayor detalle en Anexo L: Prototipo de la Página Web.
<b><i>Venta personal</i></b>	Se visitará a tiendas internacionales en los países destino, que incluyen artesanías latinoamericanas dentro de su oferta para generar convenios que faciliten mayor volumen de ventas y que a la vez permitan más visibilidad frente al cliente final. Semestralmente se volverán a visitar estas tiendas para fomentar cercanía y fidelización. Adicionalmente, se visitarán embajadas y consulados latinoamericanos en los países elegidos para promover la compañía.
<b><i>Registro en motores de búsqueda</i></b>	Se registrará el sitio en los buscadores más importantes para que sea encontrado como una de las primeras opciones en la búsqueda de artesanías.
<b><i>Publicidad en motores de búsqueda</i></b>	Se contratará Google AdWords y Yahoo Small Business, que son anuncios que aparecen cuando el usuario está buscando información específica. Adicionalmente, se inscribirá el sitio en directorios de alta relevancia, como Dmoz y Directorio Yahoo.
<b><i>Mailing personalizado</i></b>	Se enviarán correos de promoción a clientes potenciales para cautivar su interés. Además se utilizará este medio para promover la fidelización de clientes actuales.
<b><i>Ferias internacionales</i></b>	Se participará en ferias artesanales internacionales para generar posicionamiento y captar clientes individuales e institucionales.
<b><i>Directorios Comerciales</i></b>	Se anunciará el sitio en directorios comerciales online, tales como Páginas Amarillas y portales empresariales, para que el cliente pueda enterarse sobre nuestra compañía.

<b>Folletería y material promocional</b>	Se contará con folletería de calidad y otro tipo de material promocional, especialmente catálogos de nuestros productos para mostrarlos en las visitas a tiendas y embajadas y en las ferias internacionales. La folletería de la empresa será diferenciada para clientes finales y tiendas.
--	--

Tabla No. 8

Mayor detalle en Anexo M: Detalle de actividades y presupuesto promocional.

El **público objetivo** al cual se dirige nuestro plan promocional son los clientes finales y las tiendas internacionales, de tal manera que puedan conocer la oferta de productos de la compañía y que ello genere interés para tomar la decisión de compra.

Los **resultados esperados** del plan promocional son:

- Generar diferenciación respecto de otros portales de artesanía, para que el cliente pueda conocer sobre nuestros atributos de valor agregado;
- Lograr el posicionamiento de marca deseado ante clientes finales y tiendas;
- Retener a los clientes actuales y captar nuevos clientes, de tal manera de alcanzar nuestras metas de ventas;
- Lograr la participación de mercado declarada, de tal manera de ir desarrollando el negocio según lo esperado.

El **indicador de control** más importante a utilizar será el porcentaje de gastos de promoción sobre ventas. Dicho porcentaje deberá ser menor o igual a un 4,7% anual (a partir del año 2). Mayor detalle en Anexo M.



#### **6.4. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva será de *diferenciación – especialista*. La diferenciación radicará en que la empresa ofrecerá un mix distintivo al del resto de compañías que ofrecen artesanías vía web, al integrar productos artesanales de toda la región centroamericana. Se diferenciará además por un intensivo servicio post-venta, por su alto contenido de diseño, seguridad, orientación al comercio justo y alineamiento con los mercados objetivos. Además, la estrategia será de especialista, dado que se estará atendiendo a nichos específicos que presentan una demanda insatisfecha por productos artesanales centroamericanos y en este contexto, la empresa podrá ser sustentable en el tiempo.

## 7. OPERACIONES

### 7.1. Flujo de Operaciones

El Flujo de Operaciones de la empresa es el siguiente:

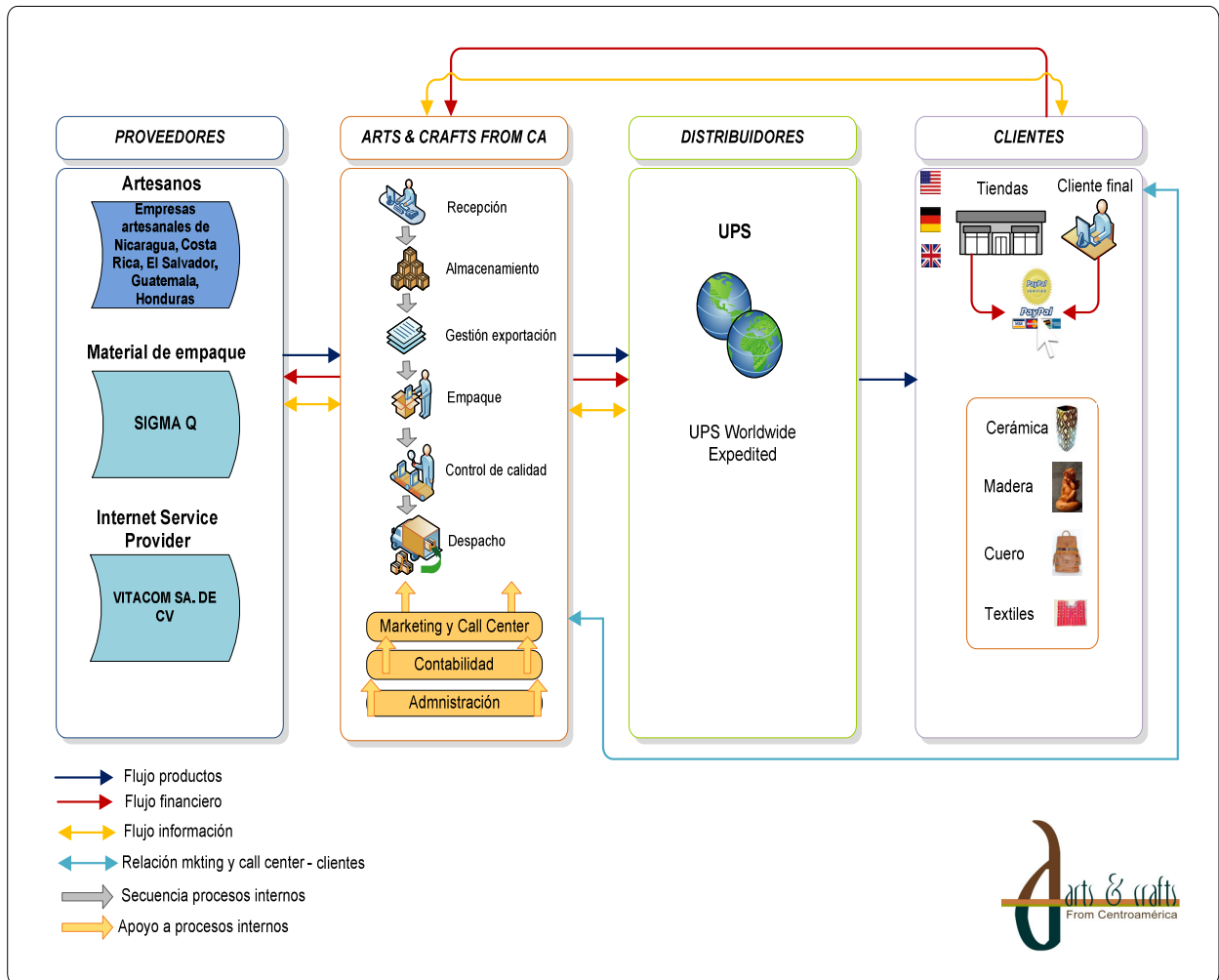


Fig. 2. Flujo de Operaciones de Arts & Crafts from Centroamerica

Como se puede apreciar, el flujo parte con nuestros proveedores principales, que son los artesanos de cada país, cuyos productos serán parte de nuestro catálogo. Otros proveedores relevantes son la empresa que nos suministrará de empaques para las artesanías y la compañía que nos provea de conectividad a Internet. Estos proveedores tendrán un contacto directo con las oficinas que Arts & Crafts tendrá en cada país centroamericano.

Estas oficinas estarán ubicadas en El Salvador, Costa Rica, Honduras y Guatemala y la casa matriz estará en Nicaragua. La casa matriz también incluirá las áreas de funcionamiento de las oficinas locales. Ver sección 7.3.

En las oficinas locales, se realizará la función de recepción y almacenamiento de insumos, gestión de trámites de exportación de artesanías\*, empaque, control de calidad y despacho de pedidos, que a la vez recibirán soporte de los servicios de marketing y call center, contabilidad y administración, que serán proporcionados por la casa matriz.

Cuando el cliente (tienda o usuario final) haga un pedido en nuestra página web, este será enviado por medio de una empresa de paquetería internacional, con presencia en cada país centroamericano. Así, el cliente recibe sus productos, con la certeza de que está recibiendo una artesanía de calidad, que le llega en las mejores condiciones.

\*Mayor detalle en Anexo N: Gestión de trámites de exportación.

En el proceso operativo de la empresa, se pueden distinguir tres flujos importantes:

- **Flujo de productos:** parte de los insumos, bienes y servicios que los proveedores entregan a la compañía. Una vez que se recibe el pedido del cliente, se empaqueta y se hace el control de calidad de las artesanías, para proceder con el despacho. La empresa, a través de sus oficinas locales, despachará los artículos semanalmente empleando los servicios de una compañía de paquetería internacional. Así, el cliente estará recibiendo su pedido en un lapso máximo de dos semanas<sup>14</sup>.
- **Flujo de información:** se comparte información entre proveedores y empresa, para coordinar las disponibilidades de productos, precios, volúmenes, acuerdos de pago. Asimismo, se comparte información relevante entre empresa y compañía de transporte, dado que es necesario coordinar la entrega de pedidos al cliente.

---

<sup>14</sup> Este plazo incluye la semana en que la empresa despachará el pedido y la semana de entrega, de acuerdo a datos de la empresa UPS. Fuente: [www.ups.com/media/en/rate\\_guide\\_0508\\_ni.pdf](http://www.ups.com/media/en/rate_guide_0508_ni.pdf)

Finalmente, hay un flujo importante de información entre los clientes y la empresa, a través del cual la empresa logra conocer los requerimientos de los clientes en torno a los productos deseados, las cantidades, destinos, etc. A la vez, dicho flujo es fundamental para estar al tanto de la satisfacción de los clientes respecto a los pedidos recibidos.

- **Flujo financiero:** parte del pago que los clientes hacen a la empresa, lo cual realizan principalmente a través de Paypal o también de depósitos bancarios en el caso de las tiendas. Con esta disponibilidad monetaria, la empresa paga a sus proveedores y al distribuidor internacional.

Es importante destacar también que existe una *relación directa entre marketing y call center y los clientes*. A través de estos dos servicios de apoyo, el cliente conoce la oferta de nuestra empresa y es motivado a tomar su decisión de compra. Además, a través del call center, puede solicitar información adicional respecto de nuestros productos y servicios.

## **7.2. Plan de adquisiciones**

Por cada categoría de producto, se elegirán tres artesanos, que puedan proveer el volumen y variedad requerida de artículos, con lo cual se lograrán reducciones en el costo de los productos, del orden del 30% en el primer año. Este descuento irá aumentando gradualmente, a medida que exista una relación de mayor confianza con la empresa. Con cada artesano, se negociarán acuerdos por un mínimo de 6 meses, de tal manera de generar estabilidad tanto a la empresa como al proveedor. Mayor detalle en Anexo O: Plan de Adquisiciones con Artesanos.

Con la empresa de transporte, de empaques y con la que provea servicios de internet, se negociarán acuerdos anuales, que permitan generar relaciones de confiabilidad y de importancia estratégica.

### 7.3. Infraestructura física, equipos, maquinaria y tecnología requerida

Se alquilarán oficinas en los cinco países de la región centroamericana para llevar a cabo los procesos requeridos para las operaciones locales. Inicialmente, las oficinas serán arrendadas y a medida que se desarrolle el negocio, se evaluará la opción de compra. Para su funcionamiento, será necesario contar con muebles de oficina y equipos computacionales. Mayor detalle en Anexo P: Layout de Infraestructura.

### 7.4. Personal de operación y Controles

Cada oficina de la empresa contará con un administrador, que se encargará de la recepción de productos, gestión de trámites de exportación, control de calidad y despacho de pedidos. El administrador local es un recurso clave, por lo cual deberá contar con conocimientos de administración y con vasta experiencia en las artesanías del país donde desarrolla sus funciones. Adicionalmente, se contará con un auxiliar de bodega por cada oficina, cuya función será la de movilización de productos, empaque y almacenaje. En el primer año, su contratación será part-time y a partir del segundo año, se contratará a tiempo completo. Los controles de calidad locales serán realizados por cada administrador. Entre estos controles se encuentran los siguientes:

<b>Controles de calidad</b>	
<b>Controles de calidad en el proceso de recepción de insumos</b>	<b>Controles de calidad antes del despacho de pedidos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación de que las artesanías recibidas van de acuerdo a los contratos negociados con cada artesano.</li><li>• Verificación de que los tipos de empaques recibidos van de acuerdo al contrato negociado con la empresa de empaques.</li><li>• Validación de que el control de inventario se mantiene actualizado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confirmación de que cada producto lleva el etiquetado y el certificado de origen correspondiente.</li><li>• Comprobación de que los pedidos son despachados semanalmente.</li><li>• Verificación de que cada pedido es despachado con su factura.</li><li>• Validación de que el control de inventario se mantiene actualizado.</li></ul>

Tabla No. 9

Adicionalmente, la empresa contará desde un inicio con un sistema de Cuadro de Mando Integral, que permitirá monitorear los indicadores clave de desempeño. Mayor detalle en Anexo Q: Cuadro de Mando Integral para el año 1.

### **7.5. Capacidad instalada y decisiones estratégicas**

Para concentrar mejor los esfuerzos y por los altos costos implicados, durante los primeros cinco años la empresa estará plenamente orientada a la comercialización de los productos. Por ende, se subcontratarán diversos servicios que no estén ligados a dicha actividad, tales como la elaboración de empaques y el levantamiento de significado histórico de las artesanías. A medida que la empresa se vaya consolidando (a partir del sexto año), se evaluará la opción de elaborar los empaques a lo interno, a la vez que se valorará la contratación de un historiador de planta, para complementar el staff técnico de la compañía.

## 8. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO

### 8.1. Equipo organizativo de Arts & Crafts from Centroamerica

El organigrama de la empresa es el siguiente:

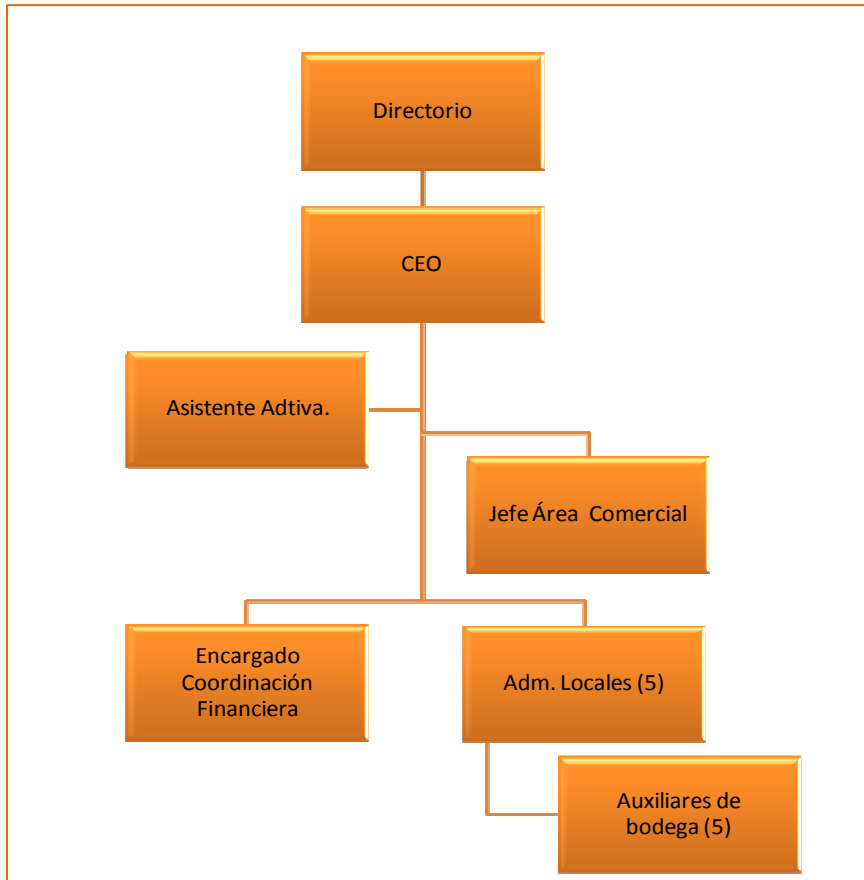


Fig.3. Organigrama de Arts & Crafts from Centroamerica

*Descripción de funciones y requerimientos para el puesto:*

- **Directorio:** se encargará de la toma de decisiones trascendentales para la compañía y de guiar su desarrollo. Las reuniones de Directorio se llevarán a cabo mensualmente y estarán conformadas por los socios fundadores de la compañía y por nuevos inversionistas que formen parte del proyecto, de acuerdo a los lineamientos que se establezcan en los estatutos de la sociedad.

- **CEO:** sus funciones son definir e impulsar la estrategia competitiva de la compañía, supervisar las labores y funcionamiento de las distintas áreas de la empresa, establecer alianzas estratégicas y contratos críticos, impulsar el posicionamiento de la empresa, impulsar el lanzamiento de nuevos productos y coordinar la asignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Los estudios requeridos para el puesto son de gestión a nivel superior, a la vez que se requiere un amplio conocimiento de la región centroamericana y del rubro de artesanías.
- **Jefe de Área Comercial:** sus funciones son brindar seguimiento a los contratos con las tiendas, apoyar la gestión en torno a la participación en ferias internacionales, implementar actividades de difusión con clientes finales, poner en marcha y monitorear el sistema de satisfacción de clientes y apoyar la introducción de nuevos productos. Asimismo, velará por que el sitio web sea amigable y de acuerdo al perfil de calidad de la empresa. Para el puesto, se requieren estudios profesionales en marketing, así como experiencia en el campo de artesanías centroamericanas.
- **Encargado de Coordinación Financiera:** sus funciones se orientan a la gestión contable de las operaciones, costeo de artículos, reportes de inventario, pago de impuestos, seguimiento sistemático a costos variables y fijos y elaboración de estados financieros. Para el puesto, se requieren estudios contables y financieros, así como experiencia en puestos similares.
- **Asistente Administrativa:** sus funciones son apoyar las gestiones administrativas y de marketing, tales como la entrega de pagos de nómina, atención de call center, realización de pedidos de materiales e insumos, verificación diaria de tracking de pedidos, recepción y coordinación de mensajería, apoyo logístico en actividades especiales, aviso a proveedores sobre la cancelación de facturas y apoyo a CEO en tareas afines que sean requeridas. Para el puesto se requieren estudios administrativos y secretariales, así como experiencia en puestos similares.



- **Administradores locales:** son un elemento clave del equipo de Arts & Crafts from Centroamerica, dado que se encargarán de la supervisión diaria de las labores de la empresa en cada país y de la ejecución de funciones de muy alta relevancia, tales como el control de calidad y la gestión de trámites de exportación. Asimismo, llevarán los controles de inventario, según la política definida por la empresa. Los administradores deben contar con estudios en administración y con un amplio expertise en las artesanías del país donde desarrollan sus funciones.
- **Auxiliares de bodega:** son recursos de apoyo sumamente valiosos para los administradores locales. Su función será el traslado físico y el almacenamiento de los productos, cuando sean entregados por los proveedores. Adicionalmente, se encargarán de empacar las artesanías para su entrega, apoyar el control de inventario y la limpieza del local. Para el puesto, se requiere cierto nivel de experiencia con artesanías.

Cabe destacar que el personal de Arts & Crafts, tal como se ha mencionado, debe tener experiencia con el rubro de artesanías. En el caso de los administradores locales, se considera hacer el reclutamiento correspondiente tomando de referencia a las cooperativas artesanales más importantes de cada país centroamericano, a partir de las cuales se podrá elegir un staff con conocimiento y experiencia, buscando a la vez habilidades de gestión. En el caso del Jefe de Área Comercial, se ha considerado que se podría seleccionar este recurso a partir de Galerías de Arte modernas de los países centroamericanos y también a partir de la Red de Artesanos de Centroamérica, México y Caribe, que cuentan con bases de datos de personal especializado en comercialización de artesanías<sup>15</sup>. Existe, por tanto, disponibilidad de recurso humano para las contrataciones requeridas por Arts & Crafts from Centroamerica. Mayor detalle en Anexo R: Disponibilidad de recurso humano.

Finalmente, es importante mencionar que los miembros del equipo que formarán parte de la empresa se caracterizarán por su confiabilidad, capacidad técnica y humana y amplia experiencia, lo cual permitirá un adecuado desarrollo de la organización.

---

<sup>15</sup> Fuente: Red de Artesanos de Centroamérica, México y Caribe, <http://redacamexca.blogspot.com/2008/06/directorio-de-miembros-de-redacamexca.html>

## 8.2. Programa de implementación y puesta en marcha

La puesta en marcha de la empresa está conformada por una serie de hitos claves, tales como la búsqueda de financiamiento, la conformación de la red de artesanos, la implementación de la página web y la preparación de las operaciones locales (arriendos, contratación de personal), tal como se aprecia a continuación.

<b>Carta Gantt del Plan de Implementación</b>											
<b>Actividad</b>	<b>Período de Inversiones y Start-Up</b>										<b>Responsable</b>
	<b>2008</b>					<b>2009</b>					
	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	
Búsqueda de financiamiento											CEO
Constitución legal											CEO
Acuerdo con artesanos											CEO / J. comercial
Elaboración de página web											CEO / J. comercial
Contratos empaque y transporte											CEO
Arriendo oficinas y compra equipos											CEO
Selección y contratación de personal											CEO
Implementación Estrategia Comercial											CEO / J. comercial
Inicio Operaciones											Todo el equipo

Tabla No. 10

## 9. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 9.1. Proyecciones de Ventas

Las proyecciones se realizaron considerando la participación de mercado deseada por Arts & Crafts; el precio promedio por categoría y la contribución de cada una de estas a las ventas, así como el ciclo de venta de tiendas y clientes finales.

*Cuadro de Ventas (montos en US\$)*

Descripción	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	% s/ total vtas
<b>CATEGORÍA CUERO</b>										
Total unidades	390	390	836	836	2.453	6.206	11.051	17.747	26.413	
Total Ingresos	21.998	21.998	46.322	46.322	136.641	381.716	682.898	1.210.726	1.806.425	46%
<b>CATEGORÍA CERÁMICA</b>										
Total unidades	157	157	337	337	989	2.502	4.456	7.156	10.650	
Total Ingresos	9.896	9.896	20.838	20.838	61.467	171.713	307.198	544.639	812.611	20%
<b>CATEGORÍA MADERA</b>										
Total unidades	151	151	323	323	947	2.395	4.264	6.848	10.192	
Total Ingresos	6.532	6.532	13.755	13.755	40.575	113.350	202.785	359.522	536.413	14%
<b>CATEGORÍA TEXTILES</b>										
Total unidades					956	2.418	4.305	6.913	10.289	
Total Ingresos					33.560	93.751	167.723	297.360	443.667	11%
<b>CATEGORÍA HAMACAS</b>										
Total unidades						1.244	2.216	3.559	5.296	
Total Ingresos						38.689	69.197	122.655	182.977	5%
<b>CATEGORÍA PINTURAS</b>										
Total unidades							478	767	1.142	
Total Ingresos							48.130	85.312	127.268	3%
<b>CATEGORÍA JOYERIA</b>										
Total unidades								1.679	2.498	
Total Ingresos								34.303	51.174	1%
<b>CATEGORÍA INSTRUMENTOS</b>										
Total unidades									667	
Total Ingresos									5.097	0,13%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>38.426</b>	<b>38.426</b>	<b>80.916</b>	<b>80.916</b>	<b>272.243</b>	<b>799.219</b>	<b>1.477.931</b>	<b>2.654.518</b>	<b>3.965.633</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>698</b>	<b>698</b>	<b>1.496</b>	<b>1.496</b>	<b>5.344</b>	<b>14.765</b>	<b>26.771</b>	<b>44.668</b>	<b>67.147</b>	
% de Crecimiento anual de ingresos						193,6%	84,9%	79,6%	49,4%	
% de Crecimiento anual de unidades						176,3%	81,3%	66,9%	50,3%	
% de Participación de Mercado					2%	5%	9%	16%	24%	
<b>Resumen de Ventas por Tipo de Cliente</b>										
Total Ingresos Tiendas	17.486	17.486	59.975	59.975	176.704	470.147	759.578	1.208.582	1.649.162	
% de las ventas totales	46%	46%	74%	74%	65%	59%	51%	46%	42%	
Total tiendas	5	5	11	11	11	12	13	15	17	
<b>Resumen de Ventas por Tipo de Cliente</b>										
Total Ingresos Clientes finales	20.940	20.940	20.940	20.940	95.538	329.072	718.354	1.445.936	2.316.470	
% de las ventas totales	54%	54%	26%	26%	35%	41%	49%	54%	58%	
Total clientes finales	300	300	300	300	1.200	3.905	7.873	13.906	22.473	

Tabla No. 11

Mayor detalle en Anexo S: Cuadro de Ventas por año.

## 9.2. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

A continuación se presenta el Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre de Arts & Crafts from Centroamerica.

### Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre (montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
<b>INGRESOS</b>		43.829	43.829	92.293	92.293	272.243	799.219	1.477.931	2.654.518	3.965.633	100%
Costos variables		28.880	28.880	61.804	61.804	181.368	465.771	804.757	1.226.121	1.680.195	42%
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		14.949	14.949	30.488	30.488	90.875	333.448	673.174	1.428.397	2.285.437	58%
Margen de contribución %						33%	42%	46%	54%	58%	
<b>COSTOS FIJOS</b>		68.434	67.314	68.434	67.314	271.496	328.521	342.808	385.356	389.593	10%
Marketing		10.248	10.248	10.248	10.248	40.991	37.750	37.580	36.000	35.900	
Salarios		30.791	30.791	30.791	30.791	123.165	153.870	179.497	183.603	189.189	
Otros gastos generales y de administración		27.395	26.275	27.395	26.275	107.340	136.901	125.731	165.754	164.504	
<b>EBITDA</b>		-53.485	-52.365	-37.946	-36.826	-180.622	4.927	330.366	1.043.041	1.895.844	48%
EBITDA %						-66%	0,6%	22%	39%	48%	
Depreciación		-991	-991	-991	-991	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	
Amortización		-449	-449	-449	-449	-1.795	-1.795	-1.795	-2.887	-2.887	
UTILIDAD BRUTA		-54.925	-53.805	-39.385	-38.265	-186.379	-830	324.608	1.036.191	1.888.994	
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	0	0	196.648	283.349	
<b>UTILIDAD NETA</b>		-54.925	-53.805	-39.385	-38.265	-186.379	-830	324.608	839.542	1.605.645	40%
Utilidad Neta %						-68%	-0,1%	22%	32%	40%	
Depreciación		991	991	991	991	3.963	3.963	3.963	3.963	3.963	
Amortización		449	449	449	449	1.795	1.795	1.795	2.887	2.887	
<b>INVERSIONES</b>	47.543	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	161.896	-51.495	64.016	
Inversión en activos	36.342	0	0	0	0	0	0	5.211	0	21.795	0,55%
Inversión en capital de trabajo	11.201	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	156.684	-51.495	42.221	
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-47.543	-61.528	-56.658	-44.586	-29.475	-192.246	-67.761	168.471	897.888	1.548.479	
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-47.543	-109.071	-165.728	-210.315	-239.789	-239.789	-307.550	-139.079	758.809	2.307.288	

Tabla No. 12

Mayor detalle en Anexo T: Estructura de Costos e Inversiones y en Anexo U: Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre por año.

Para el cálculo del Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre se debió estimar el Capital de Trabajo, cuya síntesis se presenta a continuación.

*Cálculo de Capital de Trabajo (montos en US\$)*

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos circulantes</b>	<b>11.201</b>	<b>19.244</b>	<b>23.536</b>	<b>30.177</b>	<b>22.826</b>	<b>22.826</b>	<b>95.514</b>	<b>252.198</b>	<b>397.351</b>	<b>526.272</b>
Crédito impuesto a la renta		438	877	1.800	2.722	2.722	10.715	25.494	26.545	39.656
Diferencia Pago IVA - IVA recibido		548	548	1.154	1.154	1.154	2.650	14.277	25.345	37.586
Crédito IVA	<b>6.201</b>	9.605	12.922	13.995	0	0	0	0	0	0
Débito ventas		6.574	6.574	13.844	13.844	40.836	10.598	57.107	101.380	150.345
Crédito compras	<b>750</b>	3.382	3.295	5.028	5.719	5.719	16.041	44.553	62.645	73.943
Crédito inversiones	<b>5.451</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	3.269
Inventario	5.000	5.000	5.538	5.538	11.259	11.259	64.486	117.250	176.493	198.455
Cuentas por cobrar		3.652	3.652	7.691	7.691	7.691	17.664	95.178	168.967	250.575
<b>Pasivos circulantes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>196.648</b>	<b>283.349</b>
Impuesto por pagar		0	0	0	0	0	0	0	196.648	283.349
<b>KT</b>	<b>11.201</b>	<b>19.244</b>	<b>23.536</b>	<b>30.177</b>	<b>22.826</b>	<b>22.826</b>	<b>95.514</b>	<b>252.198</b>	<b>200.703</b>	<b>242.923</b>
<b>INVERSIÓN EN KT</b>	<b>11.201</b>	<b>8.043</b>	<b>4.293</b>	<b>6.641</b>	<b>-7.351</b>	<b>11.625</b>	<b>72.688</b>	<b>156.684</b>	<b>-51.495</b>	<b>42.221</b>

Tabla No. 13

Mayor detalle en Anexo U.

### 9.3. Flujo de Efectivo y Hoja de Balance

Se presenta a continuación el Flujo de Efectivo de Arts & Crafts from Centroamerica.

#### Estado de Flujo de Efectivo (montos en US\$)

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO POR OPERACIONES</b>										
<b>Ingresos</b>										
Efectivo por ventas netas		40.176	43.829	88.254	92.293	264.552	789.247	1.400.417	2.580.728	3.884.025
Intereses y otros recibos		0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Ventas		6.026	6.574	13.238	13.844	39.683	118.387	210.063	387.109	582.604
<b>Total efectivo recibido</b>		<b>46.203</b>	<b>50.403</b>	<b>101.492</b>	<b>106.137</b>	<b>304.234</b>	<b>907.634</b>	<b>1.610.480</b>	<b>2.967.837</b>	<b>4.466.629</b>
<b>Egresos</b>										
Efectivo pagado en costo de venta (costo variable)		28.880	28.880	61.804	61.804	181.368	465.771	804.757	1.226.121	1.680.195
Efectivo pagado en Gastos de Marketing		10.248	10.248	10.248	10.248	40.991	37.750	37.580	36.000	35.900
Efectivo pagado en salarios		30.791	30.791	30.791	30.791	123.165	153.870	179.497	183.603	189.189
Efectivo pagado en otros gastos generales y adm.		27.395	26.275	27.395	26.275	107.340	136.901	125.731	165.754	164.504
Cambio en inventario	5.000	0	538	0	5.721	6.259	53.227	52.764	59.243	21.962
Inventario inicial	0	15.000	15.000	16.613	16.613	63.225	143.859	266.028	477.813	713.814
Inventario final	5.000	15.000	15.538	16.613	22.334	69.484	197.087	318.792	537.056	735.776
Intereses pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA compras	750	9.978	9.891	14.917	15.607	50.394	104.047	153.125	223.068	285.384
<b>Total efectivo pagado</b>	<b>5.750</b>	<b>107.292</b>	<b>106.622</b>	<b>145.156</b>	<b>150.447</b>	<b>509.517</b>	<b>951.567</b>	<b>1.353.454</b>	<b>1.893.788</b>	<b>2.377.135</b>
<b>Impuestos</b>										
IR (1% de ventas)		-438	-438	-923	-923	-2722	-7992	-14779	-26545	-39656
Impuesto a la renta		0	0	0	0	0	0	0	25.494	-170.103
<b>Pago impuesto a la renta</b>		<b>-438</b>	<b>-438</b>	<b>-923</b>	<b>-923</b>	<b>-2722</b>	<b>-7992</b>	<b>-14779</b>	<b>-1051</b>	<b>-209759</b>
IVA Compras (+)	750	9.978	9.891	14.917	15.607	51.144	104.047	153.125	223.068	285.384
IVA Ventas (-)		-6.574	-6.574	-13.844	-13.844	-40.836	-119.883	-221.690	-398.178	-594.845
Crédito IVA Inversión (+)	5.451	9.605	12.922	13.995	0	0	0	0	0	0
<b>Pago IVA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15.759</b>	<b>15.759</b>	<b>-15.836</b>	<b>-68.565</b>	<b>-175.110</b>	<b>-309.461</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES</b>	<b>-5.750</b>	<b>-61.528</b>	<b>-56.658</b>	<b>-44.586</b>	<b>-29.475</b>	<b>-192.246</b>	<b>-67.761</b>	<b>173.682</b>	<b>897.888</b>	<b>1.570.275</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACUMULADO</b>	<b>-5.750</b>	<b>-67.278</b>	<b>-123.935</b>	<b>-168.522</b>	<b>-197.996</b>	<b>-197.996</b>	<b>-265.757</b>	<b>-92.075</b>	<b>805.813</b>	<b>2.376.088</b>
<b>FLUJO POR INVERSIONES</b>										
Compra activos	-36.342							-5.211		-21.795
IVA Activos	-5.451									
Inversiones en acciones / depósitos										
Venta de activos										
Venta de inversiones en acciones / depósitos										
<b>TOTAL FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>-41.793</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5.211</b>	<b>0</b>	<b>-21.795</b>
<b>FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>										
Efectivo por acciones										
Efectivo por deuda										
Pago por deudas										
Recompra de acciones										
Pago de dividendos										
<b>TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Incremento neto de efectivo</b>	<b>-47.543</b>	<b>-61.528</b>	<b>-56.658</b>	<b>-44.586</b>	<b>-29.475</b>	<b>-192.246</b>	<b>-67.761</b>	<b>168.471</b>	<b>897.888</b>	<b>1.548.479</b>
<b>Balance inicial de efectivo</b>	<b>0</b>	<b>-47.543</b>	<b>-109.071</b>	<b>-165.728</b>	<b>-210.315</b>	<b>-47.543</b>	<b>-239.789</b>	<b>-307.550</b>	<b>-139.079</b>	<b>758.809</b>
<b>Balance final de efectivo</b>	<b>-47.543</b>	<b>-109.071</b>	<b>-165.728</b>	<b>-210.315</b>	<b>-239.789</b>	<b>-239.789</b>	<b>-307.550</b>	<b>-139.079</b>	<b>758.809</b>	<b>2.307.288</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-61.528</b>	<b>-56.658</b>	<b>-44.586</b>	<b>-29.475</b>	<b>-192.246</b>	<b>-67.761</b>	<b>168.471</b>	<b>897.888</b>	<b>1.548.479</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-109.071</b>	<b>-165.728</b>	<b>-210.315</b>	<b>-239.789</b>	<b>-239.789</b>	<b>-307.550</b>	<b>-139.079</b>	<b>758.809</b>	<b>2.307.288</b>

Tabla No. 14

Mayor detalle en Anexo V: Estado de Flujo de Efectivo por año.

La Hoja de Balance de la empresa y el Balance de Utilidades Retenidas se muestran en la siguiente tabla.

*Hoja de Balance y Balance de Utilidades Retenidas (montos en US\$)*

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activos corrientes</b>										
Efectivo	-47.543	-109.071	-165.728	-210.315	-239.789	-239.789	-307.550	-139.079	758.809	2.307.288
Inventario	5.000	5.000	5.538	5.538	11.259	11.259	64.486	117.250	176.493	198.455
Cuentas por cobrar		3.652	3.652	7.691	7.691	7.691	17.664	95.178	168.967	250.575
Crédito IVA	6201	9605	12922	13995	0	0	0	0	0	0
Saldo IR (1%)		438	877	1.800	2.722	2.722	10.715	25.494	26.545	39.656
Diferencia pago IVA - IVA recibido		548	548	1.154	1.154	1.154	2.650	14.277	25.345	37.586
<b>Total activos corrientes</b>	<b>-36.342</b>	<b>-89.827</b>	<b>-142.192</b>	<b>-180.138</b>	<b>-216.963</b>	<b>-216.963</b>	<b>-212.036</b>	<b>113.119</b>	<b>1.156.160</b>	<b>2.833.560</b>
<b>Inversiones de largo plazo</b>										
<b>Propiedades y equipos</b>										
Inversión en equipos y otros activos LP	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	41.553	41.553	63.348
Depreciación acumulada		991	1.981	2.972	3.963	3.963	7.926	11.888	15.851	19.814
Depreciación acumulada		449	898	1.346	1.795	1.795	3.590	5.385	8.272	11.160
<b>Total Propiedades y equipos</b>	<b>36.342</b>	<b>34.902</b>	<b>33.463</b>	<b>32.023</b>	<b>30.584</b>	<b>30.584</b>	<b>24.826</b>	<b>24.279</b>	<b>17.429</b>	<b>32.375</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>-54.925</b>	<b>-108.729</b>	<b>-148.114</b>	<b>-186.379</b>	<b>-186.379</b>	<b>-187.210</b>	<b>137.399</b>	<b>1.173.589</b>	<b>2.865.935</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>196.648</b>	<b>283.349</b>
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	196.648	283.349
Deudas de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO ACCIONISTAS</b>										
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (pérdidas) retenidas	0	-54.925	-108.729	-148.114	-186.379	-186.379	-187.210	137.399	976.941	2.582.586
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>-54.925</b>	<b>-108.729</b>	<b>-148.114</b>	<b>-186.379</b>	<b>-186.379</b>	<b>-187.210</b>	<b>137.399</b>	<b>1.173.589</b>	<b>2.865.935</b>
<b>ITEM</b>	<b>Año 0</b>	<b>Trim 1</b>	<b>Trim 2</b>	<b>Trim 3</b>	<b>Trim 4</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Balance inicial de utilidades retenidas	0	0	-54.925	-108.729	-148.114	0	-186.379	-187.210	137.399	976.941
Más: Utilidades netas	0	-54.925	-53.805	-39.385	-38.265	-186.379	-830	324.608	839.542	1.605.645
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Balance final utilidades retenidas</b>	<b>0</b>	<b>-54.925</b>	<b>-108.729</b>	<b>-148.114</b>	<b>-186.379</b>	<b>-186.379</b>	<b>-187.210</b>	<b>137.399</b>	<b>976.941</b>	<b>2.582.586</b>

Tabla No. 15

Mayor detalle en Anexo W: Hoja de Balance y Balance de Utilidades Retenidas por año.

## 9.4. Evaluación y análisis económico del proyecto

La evaluación y el análisis económico del proyecto se presentan a continuación, mostrando tanto una síntesis de los flujos anualizados y acumulados por año, como una serie de indicadores de valorización de Arts & Crafts from Centroamerica.

Flujos anuales de Arts & Crafts from Centroamerica (montos en US\$)						
ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>EBITDA</b>	0	-180.622	4.927	330.366	1.043.041	1.895.844
<b>Flujo anualizado</b>	-47.543	-192.246	-67.761	168.471	897.888	1.548.479
<b>Flujo anualizado acumulado</b>	-47.543	-239.789	-307.550	-139.079	758.809	2.307.288
<b>Flujo anualizado con valor terminal</b>	-47.543	-192.246	-67.761	168.471	897.888	5.340.168

Tabla No. 16

Valorización de Arts & Crafts from Centroamerica	
ITEM	MONTOS EN US\$
Valor terminal (2 x EBITDA) <sup>16</sup>	3.791.689
TRR	24,7%
VPN (24,7%) Flujo caja libre	726.984
VPN (24,7%) Valor terminal	1.258.285
VPN (24,7%) Valor total	1.985.269
TIR Flujo de Caja Libre	86%
TIR Total	123%
Período Recuperación del Capital	Trimestre 13
Inversión máxima requerida	316.172
<b><u>Análisis de Break Even</u></b>	
<b>Período</b>	Mes 19
<b>Ingresos</b>	70.655
<b>No. de Tiendas</b>	12
<b>No. de Clientes finales</b>	3.478
<b>Unidades</b>	13.573

Tabla No. 17

La conclusión, en términos de valorización, es que el proyecto genera valor a sus accionistas, con un VPN de Flujo del Caja de US\$ 726,984 y una TIR de 86%. Mayor detalle en Anexo X: Cálculo de la tasa de descuento.

<sup>16</sup> El valor terminal se tomó como X veces el resultado operativo del último año proyectado pues en la práctica es como gran parte de las empresas estiman dicho valor. **Fuente:** Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires. [www.consejo.org.ar/coltec/rosamilia2.htm](http://www.consejo.org.ar/coltec/rosamilia2.htm)



## 9.5. Estrategia de Financiamiento

Arts & Crafts from Centroamerica se constituirá como una sociedad anónima. La inversión requerida es US\$ 316.172, que se financiará de la siguiente manera:

<b>Tabla de participación accionaria</b> <b>(Montos en US\$)</b>		
<b>INVERSIONISTA</b>	<b>MONTO</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Socio fundador A	59.282	25%
Socio fundador B	59.282	25%
Socio fundador C	59.282	25%
<i>Inversión total socios fundadores</i>	<b>237.129</b>	<b>75%</b>
Nuevos inversionistas	<b>79.043</b>	<b>25%</b>
<i>Inversión total nuevos inversionistas</i>	<b>316.172</b>	<b>100%</b>

Tabla No. 18

Mayor detalle en Anexo Y: Legislación mercantil para la constitución de sociedades anónimas en Nicaragua.

Es decir, a los nuevos inversionistas se les ofrecerá un 25% de la empresa a cambio de un aporte de US\$ 79.043. Los aportes de los socios e inversionistas de la empresa serán empleados como se detalla a continuación:

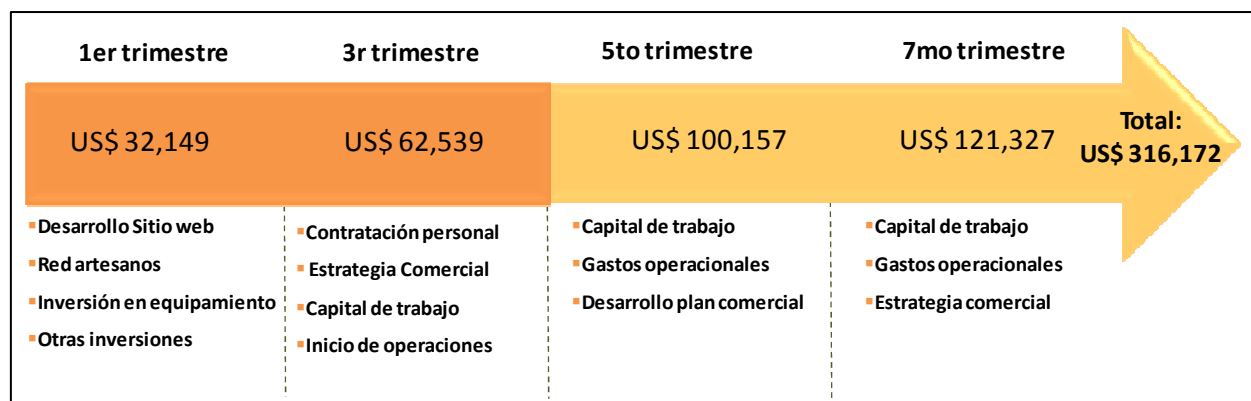


Fig. 4: Plan de financiamiento

## 10. ANÁLISIS DE RIESGO

Se efectuó un análisis de riesgo, tomando en cuenta una variación del 30% en tres variables sensibles del proyecto, que son los ingresos, costos variables y costos fijos

Tal como se puede apreciar en la tabla, en un escenario pesimista, con una baja de 30% en los ingresos, el VPN se reduce en un 137%, mientras que con un aumento de los costos variables y de los costos fijos en la misma proporción, el VPN se reduce en un 66% y en un 29% respectivamente.

En un escenario optimista, con un aumento del 30% en los ingresos, el VPN aumenta en 140%, mientras que con una disminución de los costos variables y de los costos fijos en el mismo porcentaje, el VPN aumenta en un 71% y en un 34% respectivamente.

Se aprecia entonces que los ingresos son la variable que más afecta la rentabilidad del proyecto, seguido por los costos variables y luego por los costos fijos.

Ante estas posibles desviaciones, se propusieron medidas de mitigación.

ITEM	Pesimista	Conservador	Optimista	Medida de mitigación
<b>Variación ingresos anuales</b>	-30%	0%	30%	Ejecución rigurosa del plan de marketing.
VPN	-272.576	726.984	1.745.896	
Variación VPN	-137%	0%	140%	
<b>Variación costos variables</b>	30%	0%	-30%	Acuerdos ganar-ganar con proveedores y seguimiento a costos variables.
VPN	247.864	726.984	1.239.537	
Variación VPN	-66%	0%	71%	
<b>Variación costos fijos</b>	30%	0%	-30%	Plan de uso eficiente de servicios básicos y contratación adecuada de personal para asegurar productividad.
VPN	514.284	726.984	975.043	
Variación VPN	-29%	0%	34%	

Tabla No. 19

Mayor detalle en Anexo Z: Análisis de Sensibilidad.

## 11. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio consistía en desarrollar el plan de negocio de Arts & Crafts from Centromerica, cuyo giro es la comercialización vía internet de productos artesanales centroamericanos de calidad. Para ello, se desarrolló una metodología completa que permitiera abordar este objetivo.

En la primera parte del trabajo se realizó un **Análisis de Mercado e Industria**, que incluyó un estudio de mercado. De este análisis se concluyó lo siguiente:

- Los mercados más atractivos son Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, dado que presentan los niveles de demanda más alta por artesanías a nivel mundial. Además, tienen una importante concentración de centroamericanos y sus habitantes frecuentemente compran en línea.
- Los segmentos a abordar serán los centroamericanos residentes en los mercados seleccionados, las personas de cualquier nacionalidad interesadas en el arte y la cultura y las tiendas de regalos y por departamento, que incluyen en su oferta productos artesanales internacionales o exclusivos.
- El 80% de los clientes individuales entrevistados estarían dispuestos a comprar las artesanías de la empresa y un 50% de las tiendas entrevistadas estarían dispuestas a comprar nuestros productos. Para los clientes individuales, la principal razón de compra es el uso decorativo de las artesanías. Por otra parte, las tiendas comprarían dado que sus clientes muestran interés por productos hechos a mano.
- Un 94% de los artesanos entrevistados estarían dispuestos a ser proveedores de la empresa, principalmente por el aumento en sus volúmenes de venta.

- Las categorías de productos artesanales de mayores ventas a nivel de exportación de los países centroamericanos hacia los países elegidos son cuero, madera, textiles, cerámicas, hamacas, pinturas, joyería e instrumentos musicales. Estas categorías serán las que formarán parte del portafolio de la empresa.
- Se espera lograr una participación de mercado del 24% en el quinto año de operaciones, respecto a la exportación de artesanías centroamericanas dirigida a los tres países seleccionados.
- La principal barrera de entrada que se presenta para el proyecto es la percepción del usuario sobre las compras vía internet.
- Los principales competidores de la empresa son compañías de comercialización de artesanías de México, Colombia y Perú, dado que pertenecen a mercados más desarrollados en términos de posicionamiento internacional y ello genera mayor potencial de aceptación de los productos en el extranjero.

Se prosiguió con un **Análisis de Marketing y Estrategia**, en el cual se realizaron propuestas para las cuatro variables comprendidas en el marketing mix. Los resultados de dicho análisis fueron:

- *Producto:* los productos se distinguirán por su calidad y colorido. Cada producto llevará un empaque con la marca de la empresa, así como una etiqueta que especificará el país de origen y su significado histórico.
- *Precio:* en el primer año se establecerán precios de penetración, siendo para el cliente final en promedio de US\$ 49 y para las tiendas de US\$ 46 por artículo. Las modalidades de pago ofrecidas son el pago con tarjeta de crédito vía PayPal, el pago con tarjeta de crédito directamente en la página web y los depósitos bancarios.
- *Plaza:* el principal canal de distribución, además de internet, son las tiendas internacionales que venden artesanía latinoamericana, a través de las cuales es factible llegar a un mayor volumen de clientes finales.

- *Promoción:* las principales formas de promoción a utilizar serán la página web, la venta personal, el registro y publicidad en motores de búsqueda, el mailing personalizado, la participación en ferias internacionales, la promoción en directorios comerciales, la folletería y el material promocional.

En el **Análisis de Operaciones**, se determinó que era fundamental contar con oficinas en los países centroamericanos de tal manera de poder coordinar la logística de recepción y despacho de las artesanías del país respectivo.

En cuanto a la **Organización y Plan de trabajo**, la principal conclusión es que se requiere emplear personal con conocimientos de artesanías, especialmente a nivel de Jefe de Área Comercial y de Administradores Locales. Asimismo, que existe disponibilidad de recurso humano para las contrataciones requeridas por la empresa.

En la **evaluación económica**, se concluyó que, en un escenario medio, el VPN es positivo y la TIR es 86%, la cual es mayor al 24,7% exigido por el proyecto. La máxima inversión requerida es US\$ 316,172, recuperable en el trimestre 13 de funcionamiento. Así, se concluye que el proyecto es rentable y sumamente atractivo para invertir.

Con respecto al **plan de financiamiento**, se concluyó que la empresa se constituirá como sociedad anónima y que un 25% del capital requerido será financiado con aportes de inversionistas externos. El monto restante será financiado a partir de socios fundadores (ej. familiares), mediante lo cual se mantendrá el control mayoritario.

Finalmente, en cuanto al **análisis de sensibilidad**, se concluyó que al variar los ingresos, los costos variables y costos fijos en un 30%, el proyecto se muestra altamente sensible, ante lo cual se propusieron medidas de mitigación. La variable que más afecta la rentabilidad del proyecto son los ingresos, cuya disminución en el porcentaje indicado genera una reducción de 137% en el VPN. La segunda variable en términos de impacto en la rentabilidad del negocio son los costos variables, seguido por los costos fijos.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AC NIELSEN México; Página Web Institucional, <http://mx.nielsen.com>
- Artesanías de Antigua Guatemala; Página Web Institucional, [www.artesantiasantiguaguatemala.com](http://www.artesantiasantiguaguatemala.com).
- Asociación de Comercio Justo América Latina IFAT; Página Web Institucional, [www.ifat-la.org/index.html](http://www.ifat-la.org/index.html).
- Banco Central de Nicaragua; Página Web Institucional, [www.bcn.gob.ni](http://www.bcn.gob.ni)
- Bloomerg 2004, Material entregado en clases de Seminario Final II.
- Bolsa de Valores de Nicaragua; Página Web Institucional, [www.bolsanic.com](http://www.bolsanic.com)
- Cámara de Comercio e Industria del Salvador; Página Web Institucional, [www.camarasal.com](http://www.camarasal.com)
- Centro de Trámites de las Exportaciones de Nicaragua; Página Web Institucional, [www.cetrex.gob.ni](http://www.cetrex.gob.ni)
- Coexport, del Salvador; Página Web Institucional, <http://coexport.com>
- Comisión de Promoción a las Exportaciones de Perú; Página Web Institucional, [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe).
- Comisión Nacional de Zonas Francas de Nicaragua; Página Web Institucional, [www.cnzf.gob.ni](http://www.cnzf.gob.ni)
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Página Web Institucional, [www.consejo.org.ar](http://www.consejo.org.ar)
- Delegación de la Comisión Europea para Costa Rica y Panamá, Página Web Institucional, [www.delcri.ec.europa.eu](http://www.delcri.ec.europa.eu)
- Directorios de tiendas internacionales de artesanías; Páginas Web Institucionales, [www.google.com/Top/Shopping/Ethnic and Regional/Latin American/](http://www.google.com/Top/Shopping/Ethnic%20and%20Regional/Latin%20American/);  
[www.excite.co.uk/directory/Shopping/Ethnic and Regional/Latin American](http://www.excite.co.uk/directory/Shopping/Ethnic%20and%20Regional/Latin%20American/)
- Grupo ESTESA; Página Web Institucional, [www.estesa.com.ni](http://www.estesa.com.ni)
- Instituto Español de Comercio Exterior; Página Web Institucional, [www.icex.es](http://www.icex.es)
- Instituto Nicaragüense de Seguridad Social INSS; Página Web Institucional, [www.inss.gob.ni/regimenes](http://www.inss.gob.ni/regimenes)
- Invest in Guatemala; Página Web Institucional, [www.investinguatemala.org](http://www.investinguatemala.org)

- IN79C-1, Seminario Final I e IN79R-1, Seminario Final II, Apuntes del Curso, “Guías para desarrollar Business Plans” y “Business Plan Template”, por Christian Willatt.
- NOVICA, Keepers of the Arts and Treasures of the World; Página Web Institucional, [www.novica.com](http://www.novica.com).
- PayPal; Página Web Institucional, [www.paypal.com](http://www.paypal.com).
- Periodista Digital España 2008; Página Web Institucional, [blogs.periodistadigital.com](http://blogs.periodistadigital.com).
- Portal gubernamental de artesanías de Guatemala, Infoartesanías; Página Web Institucional, [www.infoartesanias.com](http://www.infoartesanias.com).
- Presidencia de México 2007; Página Web Institucional, [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx).
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER; Página Web Institucional, [www.procomer.com](http://www.procomer.com)
- ProNicaragua, Agencia de promoción de inversiones de Nicaragua; Página Web Institucional, [www.pronicaragua.org](http://www.pronicaragua.org)
- Red de Artesanos de Centroamérica, México y Caribe; Página Web Institucional, <http://redacamexca.blogspot.com>
- Registro Mercantil de Guatemala; Página Web Institucional, [www.registromercantil.gob.gt](http://www.registromercantil.gob.gt)
- Secretaría de Industria y Comercio de Honduras, Página Web Institucional, [www.sic.gob.hn](http://www.sic.gob.hn)
- Sigma Q, Página Web Institucional, [www.sigmaq.com](http://www.sigmaq.com)
- Sistema de Estadísticas de Comercio de Centroamérica, del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA); Página Web Institucional, [www.sica.int](http://www.sica.int).
- UPS, Página Web Institucional, [www.ups.com](http://www.ups.com)
- Verisign España; Página Web Institucional, [www.verisign.es](http://www.verisign.es)
- Vitacom, Página Web Institucional, <http://vitacom.com.mx/>

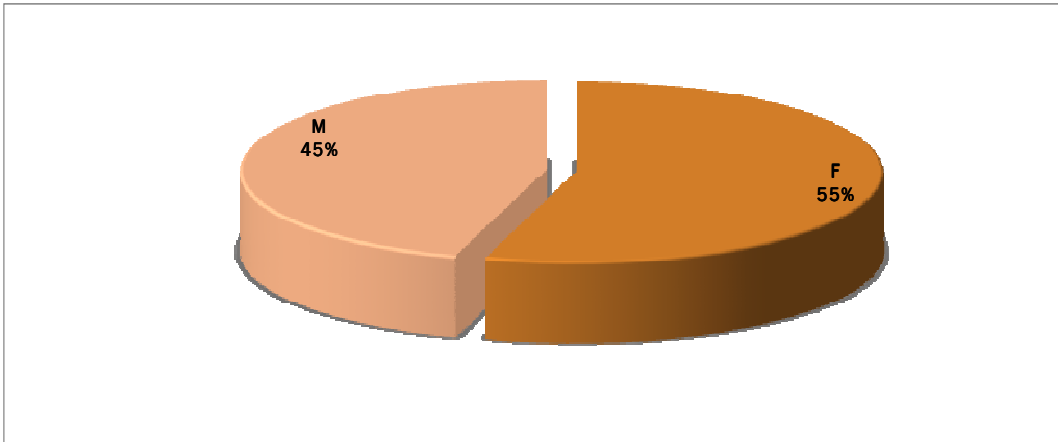
## 13. ANEXOS

### ANEXO A: PRINCIPALES RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

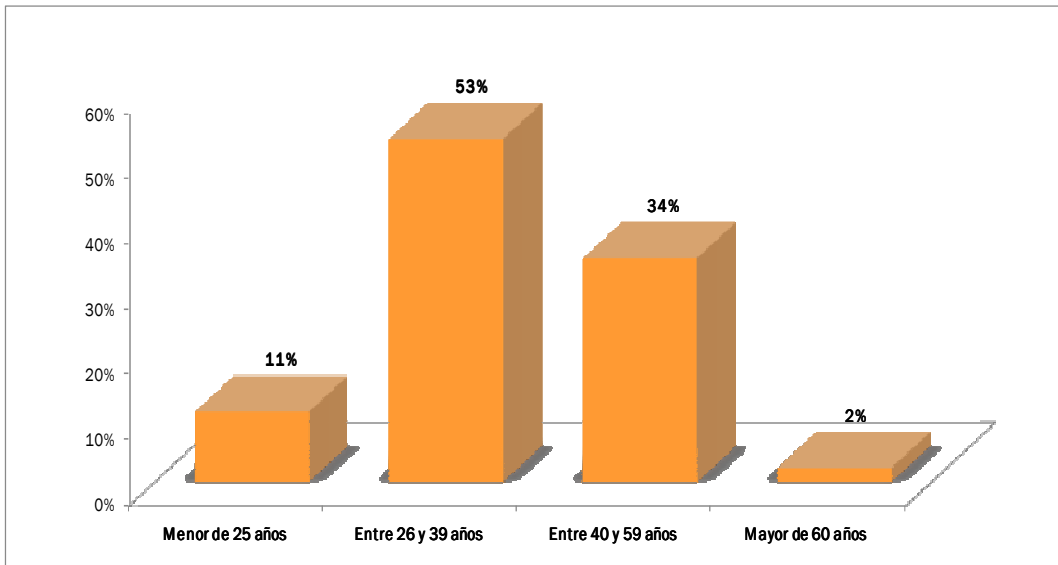
Resultados de Clientes Potenciales Individuales: 93 clientes entrevistados

#### I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

##### 1. Sexo

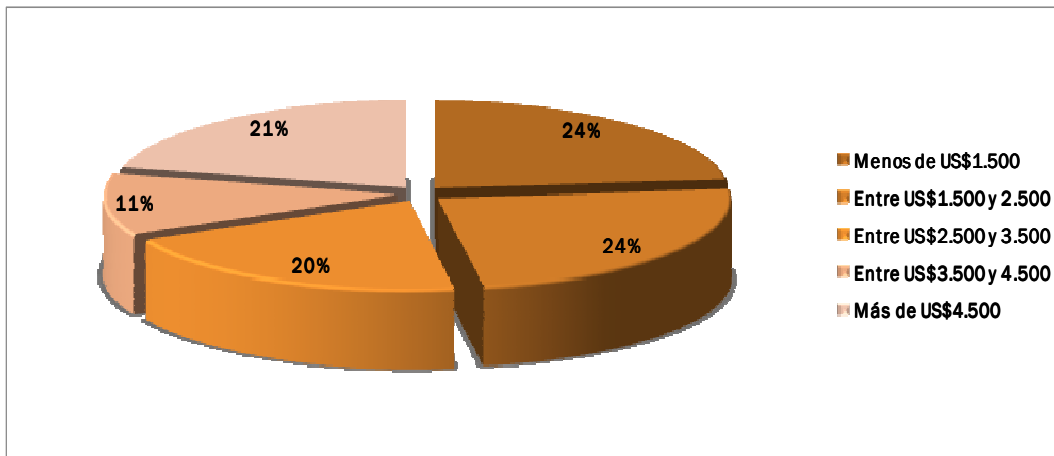


##### 2. Rango de Edad

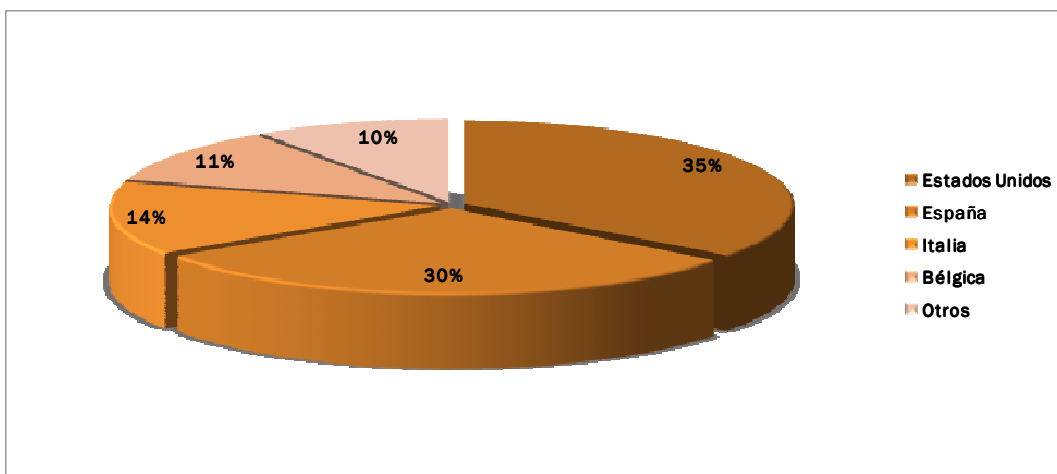




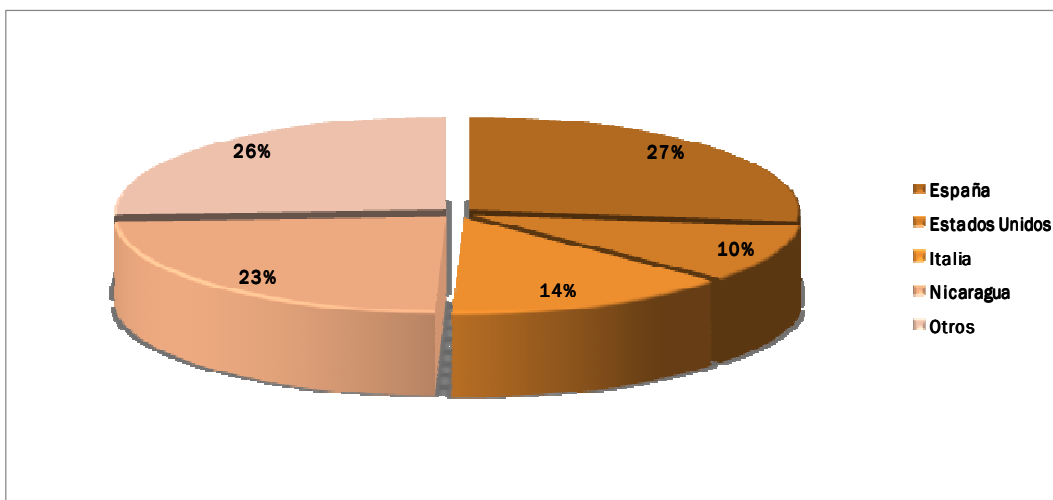
### 3. Rango de Ingresos



### 4. País donde reside

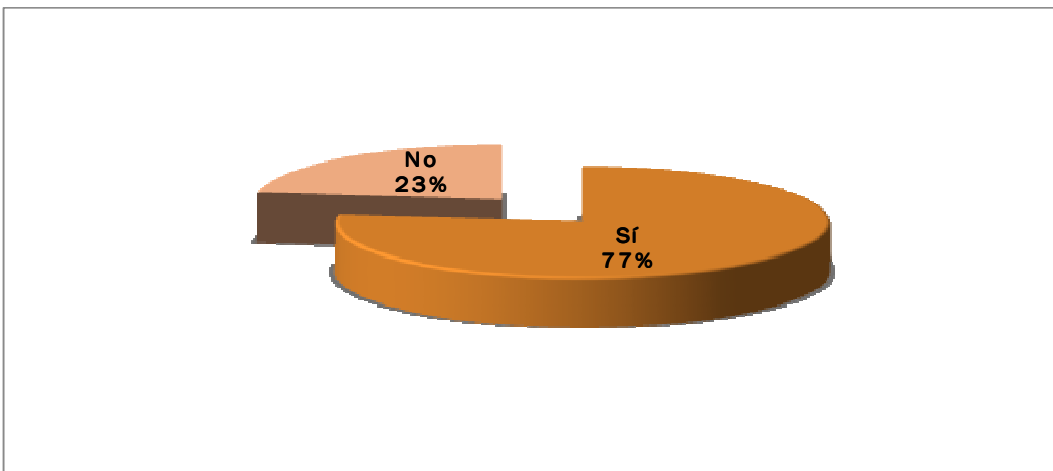


## 5. País de origen

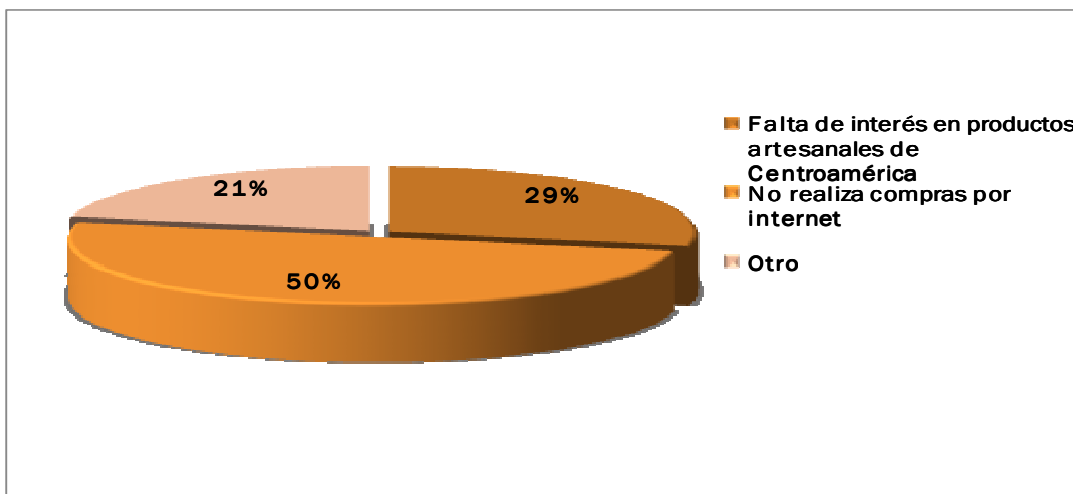


## II. ACEPTACIÓN DE COMPRA

6. En base a la descripción de Arts & Crafts, ¿estaría interesado en comprar los productos de la empresa?

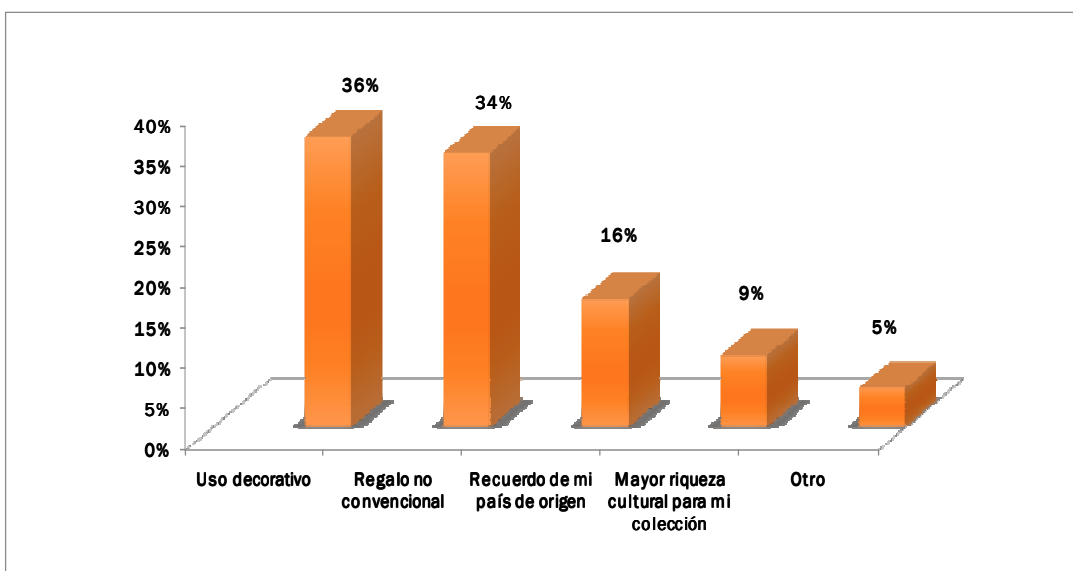


7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, por favor indique las razones.

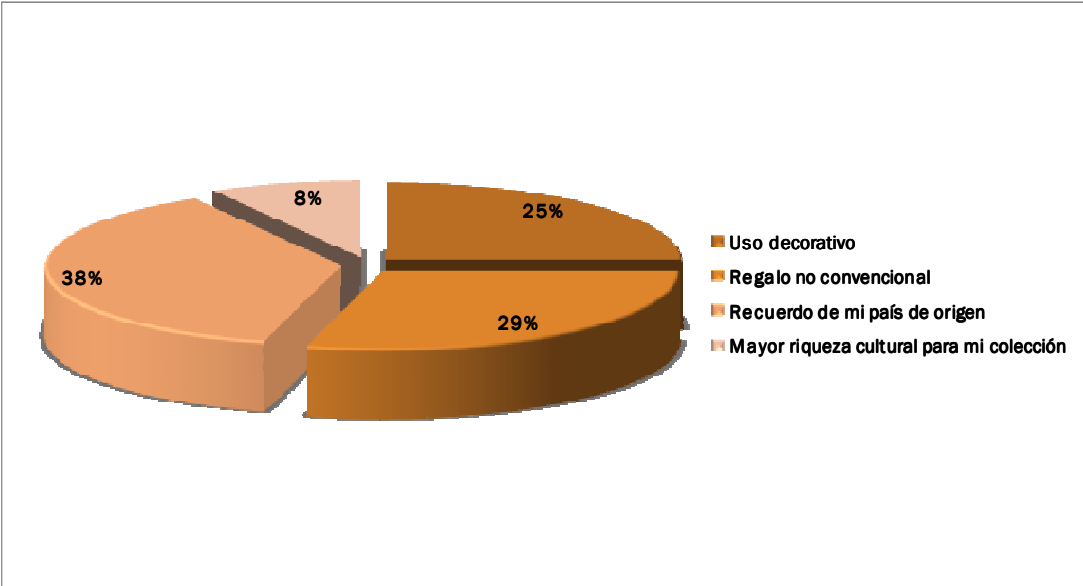


### III. MOTIVOS DE COMPRA

8. Principales motivos de compra

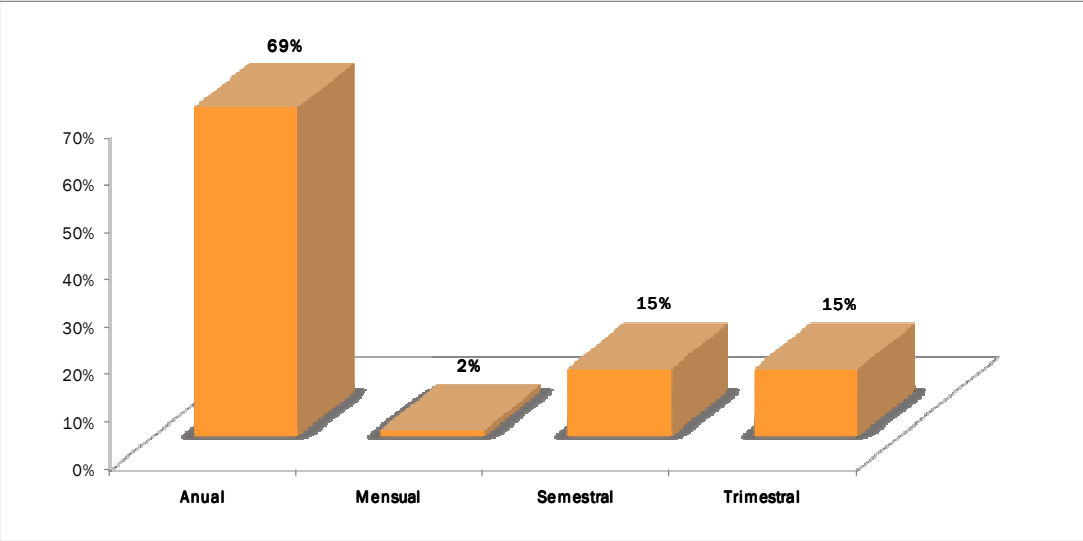


Las principales razones de compra de los centroamericanos son:

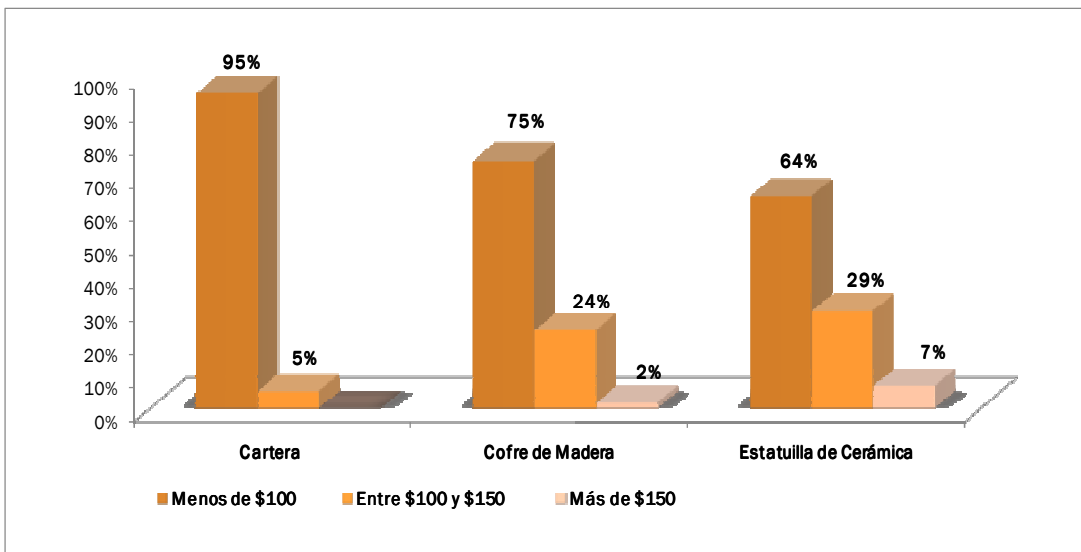


**IV. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPRA**

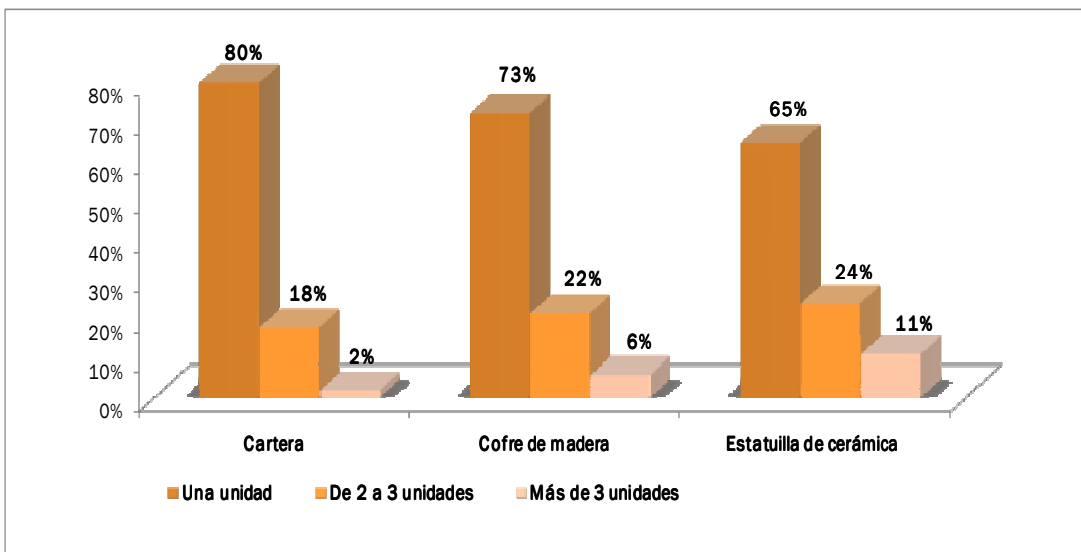
**9. Frecuencia de compra**



## 10. Rango de precios que el cliente estaría dispuesto a pagar

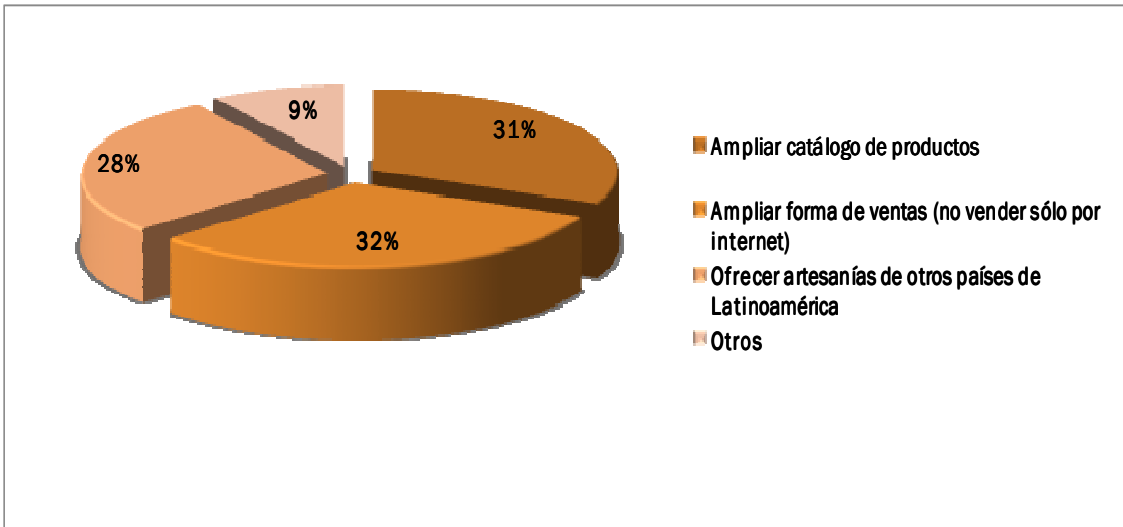


## 11. Cantidades que el cliente estaría dispuesto a comprar

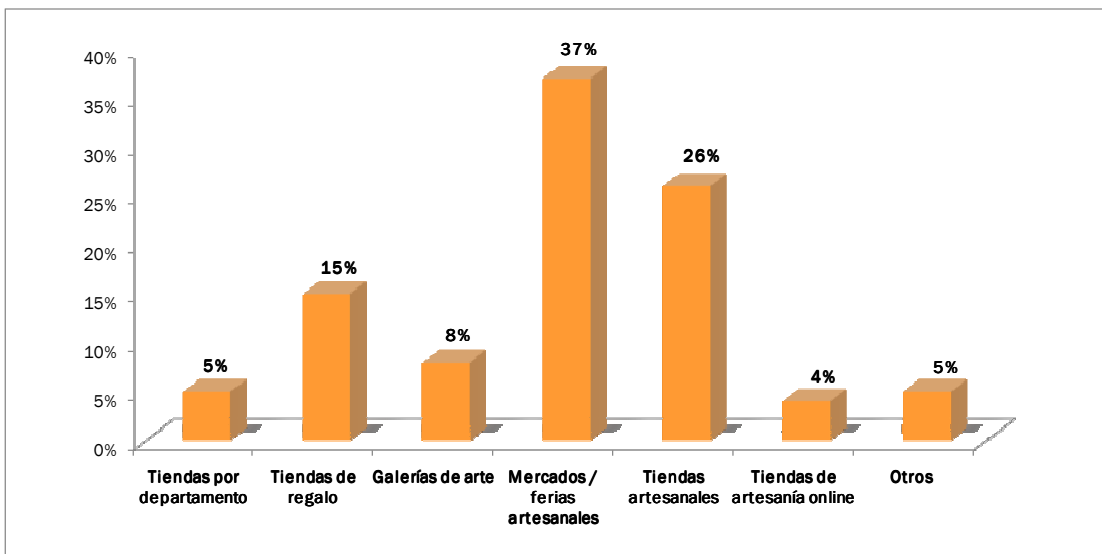


## V. INFORMACIÓN ADICIONAL

### 12. Recomendaciones / Sugerencias



### 13. ¿Dónde compra actualmente sus artesanías?

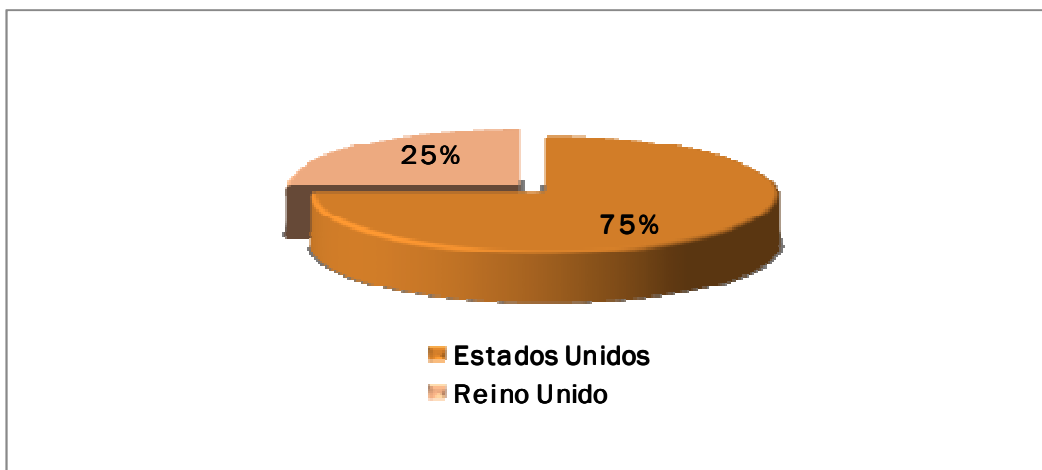


**Principales comentarios de los clientes potenciales entrevistados**

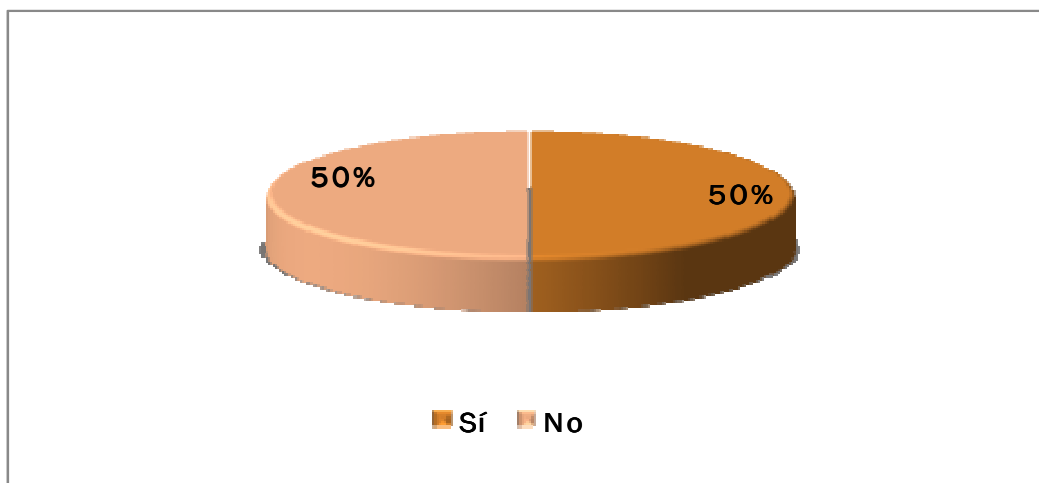
<b>Descripción comentario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
• Mayor interés por los instrumentos musicales y la pintura	1	6%
• No limitar ventas a internet	1	6%
• Orgullo por mostrar el valor de nuestra cultura, que es tan rica como la de Europa o África	1	6%
• Sitio amigable, con fotos de calidad, que muestre al usuario como se ven las artesanías en varios ángulos y en casa	4	22%
• Excelente potencial de proyecto en EEUU, lo esencial será entonces la calidad, toque final y originalidad del producto	2	11%
• Mucha publicidad para que la compañía se conozca en todo el mundo	1	6%
• Ofrecer regalos personalizados	1	6%
• Incluir más variedad de precios y productos y poner biografía de los artesanos	1	6%
• Interés por prácticas de Comercio Justo	3	17%
• Garantizar que las artesanías no provienen de sitios protegidos	1	6%
• Garantizar la calidad de los productos	1	6%
• Asegurar protección al sitio web	1	6%
Total	18	100%

**Resultados de encuestas a tiendas internacionales: 4 tiendas entrevistados**

**1. ¿En qué país se ubica su tienda?**

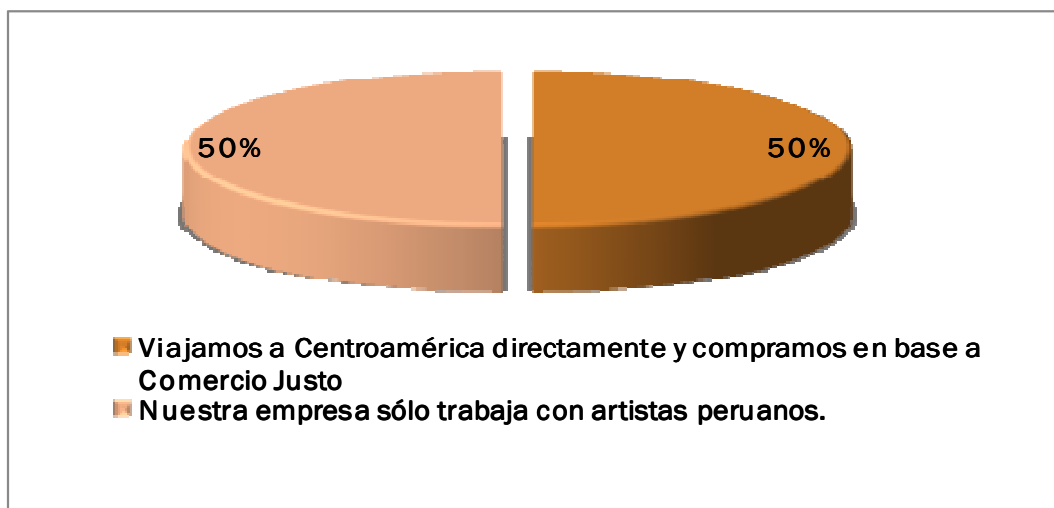


**2. Según la descripción de Arts & Crafts from Centroamerica, ¿estaría dispuesto a comprar estos productos?**

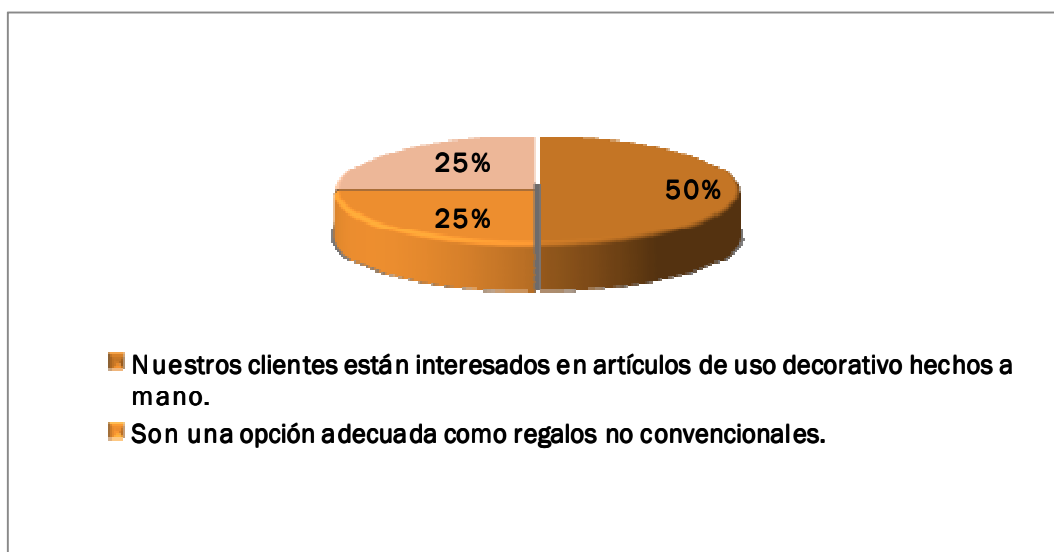




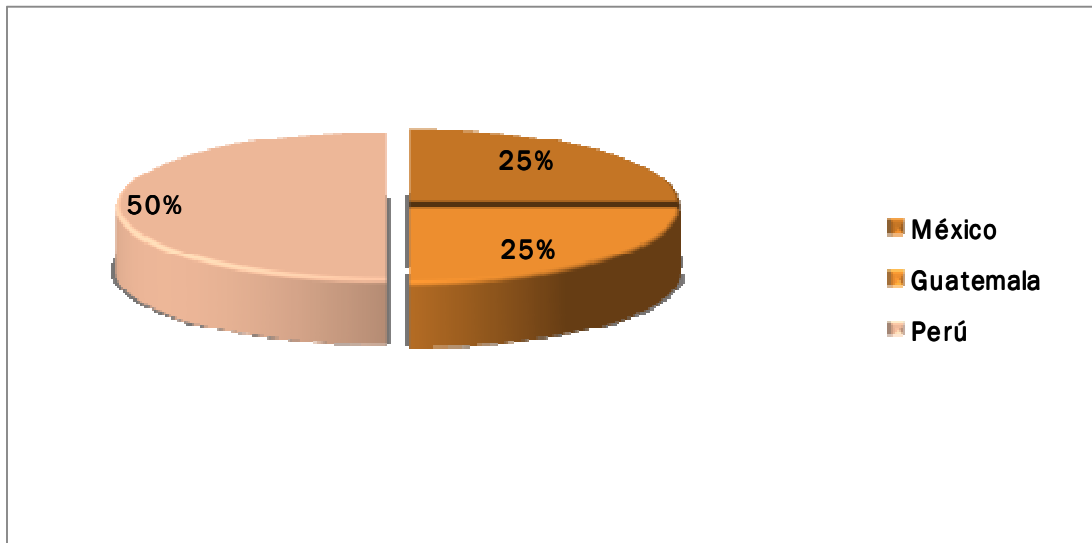
**3. Si su respuesta fue negativa, por favor indique las razones:**



**4. Motivos por los cuales compraría estos productos**



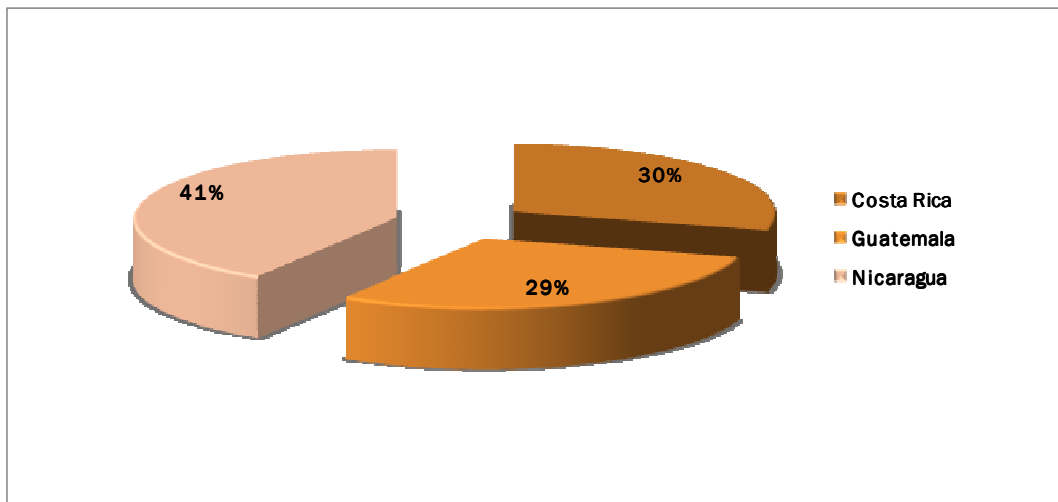
5. Actualmente, ¿de qué países compra sus artesanías de Latinoamérica?



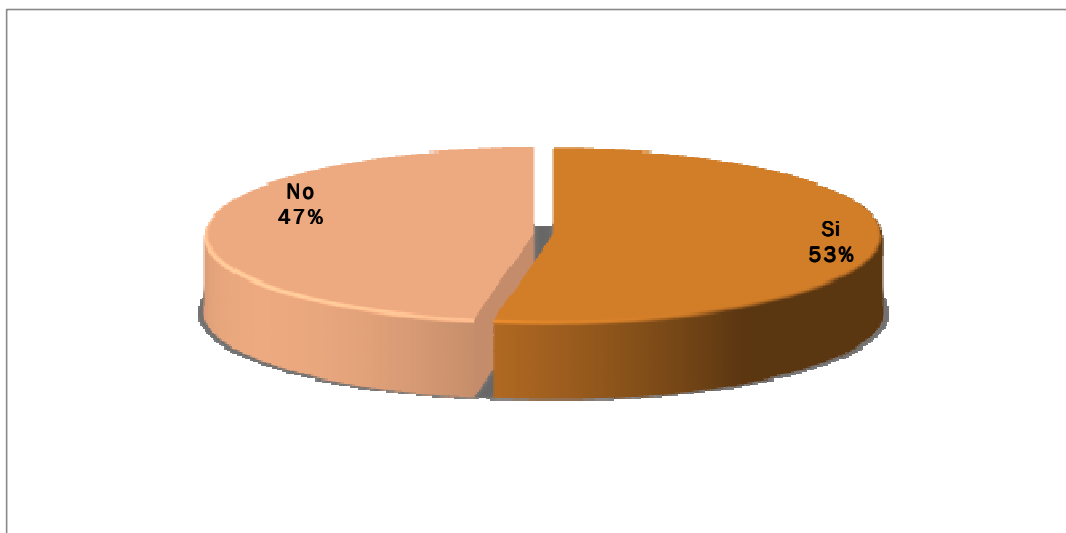
**Resultados de encuestas a artesanos centroamericanos: 17 artesanos entrevistados**

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

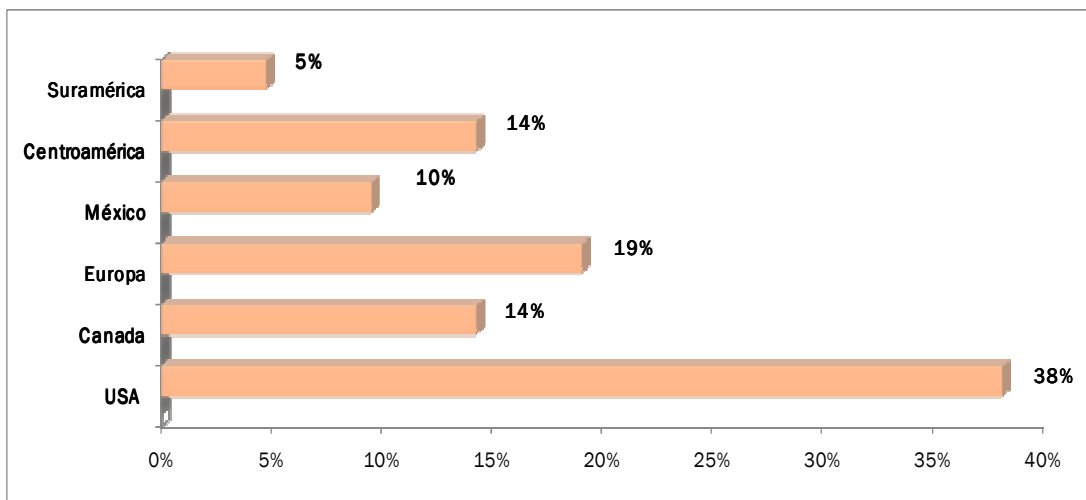
**1. ¿Dónde se ubica su taller o establecimiento?**



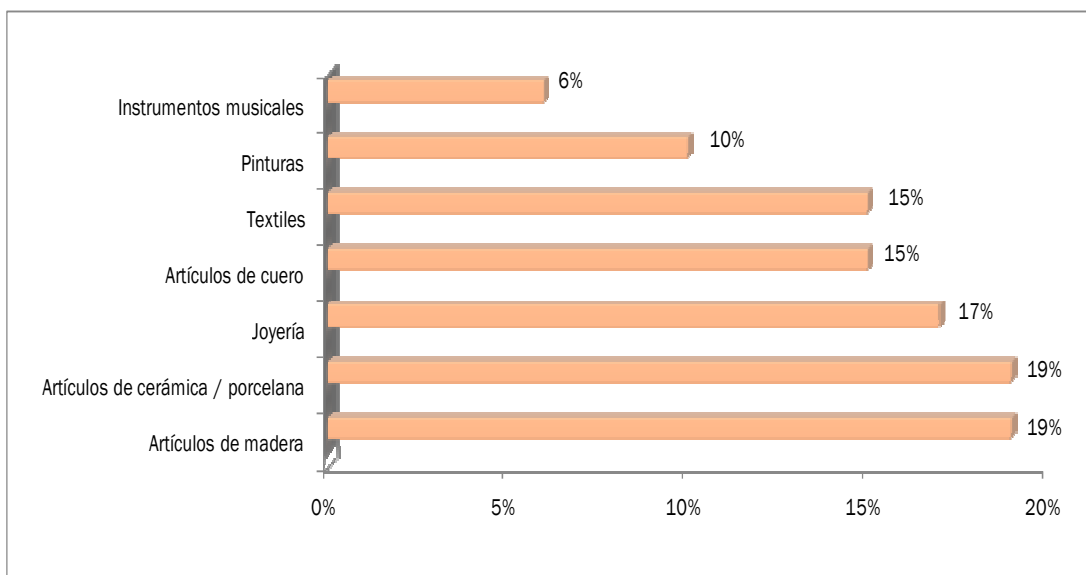
**2. ¿Es usted exportador de artesanías?**



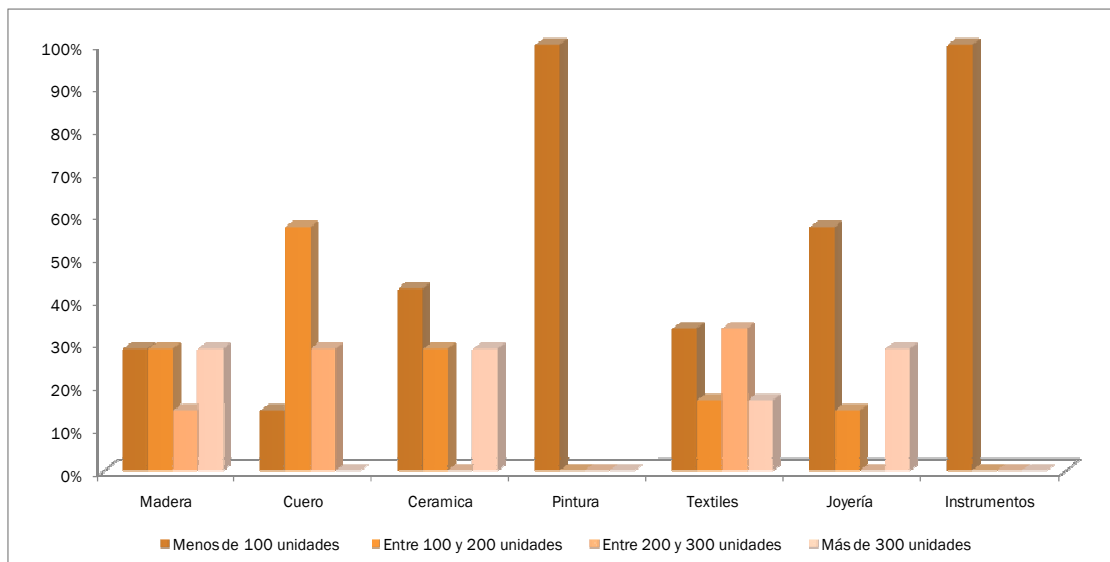
**3. Si su respuesta es positiva, por favor indique los países donde exporta.**



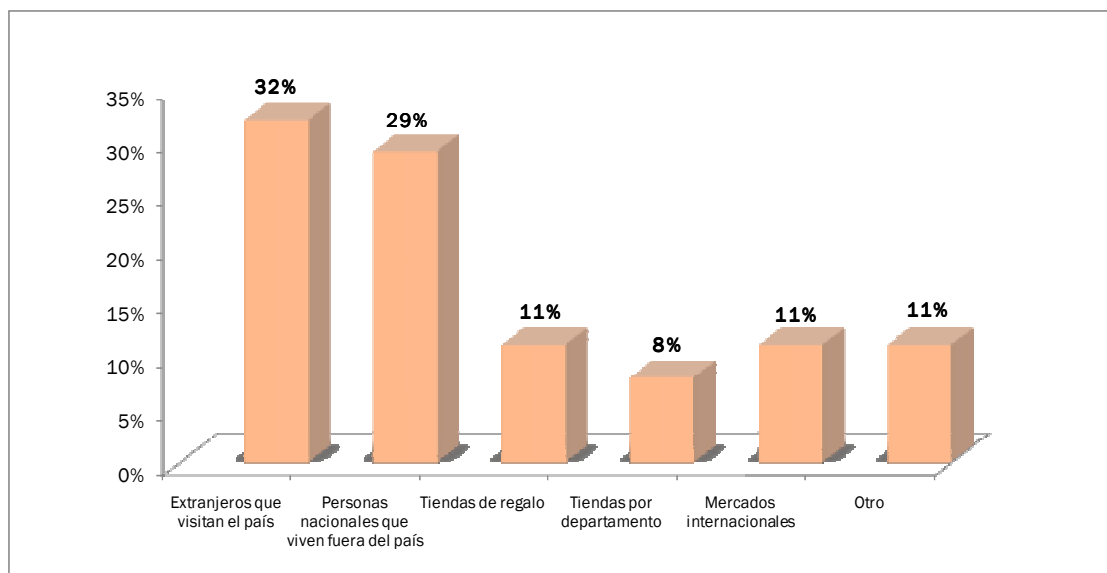
**4. Categorías de productos ofrecidos**



## 5. Datos de producción

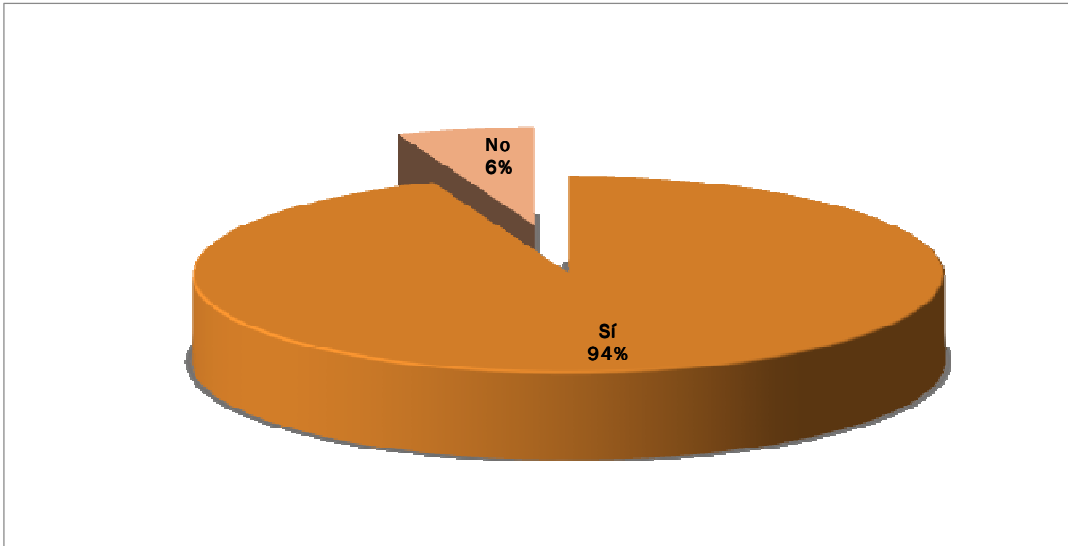


## 6. Principales compradores actuales



## II. ACEPTACIÓN Y RAZONES PARA SER PROVEEDOR

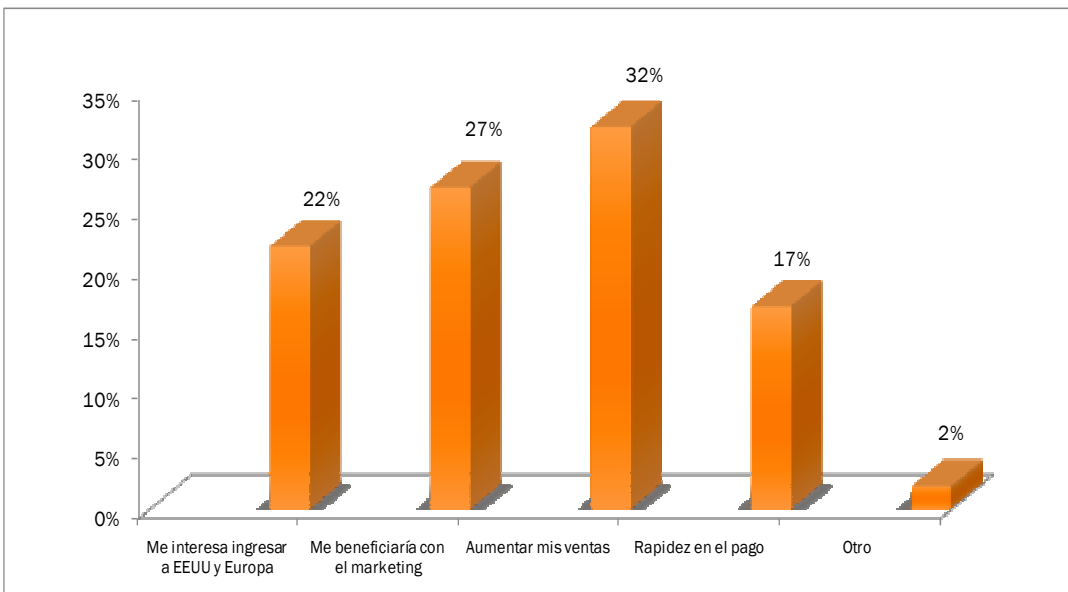
7. En base a la descripción de Arts & Crafts from Centroamerica, ¿estaría usted interesado en ser proveedor de la empresa?



8. Si su respuesta fue negativa, por favor indique las razones:

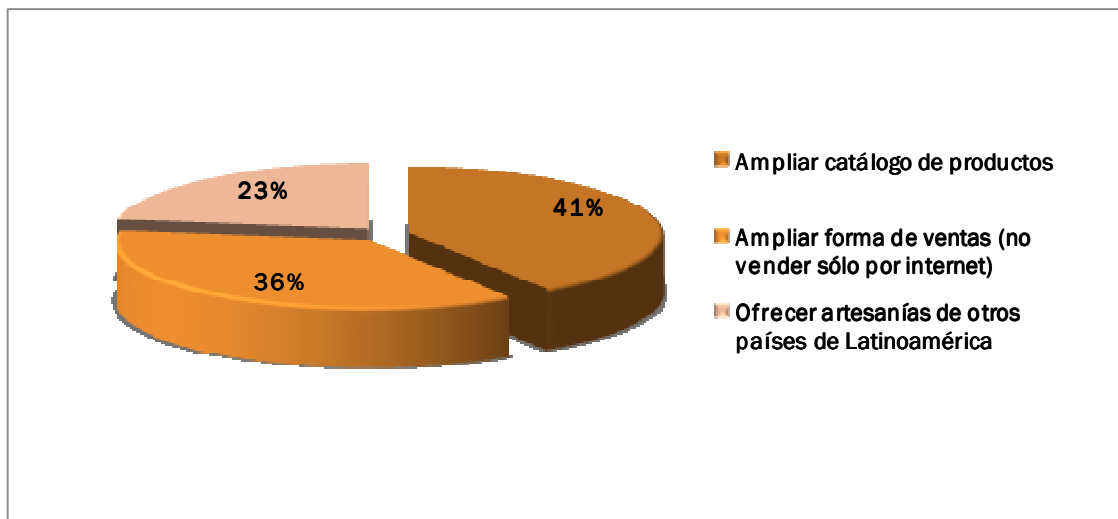
El artesano que dijo que no estaría dispuesto mencionó que era porque ya trabajaba con otros intermediarios para ingresar a los mercados seleccionados.

9. ¿Cuáles serían sus principales motivos para participar como proveedor?



### III. INFORMACIÓN ADICIONAL

#### 10. Recomendaciones a la empresa



## ***Principales conclusiones y resultados del Estudio de Mercado:***

### **Clientes potenciales individuales:**

- 77% de los entrevistados estarían dispuestos a comprar artesanías de la empresa.
- La mayor parte de entrevistados fueron mujeres, en un rango de edad entre 26 y 39 años, residentes principalmente en los Estados Unidos.
- La razón fundamental de compra es el uso decorativo de la artesanía (36%), seguido por el hecho de representar un regalo no convencional (34%) y por ser recuerdo del país de origen (16%). En el caso de los centroamericanos, el recuerdo de país de origen es la razón de compra más importante.
- La razón por la cual los clientes no estarían interesados en nuestros productos es porque no realizan compras por internet.
- La frecuencia de compra indicada por los clientes es anual.
- Más de 60% de los clientes están dispuestos a pagar rangos de precios inferiores a U\$ 100 por producto y el mismo porcentaje está dispuesto a comprar una unidad de cada producto.
- Las estatuillas de cerámica representan el producto más gustado, siendo el artículo menos sensible al precio y del cual están dispuestos a comprar en mayor cantidad.
- La sugerencia que más se repite entre los clientes es ampliar la forma de ventas (no vender sólo por internet) y ampliar la variedad del catálogo de productos.
- Los mercados y ferias artesanales son el sitio donde los clientes compran con más frecuencia sus artesanías.
- Los comentarios que se repitieron con mayor frecuencia fueron el tener un sitio amigable y el interés por las prácticas de Comercio Justo.

### **Tiendas internacionales:**

- 50% de las tiendas mostraron interés por nuestros productos.
- La principal razón de compra de las tiendas es el poder disponer de productos hechos a mano, que cada vez son más valorados por los clientes.
- Las razones por las que las tiendas no estarían interesadas es porque compran directamente a los artesanos (por prácticas de Comercio Justo) y porque trabajan exclusivamente con artesanos de otro país.
- Perú es el país del cual las tiendas están comprando más artesanías.



### **Artesanos:**

- La mayoría de artesanos que contestaron eran de Nicaragua, seguido por Guatemala y Costa Rica.
- Más del 50% de los entrevistados son exportadores de artesanías, siendo Estados Unidos el principal destino de sus exportaciones.
- Las principales líneas de productos son madera y cerámica, seguido por joyería.
- 94% de los artesanos estaría dispuestos a ser proveedores de la empresa. La razón fundamental es el aumento en sus volúmenes de venta (32%), seguido por el beneficio de la labor de marketing (27%).
- La recomendación más importante que hacen los artesanos es ampliar el catálogo de productos, seguido por la ampliación de la forma de ventas.
- Actualmente, quienes más compran artesanías son los extranjeros que visitan los países, seguido por los nacionales que viven del fuera del país.

**Formatos de encuesta:**

**Clientes potenciales individuales:**

**Encuesta sobre la empresa Arts & Crafts from Centroamerica**

**Introducción:** *Estimado Señor(a), le solicitamos unos minutos de su tiempo para completar la presente encuesta, que será empleada como insumo para una tesis de Magíster en Administración de Empresas, de la Universidad de Chile, en Santiago de Chile. Desde ya, agradecemos su valiosa colaboración.*

1. Sexo:

- F
- M

2. Rango de edad: (por favor marque uno)

- Menor de 25 años
- Entre 25 y 39 años
- Entre 39 y 60 años
- Mayor de 60 años

3. Por favor, indique el rango de sus ingresos promedio al mes: (marque uno)

- Menos de US\$ 1,500
- Entre US\$ 1,500 y 2,500
- Entre US\$ 2,500 y 3,500
- Entre US\$ 3,500 y 4,500
- Más de US\$ 4,500

4. ¿En qué país/ciudad habita usted? País: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su país de origen? \_\_\_\_\_

6. ¿Alguna vez ha comprado o estaría dispuesto a comprar artesanías?

- Sí
- No.

*Si su respuesta es negativa, por favor marque la(s) razón(es) correspondiente(s):*

- Falta de interés en este tipo de productos
- No hay un medio que facilite comprar este tipo de productos
- Precios elevados
- Otra (favor especifique): \_\_\_\_\_

*Si usted marcó la segunda opción, por favor continúe la encuesta. De lo contrario, finalice la encuesta. Muchas gracias.*

Interés sobre los productos de la empresa

**Breve reseña de los productos y servicios a ofrecer:** Arts & Crafts from Centroamerica se dedicará a la exportación de artesanía centroamericana de alta calidad y originalidad, utilizando internet como medio de comercialización. El catálogo de productos estará compuesto por artículos de madera, cuero, cerámica, pinturas, joyería, textiles e instrumentos musicales. El cliente podrá hacer su compra en línea y recibir los productos elegidos en la comodidad de su hogar.



7.1. En base a la descripción anterior, ¿estaría usted interesado en adquirir productos artesanales de **Arts & Crafts from Centroamerica**?

- Sí  
 No.

*Si su respuesta es negativa, por favor marque la(s) razón(es) correspondiente(s) y continúe en la pregunta 12.*

- Falta de interés en productos artesanales de Centroamérica  
 No realiza compras por internet  
 El catálogo de productos no va de acuerdo a sus preferencias  
 Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles serían los principales motivos para adquirir estos productos? Por favor marque la(s) opción(es) correspondiente(s).

- Uso decorativo  
 Regalo no convencional  
 Recuerdo de mi país de origen  
 Mayor riqueza cultural para mi colección  
 Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

8. ¿Con qué frecuencia compraría usted los productos? Por favor marque una opción.

- Mensual       Trimestral       Semestral       Anual

9. Por favor, marque el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por cada uno de los siguientes productos.

Producto	Menos de US\$ 100	Entre US\$ 100 y 150	Más de US\$ 150
Cartera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cofre de Madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estatuilla de cerámica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. De acuerdo a la frecuencia de compra que mencionó en la pregunta 9, ¿Qué cantidades de los siguientes productos estaría dispuesto a comprar?

Tipo de producto	Una unidad	De 2 a 3 unidades	Más de 3 unidades
Cartera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cofre de madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estatuilla de cerámica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Según la descripción que hemos presentado de la empresa Arts & Crafts from Centroamerica, ¿que mejoras pondría usted a sus productos y servicios?

- Ampliar catálogo de productos  
 Ampliar forma de ventas (no vender sólo por internet)  
 Ofrecer artesanías de otros países de Latinoamérica  
 Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

12. Actualmente, ¿dónde compra usted los productos artesanales? Por favor marque la(s) opción(es) correspondiente(s).

- Tiendas por departamento  
 Tiendas de regalo  
 Galerías de arte  
 Museos  
 Mercados / ferias artesanales  
 Tiendas artesanales  
 Venta de artesanías online  
 Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

13. Anote cualquier comentario o sugerencia:

\_\_\_\_\_

Por favor, complete los siguientes datos:

Nombre: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Teléfono(s): \_\_\_\_\_

***La encuesta ha concluido.***

***Muchas gracias por su tiempo y colaboración***

## Tiendas Internacionales:

### Encuesta sobre la empresa Arts & Crafts from Centroamerica

**Introducción:** Estimado Señor(a), le solicitamos unos minutos de su tiempo para completar la presente encuesta, que será empleada como insumo para una tesis de Magíster en Administración de Empresas, de la Universidad de Chile, en Santiago de Chile. Desde ya, agradecemos su valiosa colaboración.

1. ¿En qué país / ciudad se ubica su tienda? País: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_
2. Dentro de su oferta de productos ¿vende o estaría dispuesto a vender artesanías de Latinoamérica?

- Sí  
 No.

*Si su respuesta es negativa, por favor marque la(s) razón(es) correspondiente(s):*

- No tenemos clientes interesados en artesanías de Latinoamérica  
 No hay un medio que facilite comprar este tipo de productos  
 Precios elevados  
 Otra (favor especifique): \_\_\_\_\_

*Si usted marcó la segunda opción, por favor continúe la encuesta. De lo contrario, finalice la encuesta. Muchas gracias.*

3. Interés sobre los productos de la empresa

**Breve reseña de los productos y servicios a ofrecer:** Arts & Crafts from Centroamerica se dedicará a la exportación de artesanía centroamericana de alta calidad y originalidad, utilizando internet como medio de comercialización. El catálogo de productos estará compuesto por artículos de madera, cuero, cerámica, pinturas, joyería, textiles e instrumentos musicales. Los establecimientos comerciales podrán hacer su compra en línea y recibir los productos elegidos en su local.



- 3.1. En base a la descripción anterior, ¿estaría usted interesado en adquirir productos artesanales de Arts & Crafts from Centroamerica?

- Sí  
 No.

*Si su respuesta es negativa, por favor marque la(s) razón(es) correspondiente(s) y continúe en la pregunta 8.*

- Falta de interés en productos artesanales de Centroamérica  
 No es política de la compañía comprar vía internet  
 No ofrecen los productos de preferencia de nuestros clientes  
 Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles serían sus principales motivos para adquirir estos productos? Por favor marque la(s) opción(es) correspondiente(s).
- Nuestros clientes están interesados en artículos de uso decorativo hechos a mano.
  - Son una opción adecuada como regalos no convencionales.
  - Tenemos clientes latinoamericanos a los que les interesaría comprar los productos.
  - Tenemos clientes coleccionistas que estarían interesados en los productos.
  - Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia adquiriría los productos de la empresa? Por favor marque una opción.
- Mensual       Trimestral       Semestral       Anual

6. De acuerdo a la frecuencia de compra que mencionó en la pregunta 5, ¿que cantidades de productos estaría dispuesto a comprar?

Producto	Menos de 10 unidades	10 a 20 unidades	20 a 30 unidades	30 a 50 unidades	Más de 50 unidades
Cartera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cofre de Madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estatuilla de cerámica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Según la descripción que hemos presentado de la empresa Arts & Crafts from Centroamerica, ¿que mejoras propondría usted a sus productos y servicios?
- Ampliar catálogo de productos
  - Ampliar forma de ventas (no vender sólo por internet)
  - Ofrecer artesanías de otros países de Latinoamérica
  - Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

8. Actualmente, ¿de dónde adquiere usted los productos artesanales de Latinoamérica? Por favor marque la(s) opción(es) correspondiente(s).
- México
  - Guatemala
  - Perú
  - Bolivia
  - Colombia
  - Ecuador
  - Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

9. Anote cualquier comentario o sugerencia:
- \_\_\_\_\_

Por favor, complete los siguientes datos.

Nombre de la tienda: \_\_\_\_\_

Nombre del contacto: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

***La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su tiempo y colaboración***

## Artesanos:

### Encuesta sobre la empresa Arts & Crafts from Centroamerica

**Introducción:** Estimado Señor(a), le solicitamos unos minutos de su tiempo para completar la presente encuesta, que será empleada como insumo para una tesis de Magíster en Administración de Empresas, de la Universidad de Chile, en Santiago de Chile. Desde ya, agradecemos su valiosa colaboración.

1. ¿Dónde se ubica su taller/establecimiento? País: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_.
2. ¿Es usted exportador de artesanías?  
 Sí. Por favor especifique el o los países destino: \_\_\_\_\_  
 No
3. Dentro de su oferta de productos artesanales, ¿incluye algunas de las siguientes categorías? Por favor marque la(s) opción(es) correspondiente(s).  
 Artículos de madera  
 Artículos de cuero  
 Artículos de cerámica / porcelana  
 Pinturas  
 Textiles  
 Joyería  
 Instrumentos musicales  
 Ninguna de las anteriores

*Si usted no trabaja en ninguna de las líneas anteriores, por favor no continúe la encuesta. Muchas gracias.*

4. Interés en participar como proveedor de la empresa

**Breve reseña de los productos y servicios a ofrecer:** Arts & Crafts from Centroamerica se dedicará a la exportación de artesanía centroamericana de alta calidad y originalidad, utilizando internet como medio de comercialización. El catálogo de productos estará compuesto inicialmente por artículos de madera, cuero, cerámica y pinturas. Las líneas que se introducirán posteriormente serán textiles, joyería e instrumentos musicales. Los países que se atenderán serán EEUU, Alemania y Reino Unido. A los artesanos que participen como proveedores se les tratará como Socios Estratégicos, brindándoles un trato justo y equitativo, cuyas características serán: rapidez en el pago, visibilidad de los productos (dada la estrategia intensiva de marketing), servicio integral (pues el artesano sólo se preocupará de la producción de artesanías) y la generación de importantes volúmenes de venta.



- 4.1. En base a la descripción anterior, ¿estaría usted interesado en participar como proveedor de los productos artesanales de Arts & Crafts from Centroamerica?

Sí  
 No.

*Si su respuesta es negativa, por favor marque la(s) razón(es) correspondiente(s) y continúe en la pregunta 7.*

- Falta de interés en ingresar a los mercados de EEUU y Europa
- Prefiere exportar sin intermediarios
- Ya trabaja con intermediarios para ingresar a estos mercados
- Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles serían sus principales motivos para participar como proveedor de la empresa? Por favor marque la(s) opción(es) correspondiente(s).

- Me interesa ingresar en los mercados de EEUU y Europa.
- Me beneficiaría con la labor de marketing y de distribución de la empresa.
- Podría aumentar mis volúmenes de venta.
- Me beneficiaría con la rapidez en el pago.
- Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

6. Por favor, anote sus datos de producción correspondientes a su línea de trabajo.

Producto	Menos de 100 unidades	Entre 100 y 200 unidades	Entre 200 y 300 unidades	Más de 300 unidades
Madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cerámica / Porcelana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pinturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Textiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joyería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instrumentos musicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Según la descripción que hemos presentado de la empresa Arts & Crafts from Centroamerica, ¿qué mejoras propondría usted a sus productos y servicios?

- Ampliar catálogo de productos
- Ampliar forma de ventas (no vender sólo por internet)
- Ofrecer artesanías de otros países de Latinoamérica
- Otro (favor especifique): \_\_\_\_\_

8. Actualmente, ¿cuáles son sus principales compradores? Por favor marque la(s) opción(es) correspondiente(s).

- Extranjeros que visitan el país
- Personas nacionales que viven fuera del país, que compran cuando vienen de visita
- Tiendas de regalo
- Tiendas por departamento
- Mercados internacionales
- Otro \_\_\_\_\_



9. Anote cualquier comentario o sugerencia:

\_\_\_\_\_

Por favor, complete los siguientes datos.

Nombre del taller / establecimiento: \_\_\_\_\_

Nombre del contacto: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

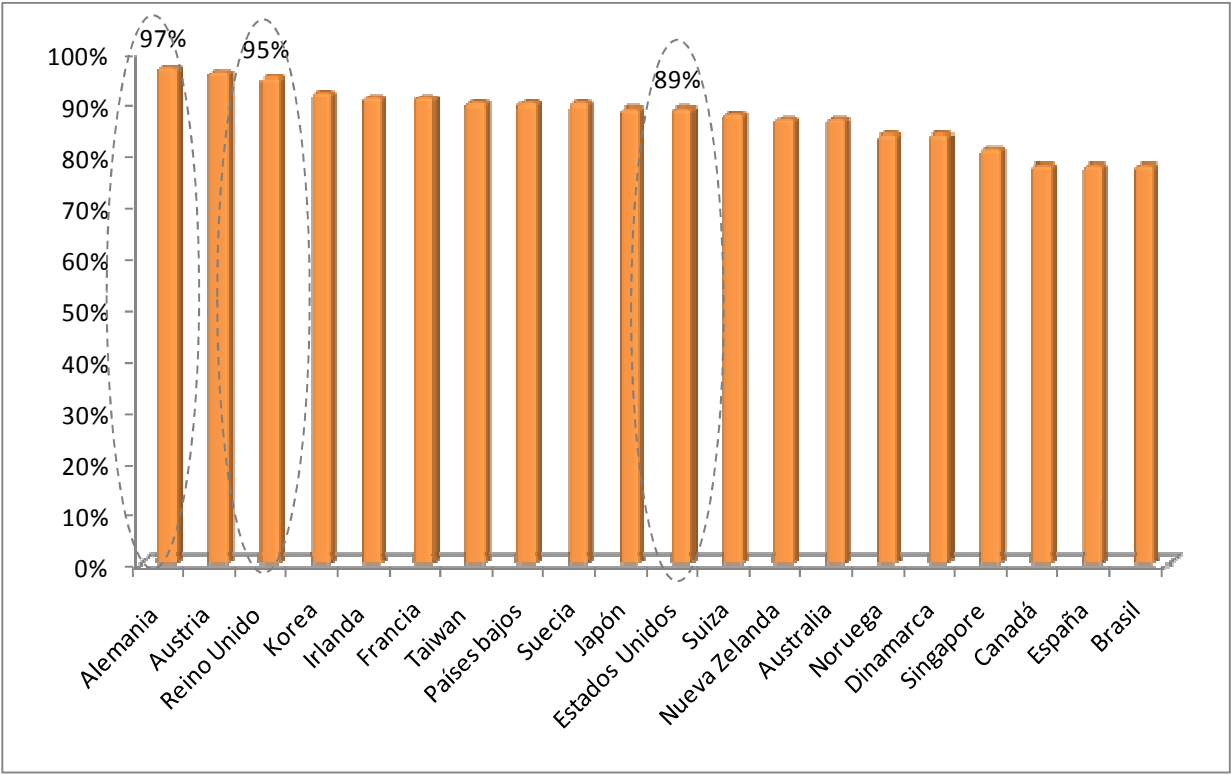
Teléfono(s): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

***La encuesta ha concluido.***

***Muchas gracias por su tiempo y colaboración***

**ANEXO B: IMPORTANCIA DE LA COMPRA EN LINEA EN PAÍSES SELECCIONADOS<sup>17</sup>**



Resultado de estudio de AC NIELSEN del año 2005, donde se entrevistaron 21,261 consumidores en 38 mercados.

El gráfico muestra que la gran parte de los entrevistados en los mercados seleccionados por Arts & Crafts from Centroamerica (Alemania, Reino Unido y Estados Unidos) han comprado al menos alguna vez por internet.

<sup>17</sup> Fuente: AC NIELSEN 2005 “Hábitos de Compra por Internet”, <http://mx.nielsen.com/press/documents/HabitosdeCompraporInternet.pdf>

## ANEXO C: EXPORTACIONES DE ARTESANÍA POR PAÍS CENTROAMERICANO A LOS PAÍSES DESTINO<sup>18</sup>

Incluye categorías: baúles de cuero, marquetería o madera, pinturas hechas a mano, cerámicas, textiles, hamacas, joyería e instrumentos musicales, exportadas a EEUU, Alemania y Reino Unido.

Total Mercado de Exportación a Estados Unidos						
País	Valor en US\$					
	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Costa Rica	6.859.215	8.285.128	10.715.116	14.744.983	11.827.072	52.431.514
El Salvador	2.685.646	2.949.852	3.099.029	2.641.509	2.863.199	14.239.235
Guatemala	964.125	728.216	689.039	1.007.681	1.244.220	4.633.281
Honduras	1.210.731	538.952	301.362	220.890	621.782	2.893.717
Nicaragua	818.081	500.319	495.570	466.833	454.983	2.735.786
<b>Total</b>	<b>12.537.798</b>	<b>13.002.467</b>	<b>15.300.116</b>	<b>19.081.896</b>	<b>17.011.256</b>	<b>76.933.533</b>
<b>Venta promedio anual</b>		<b>15.386.707</b>				

Total Mercado de Exportación a Alemania						
País	Valor en US\$					
	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Costa Rica	69.917	67.085	34.622	49.651	52.270	273.545
El Salvador	52.761	220.145	138.021	136.636	112.079	659.642
Guatemala	37.686	27.710	52.463	21.782	45.047	184.688
Honduras	-	-	-	-	-	0
Nicaragua	240	16.946	13.210	6.315	-	36.711
<b>Total</b>	<b>160.604</b>	<b>331.886</b>	<b>238.316</b>	<b>214.384</b>	<b>209.396</b>	<b>1.154.586</b>
<b>Venta promedio anual</b>		<b>230.917</b>				

<sup>18</sup> Fuente: Datos de Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), [www.sica.int](http://www.sica.int)

<b>Total Mercado de Exportación a Reino Unido</b>						
<b>País</b>	<b>Valor en US\$</b>					
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Total</b>
Costa Rica	4.653	7.894	9.956	418	-	22.921
El Salvador	228.340	50.967	49.856	67.101	63.487	459.751
Guatemala	39.341	13.688	27.744	15.090	8.444	104.307
Honduras	-	-	-	-	-	0
Nicaragua	0	20.462	27.547	28.242	450	76.701
<b>Total</b>	<b>272.334</b>	<b>93.011</b>	<b>115.103</b>	<b>110.851</b>	<b>72.381</b>	<b>663.680</b>
<b>Venta promedio anual</b>		<b>132.736</b>				

<b>Venta promedio total a EU, Alemania y Reino Unido, en US\$</b>	<b>15.750.360</b>
---	-------------------

## **ANEXO D: EL COMERCIO JUSTO<sup>19</sup>**

*El Comercio Justo (Fair Trade en inglés) es una sociedad comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que tiene como finalidad lograr mayor equidad en el comercio internacional. El Comercio Justo contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales para productores y trabajadores que se encuentren en desventaja, especialmente en los países del hemisferio sur, a la vez que intenta asegurar sus derechos. Las organizaciones de Comercio Justo (respaldadas por sus consumidores) están activamente comprometidas en apoyar a los productores con el fin de concienciar y hacer campaña a favor de un cambio en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.*

La Asociación IFAT Latinoamérica es la instancia regional de la Asociación Internacional de Comercio Justo (IFAT), conformada por sus miembros pertenecientes a la región latinoamericana. Tiene por objetivo la promoción de los principios del comercio justo en la región, favorecer el desarrollo de nuevos mercados y la creación de una plataforma que permita lograr un trabajo más efectivo en la interacción y construcción de redes entre las organizaciones miembros.

Requisitos para ser miembro de IFAT – Latinoamérica

1. La asamblea general determina la cuota anual para todos los miembros y asociados. Esta cuota se establece al menos cuatro meses antes del año en que entra en vigencia. (Actualmente para ventas anuales, totales menores a 150,000 dólares, es de 330 US dólares anuales).
2. El candidato a miembro debe haber comercializado productos, al menos 2 años antes de presentar su aplicación y debe presentar balances auditados de su organización.

---

<sup>19</sup> Fuente: [www.ifat-la.org/index.html](http://www.ifat-la.org/index.html)

3. Para solicitar la membresía, el candidato debe presentar:

- Una descripción detallada de las actividades que realiza la institución.
- Un juego de copias del último balance auditado de la organización.
- Una copia de los estándares sociales del IFAT, firmada.
- Tres cartas de recomendación, en lo posible dos, provenientes de miembros activos del IFAT, idealmente provenientes de su país de origen, en caso de que hubieran. Los miembros del Comité Ejecutivo del IFAT, no pueden recomendar membresías. La aprobación otorga el Comité Ejecutivo del IFAT, por votación mayoritaria.

### ***Estándares de Comercio Justo***

- Compromiso con el Comercio Justo.
- Transparencia.
- Ética.
- Condiciones de Trabajo (ambiente seguro, condiciones humanas, materiales y tecnología apropiados).
- Empleos con Igualdad de Oportunidades (no discriminación de raza, edad, género, etc.).
- Preocupación por las personas (oportunidad de desarrollo).
- Preocupación por el Medio Ambiente.
- Respetar la Identidad Cultural de los Productores.
- Educación y Promoción y Defensa del Comercio Justo.
- Relaciones comerciales.
- Valoración de la Identidad Cultural.

## **ANEXO E: ANÁLISIS FODA**

El Análisis Externo presentado como parte del FODA fue resultado de la siguiente evaluación.

### **Análisis Externo:**

Entorno de la Industria: en la industria se presentan distintas oportunidades, tales como el tratado de libre comercio existente entre Estados Unidos y Centroamérica (DR-CAFTA), el cual permite que los productos gocen de cero arancel a su entrada a este país. Además, se encuentra en proceso de negociación el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Unión Europea, que permitirá gozar de una serie de beneficios en temas arancelarios. Por otra parte, cabe destacar el rol cada vez más importante de las tecnologías de información, cuya accesibilidad permite que Arts & Crafts pueda manejar sus operaciones de manera distribuida, pero coordinada a la vez, a lo largo de toda Centroamérica. Asimismo, es relevante destacar la oportunidad que representa el hecho que cada vez haya más centroamericanos en los mercados internacionales, dado que estos son un importante segmento de clientes potenciales.

Clientes: Cabe destacar que cada vez hay más clientes interesados en productos hechos a mano, lo cual es muy beneficioso para la empresa. Este tipo de clientes suele ser muy exigente, demandando altos niveles de calidad, seguridad en la compra, prácticas éticas y precios muy competitivos. Es importante destacar que, a pesar del mayor interés por las artesanías, la compra vía internet aún genera cierto rechazo debido a la poca confiabilidad que muchos clientes experimentan respecto a este medio de venta y también, debido a que hay clientes que aún prefieren comprar de manera personal.

Amenaza de nuevos competidores: La conformación de una red de artesanos en toda Centroamérica no es una tarea de fácil envergadura, dado que requiere de múltiples negociaciones y acuerdos, de tiempo y de capital, para movilizarse por toda la región. Además, requiere de un know how empresarial para la coordinación del conjunto de

actividades que implica la puesta en marcha del negocio. Por tanto, podríamos decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja.

Proveedores: Existe una cantidad importante de artesanos dispuestos a trabajar con Arts & Crafts from Centroamerica, mostrando una disposición extraordinaria para colaborar en el proyecto. La integración hacia delante de los artesanos es muy poco probable, dado el capital y know how requerido para la comercialización internacional de los productos. El riesgo más importante concerniente a los proveedores es la dependencia que la empresa tendría respecto a su producción, lo que a su vez plantea desafíos importantes en torno a poder responder de manera ágil y dinámica ante los cambios en la demanda. Para enfrentar este riesgo, será fundamental que las negociaciones que se logren con los artesanos estén basadas en relaciones ganar-ganar, siguiendo los estándares de Comercio Justo.

Sustitutos: Existen otros portales en la web que ofrecen artesanías de Latinoamérica. La diferencia principal en el caso de la empresa consiste en la oferta única centroamericana, en el cumplimiento de prácticas éticas y en otros servicios que brindarán un importante valor agregado al cliente. Por otra parte, cabe agregar que al tratarse de una empresa que comercializará vía web, Arts & Crafts deberá enfrentarse al resto de sitios “sustitutos” que venden productos por esta misma vía, de tal manera de lograr visibilidad ante el cliente.

Rivalidad entre competidores: Es incierta, dado que los productos ofrecidos por empresas que venden artesanías en la web no son los mismos. La ventaja que tendrían empresas de países como México, Perú y Colombia, es que estos han posicionado muy en alto a las artesanías locales y ello facilita el ingreso a mercados internacionales.

→Atractivo de la Industria: En síntesis, se aprecia un conjunto de factores que hacen que esta industria sea atractiva y que por lo tanto se pueda esperar una rentabilidad apropiada para la compañía.



## **Análisis Interno:**

La fortaleza principal de Arts & Crafts from Centroamerica radica en ofrecer productos únicos al conformar una integración de artesanías de toda la región centroamericana. Además, dichos productos se caracterizarán por su alto nivel de calidad. Asimismo, la empresa será gestionada desde una perspectiva profesional y orientada totalmente a satisfacer a los clientes. Desde sus inicios, la compañía estará alineada a las prácticas de Comercio Justo, lo cual es fundamental para lograr el reconocimiento a nivel internacional. Se ofrecerá al cliente una serie de valores agregados, tales como la incorporación de contenidos en tres idiomas (inglés, alemán y español), un diseño del sitio web totalmente seguro y amigable, que a la vez contenga un alto componente de diseño (ej. mostrando cada artesanía en distintos ángulos para que el cliente pueda hacerse una idea muy clara de su compra). Además, se dispondrá en la página de información sobre los atractivos turísticos de la región. Es importante agregar que la empresa utiliza un modelo de negocios liviano y basado especialmente en la coordinación de relaciones, lo cual no requiere de grandes inversiones en activos o costos fijos, brindando flexibilidad a la compañía.

La principal debilidad radica en la falta de experiencia con el manejo de este tipo de negocio, sin embargo, para ello será importante ganar un amplio conocimiento de esta industria y combinar dicho conocimiento con prácticas innovadoras y creativas, que entreguen al cliente un servicio diferenciado.

Otra debilidad es el desconocimiento de la marca, lo cual genera desconfianza en los clientes. Por otra parte, para lograr visibilidad del sitio web, se requiere de una importante inversión y de esfuerzos de marketing para la captación de los clientes. También podríamos agregar que el éxito del modelo de negocios de Arts & Crafts from Centroamerica depende de muchas variables, que van desde la calidad de producción de los artesanos, la calidad del servicio de entrega que brinde la empresa de transporte, la visibilidad que se logre en internet, entre otros factores, que imprimen incertidumbre a la empresa.

## Síntesis Análisis FODA

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe otra empresa similar en CA.</li> <li>• Cada vez hay más consumidores que aprecian los productos hechos a mano.</li> <li>• TLC CAFTA y próximo TLC con Unión Europea.</li> <li>• Crecimiento de centroamericanos en EU y Europa.</li> <li>• Facilidades tecnológicas permiten el manejo de operaciones distribuidas en CA.</li> <li>• Artesanos dispuestos a ser proveedores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanías de otros países de Latinoamérica con más reconocimiento.</li> <li>• Rechazo de parte de grupos de clientes respecto a comprar vía web.</li> <li>• Relaciones directas entre tiendas y artesanos por Comercio Justo y alta exigencia de los clientes individuales en torno a este concepto.</li> <li>• Gran cantidad de empresas comercializando en la web.</li> <li>• Alta dependencia de los artesanos.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta única y diferenciada de productos.</li> <li>• Alineamiento con Comercio Justo.</li> <li>• Portal amigable, seguro y con alto contenido de diseño.</li> <li>• Disponibilidad de información turística de CA.</li> <li>• Gestión profesional.</li> <li>• Flexibilidad en el modelo de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en negocios de este tipo.</li> <li>• Desconocimiento inicial de la marca.</li> <li>• Alta inversión y gran cantidad de esfuerzos de marketing para captar clientes.</li> <li>• Éxito del modelo de negocios dependiente de muchas variables.</li> </ul>

## ANEXO F: SITIOS WEB DE ARTESANIAS DE CENTROAMÉRICA Y LATINOAMÉRICA CON OPCIÓN DE COMPRA EN LÍNEA<sup>20</sup>

CENTROAMÉRICA									
Pais	Empresa	Fecha de inicio	Oferta	Idioma sitio web	Forma de venta	Descripción productos	Certif. IFAT	Seguridad	Dirección web
Guatemala	Casa Cotzal S.A	1994	Artesanía guatemalteca	Inglés	Tiendas propias, internet	Sí		PayPal	<a href="http://www.lacasaguatemala.com/">http://www.lacasaguatemala.com/</a>
	Maya Traditions	1990's		Inglés	Tiendas propias, internet	Sí	Sí		<a href="http://www.mayatraditions.com/">http://www.mayatraditions.com/</a>
	Mercado de artesanías Antigua Guatemala	1996		Español	Locales propios, internet	No			<a href="http://www.artesaniasantiguaguatemala.com/">http://www.artesaniasantiguaguatemala.com/</a>
Honduras	Catracholandia	ND.	Artesanía hondureña	Español	Internet	No		Cybertrust	<a href="http://www.catracholandia.com/store/src/store.php">http://www.catracholandia.com/store/src/store.php</a>
Costa Rica	La Carretica	2001	Artesanía de Costa Rica	Español	Internet	No		PayPal	<a href="http://www.lacarretica.com">http://www.lacarretica.com</a>
El Salvador	La Tienda.com	1999	Artesanía salvadoreña	Español	Internet	Sí			<a href="http://latienda.com.sv/store/index.php?cPath=21">http://latienda.com.sv/store/index.php?cPath=21</a>
Nicaragua	Tropique	1996	Artesanía nicaragüense	Esp, Inglés, Francés	Internet	Por categoría			<a href="http://www.tropiquenicaragua.com">http://www.tropiquenicaragua.com</a>

PERÚ, MÉXICO Y COLOMBIA									
Pais	Empresa	Fecha de inicio	Oferta	Idioma sitio web	Forma de venta	Descripción productos	Certif. IFAT	Seguridad	Dirección web
Perú	NOVICA	2000	Artesanías de Perú, México, Brasil y Los Andes, India, Tailandia y África.	Inglés	Internet	Sí		Verisign	<a href="http://www.novica.com">http://www.novica.com</a>
	Neakt Perú	1990's	Artesanía peruana	Español e Inglés	Internet	Sí			<a href="http://www.neaktperu.com">http://www.neaktperu.com</a>
	Perú Raíces" Artesanías	ND.		Inglés	Internet	No			<a href="http://www.geocities.com/peruraices/">http://www.geocities.com/peruraices/</a>
	Alpart Perú	2005		Español e Inglés	Internet	No			<a href="http://www.alpartperu.com/">http://www.alpartperu.com/</a>
México	QuetzalArte	2003	Artesanía mexicana	Español e Inglés	Internet	No		PayPal	<a href="http://www.quetzalarte.com/indexespa.html">http://www.quetzalarte.com/indexespa.html</a>
	Art from Mexico	1997		Esp, Inglés, Francés	Internet	Sí			<a href="http://www.artfrommexico.com/">http://www.artfrommexico.com/</a>
	Chinelandia Artesanías Mexicanas	ND.		Español e Inglés	Internet	Sí		PayPal	<a href="http://www.chinelandia.com/ver.php?modelo=5">http://www.chinelandia.com/ver.php?modelo=5</a>
Colombia	Exponeva	2005	Artesanía colombiana	Español	Internet	Sí			<a href="http://exponeva.com/osc/index.php">http://exponeva.com/osc/index.php</a>
	Mi Tierra Artesanal	2004		Español	Internet	Sí			<a href="http://mitierraartesanial.com/">http://mitierraartesanial.com/</a>
	Colombia, Arte y Cultura	2006		Español	Internet	Sí			<a href="http://www.lahuaca.com/">http://www.lahuaca.com/</a>

**ND: No hay datos**

<sup>20</sup> Fuente: A partir de búsqueda en internet.

## ANEXO G: ESTADO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DE ARTS & CRAFTS FROM CENTROAMERICA

### Sitio web<sup>21</sup>:

El sitio web de Arts & Crafts from Centroamerica se desarrollará en base a las últimas tendencias tecnológicas. El sitio web contendrá:

ITEM	
Secciones informativas (Quiénes Somos, Servicios, Clientes, etc.)	✓
Página de Productos en Promoción	✓
Buscador de Productos	✓
Registro de Clientes en-línea	✓
Cuentas de Correo POP3/Webmail	✓
Panel de Control para poder añadir, modificar y eliminar productos.	✓
Módulo para actualizar secciones informativas desde el Panel de Control.	✓
Registro de ventas en Base de Datos	✓
Notificación de Ventas vía E-mail	✓
Forma de Contacto	✓
E-mail Marketing (Registro a los clientes en la base de datos y le da la opción de poder enviarles boletines y ofertas desde su panel de control)	✓
Sistema para Clientes Registrados en donde podrán ver el historial de compras.	✓
Administrador de Contenidos para actualizar secciones informativas	✓
Módulo para Distribuidores (tiendas en nuestro caso)	✓
Módulo Optimización Web	✓
Soporte para pagos con tarjeta de crédito vía PayPal. (Visa, MasterCard, Amex)	✓
Soporte para captura para pagos con tarjeta de crédito (Visa, MasterCard, Amex). Requiere Certificado SSL.	✓
Soporte para pagos con depósito bancario referenciado/transferencias	✓

<sup>21</sup> Fuente: [www.activacion.com.mx/tiendas\\_planes.asp](http://www.activacion.com.mx/tiendas_planes.asp)

## Pago en línea con PayPal<sup>22</sup>:

PayPal es actualmente uno de los medios más utilizados por las empresas y personas para enviar y recibir dinero por Internet. Los clientes realizan sus compras en el sitio web de la compañía respectiva y pagan en el sitio de PayPal.



Tarifas de PayPal a empresas	
Rango de ventas de la empresa	% más tarifa fija en USD
€0,00 EUR - €2.500,00 EUR	3,9% + \$0,30 USD
€2.500,01 EUR - €10.000,00 EUR	3,4% + \$0,30 USD
€10.000,01 EUR - €50.000,00 EUR	3,2% + \$0,30 USD
€50.000,01 EUR - €100.000,00 EUR	2,9% + \$0,30 USD
> €100.000,00 EUR	2,4% + \$0,30 USD

## Certificado Verisign SSL<sup>23</sup>:

Los certificados SSL Secure Site protegen la transferencia de datos confidenciales de los sitios Web, intranets y extranets con un cifrado mínimo de 40 bits y hasta 256 bits. Incluyen una garantía de 100.000 dólares y el sello VeriSign Secured Seal. Uso: sitios Web, intranets, extranets y sitios de comercio electrónico.

<sup>22</sup> Fuente: [www.paypal.com/es/cgi-bin/webscr?cmd=home-general&nav=0](http://www.paypal.com/es/cgi-bin/webscr?cmd=home-general&nav=0)

<sup>23</sup> Fuente: [www.verisign.es/ssl/buy-ssl-certificates/secure-site-services/index.html](http://www.verisign.es/ssl/buy-ssl-certificates/secure-site-services/index.html)

## Software avanzado de Call Center<sup>24</sup>:

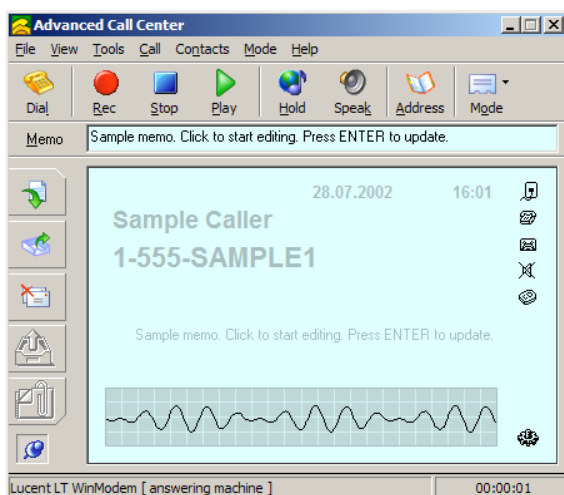
A partir de la búsqueda en la web de software y equipos de call center, se determinó que una solución basada en tecnología digital sería eficiente y a la vez rentable. Se identificó así el programa **Advanced Call Center**, que es un software de call center, utilizado para contestar y centralizar las llamadas, a través del módem del PC, es decir, se trata de tecnología totalmente digital.

Este software dispone de todas las funciones necesarias de un call center:

- Identificador de llamadas,
- Notificación por voz del llamante,
- Grabación de conversaciones telefónicas,
- Reproducción de mensajes personalizados a los llamantes,
- Organización de la información en una libreta de direcciones.

El programa soporta los sistemas de identificación de llamadas utilizados en los Estados Unidos, Canadá, España, Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda.

El programa se ve de la siguiente manera en el PC:



<sup>24</sup> Fuente: [www.voicecallcentral.com/es/advancedcallcenter.htm#Features%20List](http://www.voicecallcentral.com/es/advancedcallcenter.htm#Features%20List)

## **ANEXO H: SOBRE NUESTROS PROVEEDORES**

### **Artesanos y modalidad de selección:**

Los artesanos serán elegidos de cada país, en base a criterios de calidad y mix de productos. Para ello, se conformará un comité a lo interno de la empresa, que estará integrado por:

- Gerente General de Arts & Crafts from Centroamerica;
- Jefe de Área Comercial de Arts & Crafts from Centroamerica, el cual deberá ser conocedor del sector artesanías;
- Administradores por país, los cuales tendrán un amplio conocimiento en artesanías y cultura de su país respectivo;
- Historiador (subcontratado para integrar el comité y además, para levantar el inventario de significados históricos de los productos).

*Algunos de los criterios de calidad a tomar en cuenta serán:*

- Acabado y diseño de los productos,
- Originalidad de los productos,
- Representatividad del país de origen,
- Calidad en términos de administración por parte del artesano (especialmente disponibilidad de medios de contacto).

*Algunos de los criterios de mix de productos a tomar en cuenta serán:*

- Contar con una o más de las líneas de productos que ofrecerá la empresa,
- Contar con capacidad de producción en estas líneas de acuerdo al volumen requerido,
- El mix de productos disponibles de parte del artesano debe tener precios competitivos en relación a otros artesanos que ofrezcan un nivel de calidad similar.

### *Procedimiento de selección:*

Se iniciará la selección a partir de los artesanos que participaron en el estudio de mercado, visitándoles uno a uno, para visualizar su producción y para obtener información sobre el resto de criterios (ej. disponibilidad de producción, precios, medios de contacto). Para ello, se llenará un formato donde se irá registrando esta información. Posteriormente, se procederá a comprar una muestra del o de los productos del artesano, por los cuales haya interés de parte de la empresa. Estas muestras y la información recopilada serán llevadas para análisis en el comité y a partir de los criterios antes mencionados, se elegirán los artesanos que participarán en la red de Arts & Crafts from Centroamerica.

Otros medios a través de los cuales se obtendrá información de artesanos que puedan ser parte de la red de la empresa serán los directorios promovidos por los ministerios de turismo o cultura de la región, los que se encuentran disponibles vía web o en documentos físicos. De estas mismas fuentes, se obtuvieron los datos de los artesanos contactados, no obstante, aún existe una gran cantidad de artesanos que no respondieron al estudio de mercado. En consecuencia, estas fuentes de información aún son vigentes como medios de búsqueda de datos de proveedores potenciales.

A continuación se presenta un listado de los artesanos potenciales que pudiesen ser participes del proyecto Arts & Crafts from Centroamerica. A este listado de artesanos se les envió la encuesta del estudio de mercado.



Listado de artesanos potenciales para la red de Arts & Crafts from Centroamerica

NICARAGUA <sup>25</sup>				
No.	Empresa	Ubicación	Productos	Email / Contacto
1	Rincón Antiguo	Masaya	Imágenes religiosas, ángeles envejecidos, decoración en metal repujado con madera, piezas en barro envejecido, cerámica negra, velas aromáticas y más.	<a href="mailto:karla_garzon@hotmail.com">karla_garzon@hotmail.com</a> .
2	Casa Natal de Artesanías	Granada	Cada pieza se escoge cuidadosamente desde cada rincón de Nicaragua. Se cuenta con información sobre su origen geográfico y materia prima utilizada.	<a href="mailto:casanatal.artesantias@gmail.com">casanatal.artesantias@gmail.com</a> .
3	Arte Nicaragüense	Managua	Arte nicaragüense contemporánea, pinturas, esculturas, fotografía, literatura	<a href="mailto:artenicaraguense@aol.com">artenicaraguense@aol.com</a> .
4	Artesano Francisco Calderón	San Juan de Limay (Estelí)	Cerámica de mármol y marmolina	<a href="mailto:edward82ni@hotmail.com">edward82ni@hotmail.com</a> .
5	Artesana Ana Gabriela Padilla	Masaya	Artesanía en pirograbado y repujado sobre cuero, madera y metal.	<a href="mailto:info@arterepujado.tk">info@arterepujado.tk</a>
6	Nica Tienda	León	Variedad de artesanías nicaragüenses	<a href="mailto:svul@cablenet.com.ni">svul@cablenet.com.ni</a>
7	KAMAÑ	León	Variedad de artesanías nicaragüenses	<a href="mailto:artesanonic@yahoo.com">artesanonic@yahoo.com</a>
9	Taller de Fajas en Cuero La Familia	Managua	Fajas en Cuero y Billeteras en cuero 100% Nicaragüenses.	<a href="mailto:tallerlafamilia@hotmail.com">tallerlafamilia@hotmail.com</a>
10	Gladis Diseño - Arte Moda	Managua	Arte Moda, Carteras y Ropa	<a href="mailto:gladismens1@yahoo.com">gladismens1@yahoo.com</a>
11	Hamacas Araica	Managua	Hamacas tejidas manualmente 100%.	<a href="mailto:hamacasaraica@artesantiasnicaso">hamacasaraica@artesantiasnicaso</a>
12	Kaia Ariaudo	Managua	Creación a pedido de cuadros al óleo.	<a href="mailto:webmaster@arteyobras.com">webmaster@arteyobras.com</a>

<sup>25</sup> Fuente: [www.artesantiasnicasonline.com](http://www.artesantiasnicasonline.com) (Sitio web promovido por el Ministerio de Turismo), [www.exporta-nicaragua.com/index.php?o=2&so=p](http://www.exporta-nicaragua.com/index.php?o=2&so=p) (Sitio web promovido por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio)

13	<b>Solinka Cristina Miranda</b>	Managua	Pinturas, retratos y decoraciones.	<a href="mailto:alejandram_ni@yahoo.com">alejandram_ni@yahoo.com</a>
14	<b>Oyanca, S.A.</b>	Managua	Productos elaborados totalmente a mano, por muy talentosos artesanos nicaragüenses.	<a href="mailto:oyanca@oyanca.com">oyanca@oyanca.com</a>
15	<b>Arte en Barro Miguel Ángel Calero</b>	Masaya	Artesanía en cerámica	<a href="mailto:ceramicanica@yahoo.com">ceramicanica@yahoo.com</a> Contacto: Miguel Angel Calero
16	<b>Grupo Raíces</b>	Granada	Cerámica de barro, esculturas de piedra marmolina, hamacas de algodón, artesanía de Madera.	<a href="mailto:silvia_raices@yahoo.com">silvia_raices@yahoo.com</a> Contacto: Silvia Torrez Araica
17	<b>ARTECA</b>	Masaya	Cerámica de barro precolombina	<a href="mailto:roca522@yahoo.com">roca522@yahoo.com</a> Contacto: Roger Calero

COSTA RICA <sup>26</sup>				
No.	Empresa	Ubicación	Productos	Email / Contacto
1	Artesanías David Quesada Morera	Ciudad Quesada	Artesanía en madera	<a href="mailto:davidqm@costarricense.com">davidqm@costarricense.com</a> Contacto: Fernando Quesada
2	RB Productos de Cuero	San Pablo de Heredia	Mochilas, maletines de cuero.	<a href="mailto:rbcuero@racsa.co.cr">rbcuero@racsa.co.cr</a> Contacto: Fdo. Ramírez
3	Expresiones de Madera S.A.	Alajuela	Artesanía en madera.	<a href="mailto:expmader@sol.racsa.co.cr">expmader@sol.racsa.co.cr</a> Contacto: <a href="#">Jorge Arturo Solano</a>
4	CostaRican Market	San José	Productos de madera, souvenirs	<a href="mailto:sales@costaricanmarket.com">sales@costaricanmarket.com</a> Contacto: Alejandra Moya
5	Artesanías Ecológicas El Tucán	El Alto de la Trinidad de Moravia	Artículos de cerámica	<a href="mailto:artecologico@hotmail.com">artecologico@hotmail.com</a> Contacto: José A. Hernández
6	Artesanías Don Juan	Montes de Oca	Carteras, bolsos, billeteras, fajas.	<a href="mailto:donjuan@racsa.co.cr">donjuan@racsa.co.cr</a> Contacto: Sebastián Vásquez
7	Artesanías Huetar	Alajuela	Artesanía en madera	<a href="mailto:artehuetar@racsa.co.cr">artehuetar@racsa.co.cr</a> Contacto: Melsen Corrales
8	Corporación Artística Colonial S.A.	ND.	Artesanía en madera	<a href="mailto:cacsacr@racsa.co.cr">cacsacr@racsa.co.cr</a> Contacto: Ling Datchner
9	Artesanas de Cuerdas S.A	San José	Sandalias, carteras, bolsos, fajas, portafolios.	<a href="mailto:ropeartists@racsa.co.cr">ropeartists@racsa.co.cr</a> Contacto: Frances Radics Givens
10	Joyería en Cerámica Floria Nota: Poca experiencia exportadora	San José	Accesorios de cerámica	<a href="mailto:floria_costarica@yahoo.com">floria_costarica@yahoo.com</a> Contacto: Floria Alvarez
11	RPG de Costa Rica	ND.	Joyería de cerámica	<a href="mailto:comrpg@racsa.co.cr">comrpg@racsa.co.cr</a> Contacto: Rafael Plazas
12	Ram-Stone Nota: Nuevo exportador	San José	Máscaras decorativas	<a href="mailto:ramstone@racsa.co.cr">ramstone@racsa.co.cr</a> Contacto: Alberto Sibaja
13	Sr. y Sra. ESE Diseño En Madera Exótica, S.A.	Alajuela	Artesanía en madera, accesorios, utensilios en madera.	<a href="mailto:srsraese@sol.racsa.co.cr">srsraese@sol.racsa.co.cr</a> Contacto: Carlos Solano Solis
14	Tornería Fina en Madera Uder	San José	Contenedores, Vasijas, Esculturas de Madera.	<a href="mailto:udercr@hotmail.com">udercr@hotmail.com</a> Contacto: Rodolfo Uder
15	Artesanías Finas del Pueblo	Curridabat	Artículos de madera, de papel y bambú.	<a href="mailto:ecopaper@racsa.co.cr">ecopaper@racsa.co.cr</a> Contacto: Javier Echeverría
16	Makao	Moravia	Joyería	<a href="mailto:makao@racsa.co.cr">makao@racsa.co.cr</a> Contacto: Marcela Katah
17	Vetamadre	Piedades de Santa Ana	Artículos de madera	<a href="mailto:vetamadre@costarricense.com">vetamadre@costarricense.com</a> Contacto: Jorge Guevara
18	Arte Edgar y Maria e hijos	San José	Cuadros, acuarelas y cerámicas	<a href="mailto:arteedgarmaria@racsa.co.cr">arteedgarmaria@racsa.co.cr</a> <a href="mailto:rayimat@msn.com">rayimat@msn.com</a>
19	Arte Saval	Heredia	Acrílicos, cofres en madera, acuarelas.	<a href="mailto:saval17@hotmail.com">saval17@hotmail.com</a>
20	Cerámica Las Palomas	San José	Cerámica	<a href="mailto:deschang@hotmail.com">deschang@hotmail.com</a>

<sup>26</sup> Fuentes: [www.marketplacecostarica.com](http://www.marketplacecostarica.com) (Sitio web desarrollado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER, entidad de carácter público), [www.publiboda.com/otros\\_paises/costa\\_rica/artesantias/index.html](http://www.publiboda.com/otros_paises/costa_rica/artesantias/index.html) (Sitio empresarial que contiene datos de compañías en distintos rubros).

21	<b>Artesanías en Maderas Tropicales</b>	Heredia	Productos elaborados en maderas tropicales	<a href="mailto:hellen_alfaro@yahoo.es">hellen_alfaro@yahoo.es</a>
22	<b>Artesanía La Gran Bendición</b>	San José	Artesanía en general	<a href="mailto:info@artesaniatica.com">info@artesaniatica.com</a>
23	<b>Artesanías Chaverri</b>	Alajuela	Artesanía en general	<a href="mailto:helen@correos.cr">helen@correos.cr</a>
24	<b>Guitarras Arístides Guzmán</b>	San José	Guitarras acústicas	<a href="mailto:arrieta.01@hotmail.com">arrieta.01@hotmail.com</a>
25	<b>Dual Galería S.A.</b>	San José	Artesanía en general	<a href="mailto:dualgaleria@hotmail.com">dualgaleria@hotmail.com</a>
26	<b>Nico-Yatle</b>	San José	Artesanía en general	<a href="mailto:challoa@racsa.co.cr">challoa@racsa.co.cr</a>

GUATEMALA <sup>27</sup>				
No.	Empresa	Ubicación	Productos	Email / Contacto
1	Artesanías Quetzali	ND.	Joyería, textiles, jade, artesanías en madera	<a href="mailto:quetzali@intelnet.net.gt">quetzali@intelnet.net.gt</a> Contacto Elva Fuentes
2	Artesanías El Pueblo Maya	ND.	Textiles, joyería, cerámica en barro, ropa, bolsas de piel y tela	<a href="mailto:anibfuentes@hotmail.com">anibfuentes@hotmail.com</a>
3	Herencia en Madera	ND.	Artesanía en madera.	<a href="mailto:edigaitan@hotmail.com">edigaitan@hotmail.com</a>
4	Artesanías HA'KEN	Solola	Prendas de vestir, accesorios de textiles, accesorios en cuero.	<a href="mailto:cvajcalon@hotmail.com">cvajcalon@hotmail.com</a>
5	Asociación de Artesanos AJ QUEN	Chimaltenango	Prendas de vestir, artículos textiles con tintes naturales, cerámica sin esmalte, otras artesanías en cuero y accesorios textiles.	<a href="mailto:ajquencom@intelnett.com">ajquencom@intelnett.com</a>
6	Artesanías YAMA, S.A	Chimaltenango	Textiles artesanales para mesa y cocina.	<a href="mailto:maywork@intelnet.net.gt">maywork@intelnet.net.gt</a> Contacto: Miriam de Otzin
7	Asociación Regional Campesina CHORTÍ	Quetzaltepeque	Textiles artesanales de decoración	<a href="mailto:asorech@itelgua.com">asorech@itelgua.com</a> Contacto: Santos Ruiz
8	De Colores	Chichicastenango	Accesorios en textiles, artículos de cuero.	<a href="mailto:decolores@internetdetelgua.com.gt">decolores@internetdetelgua.com.gt</a> Contacto: Juan José / Dina Ventura
9	KALENKA	Cañadas del Mariscal	Cerámica, artesanías en madera.	<a href="mailto:rvasquez@kalenkaquate.com">rvasquez@kalenkaquate.com</a> Contacto: Rony Vázquez
10	UPAVIM - Unidas para Vivir Mejor	El Mezquital	Tela típica, prendas de vestir, textiles	<a href="mailto:upavim@itelgua.com">upavim@itelgua.com</a> Contacto: Angela Bailon

<sup>27</sup> Fuente: [infoartesanias.com/component/option.com\\_contact/Itemid.3/](http://infoartesanias.com/component/option.com_contact/Itemid.3/). (Sitio implementado por el Ministerio de Economía, Cámara de Industria, Intecap, GTZ/PROMOCAP)

11	<b>Trama Textiles</b>	Quetzaltenango	Artículos con tintes naturales, accesorios en textiles.	<a href="mailto:pascualaju@yahoo.com.mx">pascualaju@yahoo.com.mx</a> <a href="mailto:asotrama@hotmail.com">asotrama@hotmail.com</a> Contacto: Pascuala Ajú Tambriz
12	<b>Confecciones Ruth y Nohemi</b>	Chichicastenango	Accesorios textiles, madera.	<a href="mailto:ruthnohemi@hotmail.com">ruthnohemi@hotmail.com</a> Contacto: Diego Chicoj Ramos
13	<b>Chilam Balam</b>	Quetzaltenango	Textiles	<a href="mailto:vivibalam@itelgua.com">vivibalam@itelgua.com</a>
14	<b>Renal Representaciones, S.A.</b>	La Villa	Tela típica, prendas de vestir, accesorios en cuero.	<a href="mailto:handicrafts@reneltrading.com">handicrafts@reneltrading.com</a> Contacto: Else Cuchet
15	<b>Rabinal Arts</b>	Rabinal	Textiles, jarrones, pintura, barro.	<a href="mailto:info@rabinalarts.com">info@rabinalarts.com</a> Contacto: César Augusto Chen Depaz
16	<b>Cooperativa de Producción y Comercialización Artesanal</b>	Ciudad Guatemala	Cerámica de alta calidad, textiles, productos en madera, velas aromatizadas y hamacas.	<a href="mailto:cooperativa_guatemala@hotmail.com">cooperativa_guatemala@hotmail.com</a> Contacto: Evelio Cifuentes de León
17	<b>Cerámica Arriola Rodenas</b>	Ciudad Guatemala	Artículos decorativos hechos y pintados a mano, de barro.	<a href="mailto:josearriola@intelnett.com">josearriola@intelnett.com</a> Contacto: José Arreola Rodenas
18	<b>Mayita</b>	Ciudad Guatemala	Ropa, textiles, accesorios.	<a href="mailto:mayanpacific@yahoo.com">mayanpacific@yahoo.com</a> Contacto: Elena Castro Rodas
19	<b>Kashkeu</b>	Ciudad Guatemala	Textiles artesanales	<a href="mailto:carlostol@yahoo.com">carlostol@yahoo.com</a> Contacto: Carlos Tol.
20	<b>Arte y Confección, S.A.</b>	ND.	Textiles artesanales, productos de cuero	<a href="mailto:arteyconfeccion@intelnett.com">arteyconfeccion@intelnett.com</a> Contacto: Ines Barreneche
21	<b>Asociación Tejedoras Unidas (KOMON AJKEM)</b>	Quetzaltenango	Tela típica, accesorios textiles.	<a href="mailto:clementeruiz@itelgua.com">clementeruiz@itelgua.com</a> Contacto: Clemente Ruiz
22	<b>Cooperación Económica de Interés Social, S.A.</b>	Antigua Guatemala	Textiles artesanales para mesa y cocina, muebles rústicos, artesanías en madera.	<a href="mailto:info@swec.be">info@swec.be</a> Contacto: Sebastian Saverys
23	<b>Creaciones Nakbé</b>	Cobán	Artículos de Cerámica.	<a href="mailto:creacionesnakbe@hotmail.com">creacionesnakbe@hotmail.com</a> Contacto: Alejandro Deulofeu Munive
24	<b>El Dorado</b>	ND.	Artículos de Cerámica y madera.	<a href="mailto:rvizcaino@eldoradostore.com">rvizcaino@eldoradostore.com</a> Contacto: Regina Vizcaino Freyre

25	<b>Federación de Cooperativas de Producción Artesanal ARTEXCO R.L.</b>	Quetzaltenango	Accesorios en textiles	<a href="mailto:info@artexco.com">info@artexco.com</a> Contacto: Joaquín Alfonso
26	<b>FIEL, S.A.</b>	ND.	Artículos de Cerámica.	<a href="mailto:fielsa@intelnet.com">fielsa@intelnet.com</a> Contacto: Luis Roberto Argueta
27	<b>Ixchel Sociedad Civil</b>	Quetzaltenango	Textiles artesanales.	<a href="mailto:organizacionixchel@hotmail.com">organizacionixchel@hotmail.com</a> Contacto: Clara Maria Colop
28	<b>Kiej de los Bosques, S.A.</b>	ND.	Artesanías en madera, cestería otros.	<a href="mailto:mspacheco@intelnet.net.gt">mspacheco@intelnet.net.gt</a> Contacto: Maria Stella Pacheco
29	<b>Típica San Juanerita</b>	Quetzaltenango	Artículos de textiles con tintes naturales, textiles artesanales de decoración.	<a href="mailto:tipicasanjuanerita28@hotmail.com">tipicasanjuanerita28@hotmail.com</a> Contacto: Marco Tulio Celada
30	<b>Artesanías el pueblo Maya</b>	Ciudad Guatemala	Textiles, joyería, cerámica en barro, ropa, bolsas de piel y tela	<a href="mailto:anibfuentes@hotmail.com">anibfuentes@hotmail.com</a> Contacto: Aníbal Fuente
31	<b>Colores Q'eqchi</b>	Cobán	Textiles y velas.	<a href="mailto:info@saqonak.com">info@saqonak.com</a>

HONDURAS <sup>28</sup>				
No.	Empresa	Ubicación	Productos	Email / Contacto
1	<b>Artesanías Candú</b>	Valle de Ángeles	Artesanías, Joyería, Alfarería, Metales, Fibras, Cuero	<a href="mailto:irisdestephen1938@yahoo.com">irisdestephen1938@yahoo.com</a> Contacto: Iris Destephen
2	<b>Arte en Arte</b>	Valle de Ángeles	Cuadros, maderas, pinturas acrílicas y al óleo.	<a href="mailto:arte_sanabria@empresariosenlinea.com">arte_sanabria@empresariosenlinea.com</a> Contacto: Julio Sanabria
3	<b>Artesanías Meráz</b>	Valle de Ángeles	Baúles, Retrateras, Joyeros, Floreros, Hamacas.	<a href="mailto:pocajonta24@yahoo.com">pocajonta24@yahoo.com</a> Contacto: María Eva Meráz.
4	<b>Arte Catracho</b>	Valle de Ángeles	Madera, Cuero, Barro, Manualidades.	<a href="mailto:info@artecatracho.com">info@artecatracho.com</a> Contacto: Sra. Isabel Zepeda
5	<b>Tucán Villafuerte Cerna Artesanías</b>	Tegucigalpa	Artículos de cuero, maderas, cerámica.	<a href="mailto:santovillafuerte@yahoo.es">santovillafuerte@yahoo.es</a> ; Contacto: Santiago Villafuerte
6	<b>Artesanías Gloria's</b>	Tegucigalpa	Joyería artesanal	<a href="mailto:artglorias@empresariosenlinea.com">artglorias@empresariosenlinea.com</a> Contacto: Gloria Ordoñez Zelaya
7	<b>Acta de Honduras</b>	Tegucigalpa	Pinturas, joyería, bolsos, carteras.	<a href="mailto:actahonduras@gmail.com">actahonduras@gmail.com</a> Contacto: Alessandra Foletti
8	<b>Taller Franklin</b>	Valle de Ángeles	Artesanía de madera	<a href="mailto:taller_franklin@empresariosenlinea.com">taller_franklin@empresariosenlinea.com</a> Contacto: Franklin Ilias
9	<b>Taller de Artesanías González</b>	Valle de Ángeles	Artesanía de madera	<a href="mailto:artes_gonzalez@empresariosenlinea.com">artes_gonzalez@empresariosenlinea.com</a> .nbsp Contacto: Dionisio González Ortíz
10	<b>Casa Bonita - Art Gallery</b>	Tegucigalpa	Artesanía típica y Pinturas al óleo	<a href="mailto:casabonita@empresariosenlinea.com">casabonita@empresariosenlinea.com</a> .nbsp Contacto: Mariana Ramírez
11	<b>Danilo's Pura Piel</b>	San Pedro Sula	Carteras y bolsos de cuero hechos a mano	<a href="mailto:johanna.martinez_at_danilos.com">johanna.martinez_at_danilos.com</a>
12	<b>Lessandra Leather</b>	Valle de Ángeles	Productos de cuero	Telf. de contacto: 231-1295 / 776-2108. Fax: 232-8635.
13	<b>Empresa Comunitaria Yahamala</b>	Santa Bárbara	Amplia gama de productos artesanales	<a href="mailto:coopatepluma@yahoo.com">coopatepluma@yahoo.com</a> Contacto: Daniela Marlen Pineda Deras
14	<b>Honduras Viajes y Artes</b>	Comayaguela	Accesorios en cuero, tejido lenca,	<a href="mailto:hondurasviajesyartes@yahoo.com">hondurasviajesyartes@yahoo.com</a> Contacto: Rosalba Ramos

<sup>28</sup> Fuentes: [www.empresariosenlinea.com/?cat=1075](http://www.empresariosenlinea.com/?cat=1075). (Este sitio es una iniciativa del Consejo Hondureño de la Empresa Privada COHEP), [www.honduras.com/hondurastips/spanish/](http://www.honduras.com/hondurastips/spanish/) (Guía oficial turística de Honduras)



EL SALVADOR <sup>29</sup>				
No.	Empresa	Ubicación	Productos	Email
1	Arte Cuero	San Salvador	Productos de cuero.	<a href="mailto:artecuero@artecassal.com">artecuero@artecassal.com</a> Contacto: Rafael Portillo
2	Arfa Artesanías	Ilobasco	Artesanía de madera	<a href="mailto:arfa@artecassal.com">arfa@artecassal.com</a> Contacto: Jesus Jeovanny Alfaro
3	Creaciones Artísticas	La Paz	Pinturas y cuadros	<a href="mailto:creacionesartisticas@artecassal.com">creacionesartisticas@artecassal.com</a> Contactos: Felipe Argueta
4	Magua Artesanías	San Salvador	Artesanías de madera, cerámica en frío.	<a href="mailto:magua@artecassal.com">magua@artecassal.com</a> Contacto: Guadalupe de Cubías
5	Taller San Ignacio	Chalatenango	Productos de Madera	<a href="mailto:sanignacio@artecassal.com">sanignacio@artecassal.com</a> Contacto: Guillermo Reyes
6	Tequihua	San Salvador	Artesanías de madera	<a href="mailto:tequihua@artecassal.com">tequihua@artecassal.com</a> Contacto: José Armando Arevalo
7	Moderno Hogar	La Libertad	Artesanías de madera con motivos infantiles y juveniles	<a href="mailto:modernohogar@artecassal.com">modernohogar@artecassal.com</a> Contacto: Carlos Morán
8	Ecobambú	San Salvador	Productos de cerámica y bambú mezclados en una extensa variedad de productos.	<a href="mailto:ecobambu@artecassal.com">ecobambu@artecassal.com</a> Contacto: Matías Quinteros
9	Artesanías El Tecomate	Chalatenango	Artesanía de madera y semillas, joyería.	<a href="mailto:Etecomate@yahoo.com.mx">Etecomate@yahoo.com.mx</a> Contacto: Carlos Alfredo Mancía
10	Arte y Decoración Las Hamacas	Chalatenango	Hamacas de algodón y de nylon en varios estilos.	<a href="mailto:Taller_hamacas@yahoo.com">Taller_hamacas@yahoo.com</a> Contacto: Victor Antonio Menjivar
11	El Madero de Jesús	Chalatenango	Artesanías típicas de madera	<a href="mailto:edgar_maf@hotmail.com">edgar_maf@hotmail.com</a> Contacto: María Aminta Flores
12	Ropa Típica La Palma	Chalatenango	Artesanías en madera y mantas bordadas	<a href="mailto:Begonia_@yahoo.com">Begonia_@yahoo.com</a> Contacto: María Elena Landaverde
13	San Antonio El Gramal	Chalatenango	Cofres, retablos de madera, textiles.	<a href="mailto:S_n_antonio_el_gramal@yahoo.com">S_n_antonio_el_gramal@yahoo.com</a> Contacto: María Adela Landaverde
14	Taller Paty	Chalatenango	Cofres típicos, artesanías en madera.	<a href="mailto:estelitaportillo@yahoo.com">estelitaportillo@yahoo.com</a> Contacto: María Estela Perlera

<sup>29</sup> Fuentes: [www.artecassal.com/index.html](http://www.artecassal.com/index.html). (Sitio web del Comité de Artesanos de San Salvador, que funciona con el apoyo de la Fundación para el auto desarrollo del sector de la Micro y Pequeña Empresa FADEMYPE), [www.lapalmaelsalvador.com/es/](http://www.lapalmaelsalvador.com/es/) (Sitio web de la Palma, ciudad que se caracteriza por su producción de artesanías), [www.centromype.com.sv/?dir=326](http://www.centromype.com.sv/?dir=326) (Sitio web de la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa).

15	<b>Artesanías Ave de Paz</b>	Chalatenango	Madera, cerámica y manta.	<a href="mailto:tienda_gardu@yahoo.com">tienda_gardu@yahoo.com</a> Contacto: Oscar Mauricio García
16	<b>Taller Enmanuel</b>	Chalatenango	Ropa Típica	<a href="mailto:Taller_enmanuel@yahoo.com">Taller_enmanuel@yahoo.com</a> Contacto: Reina Gloria Perlera
17	<b>Fruto de Copinol</b>	Chalatenango	Artesanía en madera y cerámica	<a href="mailto:fruto_copinol@yahoo.com">fruto_copinol@yahoo.com</a> Contacto: Juan Antonio / Elisa de Mancía
18	<b>Jesús Artesano</b>	Chalatenango	Artesanía en madera	<a href="mailto:ajesus.artesano@navegante.com.sv">ajesus.artesano@navegante.com.sv</a> Contacto: Baltazar García
19	<b>Maquilishuat</b>	Chalatenango	Artesanía en madera	<a href="mailto:Arte_maquilishuat@yahoo.com">Arte_maquilishuat@yahoo.com</a> Contacto: Roberto Enrique Burgos
20	<b>Moje Casa Artesanal</b>	Ilobasco	Artesanías en madera, metales, cerámica, textiles.	<a href="mailto:moje@mojecasaartesanal.com">moje@mojecasaartesanal.com</a> Contacto: José S. Hernández
21	<b>Artesanías de la Palma</b>	San Salvador	Madera pintada, ropa bordada,	<a href="mailto:artesaniasdela palma@yahoo.com">artesaniasdela palma@yahoo.com</a> Contacto: Lina de Suria
22	<b>Artesanías del Sol</b>	San Salvador	Repujados, cerámica, madera y artesanías en general.	<a href="mailto:artesaniassol_2@yahoo.com">artesaniassol_2@yahoo.com</a> Contacto: Carmen Elena López
23	<b>Artesanías Xiomara</b>	San Salvador	Artesanías en madera, artesanías en general.	<a href="mailto:chelitaobando@hotmail.com">chelitaobando@hotmail.com</a> Contacto: Xiomara Morán
24	<b>Celes Artesanías</b>	La Libertad	Artesanías en general.	<a href="mailto:celesartesanias@hotmail.com">celesartesanias@hotmail.com</a> Contacto: Ricardo Arturo Pino
25	<b>Contreras Aguilar S.A. de C.V. (COASA)</b>	San Salvador	Textiles artesanales	<a href="mailto:m.contreras@telesal.net">m.contreras@telesal.net</a> Contacto: Ing. Maira Aguilar de Contreras
26	<b>El Mundo de Las Hamacas y Artesanías Salvadoreñas</b>	San Salvador	Elaboración de hamacas, bordados, madera de palma, cojines, cerámica y demás artesanías.	<a href="mailto:arielmontecino@hotmail.com">arielmontecino@hotmail.com</a> Contacto: Claribel Montecino
27	<b>Hamacas y Tejidos "Arrullos del Mar"</b>	San Salvador	Hamacas, casas de barro, cuadros, productos varios en madera, cerámica, cuero, ropa y otros.	<a href="mailto:hytadelmar@gmail.com">hytadelmar@gmail.com</a> Contacto: Leslie Giralf Larrimana
28	<b>Latin Crafts-Artesanías</b>	La Libertad	Artesanías en General, barro, cuero, madera,	<a href="mailto:latincrafts@salnet.net">latincrafts@salnet.net</a> Contacto: Rosalina Alvarado

29	<b>Núnan -Tal</b>	San Salvador	Productos en añil, ropa bordada en manta, pinturas artísticas nacionales y bisutería.	<a href="mailto:nunantal@gmail.com">nunantal@gmail.com</a> Contacto: Vivian de Giralt
30	<b>Red Artesanal</b>	San Salvador	Artesanías de Metal, Cerámica y Madera	<a href="mailto:carmenusconi@redartesanal.com">carmenusconi@redartesanal.com</a> Contacto: Carmen de Rusconi
31	<b>Shicali Cerámica</b>	San Salvador	Alfarería y cerámica general.	<a href="mailto:acogipri@yahoo.es">acogipri@yahoo.es</a> Contacto: Rosalia Aristondo
32	<b>XAWIXA</b>	Sonsonate	Teñidos, Máscaras en madera, bisutería y piedras naturales.	<a href="mailto:williammestizo@hotmail.com">williammestizo@hotmail.com</a> Contacto: Leonel Meztizo

### **Proveedor de servicios de transporte<sup>30</sup>:**

Se emplearán los servicios de una compañía internacional de correo y transporte con presencia en toda la región centroamericana. Por ejemplo, se podría utilizar el servicio de UPS Worldwide Expedited, que es una alternativa económica al servicio Express de UPS para envíos con entrega entre 3 y 7 días. Mediante este servicio, UPS permite acceder a herramientas online para que tanto la empresa como sus clientes puedan rastrear el pedido.

### **Proveedor de empaques<sup>31</sup>:**

Se seleccionará como proveedor de empaques a la empresa Sigma Q, que es una compañía salvadoreña con oficinas en toda Centroamérica, que tiene altos estándares de calidad. Para el empaque de nuestros productos, se adquirirán cajas de cartón corrugado en distintos tamaños, con el logo de la empresa impreso y se darán a hacer las etiquetas para la impresión del significado histórico de cada producto. Tener un proveedor centroamericano, con presencia en cada país de la región, permitirá disminuir costos ya que se evitarán los costos de importación. Por otra parte, cabe destacar que el cartón corrugado que será adquirido a esta compañía, es resistente a la humedad, 100% reciclable y además va de acuerdo a las regulaciones ambientales de la Unión Europea, Estados Unidos y la FDA.

### **Proveedor de internet<sup>32</sup>:**

Se requerirá de una opción de Internet Service Provider que tenga presencia y cobertura en toda Centroamérica, de tal manera de poder contar con una red integrada en las distintas oficinas de la empresa. Se contratarán los servicios de internet de la empresa VITACOM, la cual tiene amplia experiencia en este sector y ofrece confiabilidad a sus clientes, especialmente en la integración de redes en distintos países. VITACOM está radicada en México, pero brinda servicios a toda Latinoamérica.

---

<sup>30</sup> Fuente: [www.ups.com/media/en/rate\\_guide\\_0508\\_ni.pdf](http://www.ups.com/media/en/rate_guide_0508_ni.pdf),  
[www.ups.com/content/cl/es/bussol/offering/online\\_tools.html?WT.svl=PNRO\\_L1](http://www.ups.com/content/cl/es/bussol/offering/online_tools.html?WT.svl=PNRO_L1)

<sup>31</sup> Fuente: [www.sigmaq.com/CorrugatedPackaging.htm](http://www.sigmaq.com/CorrugatedPackaging.htm)

<sup>32</sup> Fuente: <http://vitacom.com.mx/>

## ANEXO I: DETALLE DE PRECIOS PROMEDIO POR CATEGORÍA\*

Los precios de las categorías de productos fueron calculados a partir de los costos de las artesanías, un margen deseado por la empresa que toma en cuenta otros costos asociados al producto (como empaques, comisiones por tarjeta de crédito) y finalmente, también se consideraron los precios a los cuales las tiendas internacionales venden los productos que se incluirán en nuestro catálogo, de tal manera que nuestros precios estuviesen por encima de los costos del artesano y por debajo del precio de las tiendas. De esta manera, se llegó a determinar los siguientes precios por categoría de producto:

### TIENDAS

Categoría	Precios unitarios promedio en US\$ (Tiendas)				
	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto Año	Quinto año
<i>Cuero</i>	54,52	59,97	59,97	65,97	65,97
<i>Cerámica</i>	60,83	66,91	66,91	73,60	73,60
<i>Madera</i>	41,96	46,15	46,15	50,77	50,77
<i>Textiles</i>	34,37	37,81	37,81	41,59	41,59
<i>Hamacas</i>		30,36	30,36	33,40	33,40
<i>Pinturas</i>			97,94	107,74	107,74
<i>Joyería</i>				19,80	19,80
<i>Instrumentos</i>					7,39
<b>Precios prom. por año</b>	<b>45,72</b>	<b>45,31</b>	<b>55,84</b>	<b>54,48</b>	<b>47,76</b>

### CLIENTE FINAL

Categoría	Precios unitarios promedio en US\$ (Cliente final)				
	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto Año	Quinto año
<i>Cuero</i>	58,04	63,84	63,84	70,23	70,23
<i>Cerámica</i>	64,75	71,23	71,23	78,35	78,35
<i>Madera</i>	44,66	49,13	49,13	54,04	54,04
<i>Textiles</i>	36,59	40,25	40,25	44,28	44,28
<i>Hamacas</i>		32,20	32,20	35,42	35,42
<i>Pinturas</i>			103,88	114,27	114,27
<i>Joyería</i>				21,00	21,00
<i>Instrumentos</i>					7,84
<b>Promedio</b>	<b>48,67</b>	<b>48,20</b>	<b>59,34</b>	<b>57,89</b>	<b>50,74</b>

**Incremento de precios:** en el segundo año se aumentó en un 10%, al igual que en el cuarto año.

\*Sin incluir el costo de envío.

Para el envío, se utilizará el servicio de empresas de paquetería internacional como UPS, con su programa Worldwide Expedited, el cual entrega los pedidos en lapsos de 3 a 7 días. Los precios del envío varían según el país de envío y el país destino. A continuación se presenta un ejemplo de tarifas de pedidos enviados desde Nicaragua hacia Miami.

**Para envíos que no son documentos<sup>33</sup>**

Tarifas para artículos que no son documentos							
Zonas	1	2	3	4	5	6	7
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
0.5 Kg.	34.50	38.50	57.30	61.60	68.40	86.80	87.10
1.0	41.20	43.80	63.70	67.70	76.90	97.00	97.20
1.5	45.00	50.00	71.30	73.40	84.20	104.90	105.00
2.0	48.30	61.40	78.40	83.50	97.80	113.70	113.90
2.5	56.90	64.70	85.60	92.50	106.40	122.90	124.50
3.0	67.60	70.90	93.80	100.40	121.00	132.90	138.40
3.5	75.10	77.20	101.40	107.30	131.70	144.40	152.70
4.0	82.50	83.40	105.40	114.10	142.20	157.90	166.50
4.5	90.20	90.50	114.90	120.90	152.90	171.50	180.80
5.0	96.30	96.60	123.00	127.60	163.30	184.90	194.70
6.0	102.60	106.00	131.40	136.60	179.10	196.40	206.60
7.0	108.80	112.30	138.90	146.60	188.40	206.40	216.90
8.0	115.20	118.90	146.40	156.90	198.00	216.50	227.50
9.0	121.40	125.30	154.00	167.20	207.60	226.80	238.30
10.0	127.60	132.10	161.30	176.00	216.90	236.70	248.60
11.0	134.00	138.60	167.80	185.20	223.40	247.10	259.30
12.0	140.20	144.90	174.00	194.20	229.60	257.20	269.90
13.0	146.40	151.20	179.40	203.30	238.10	267.40	280.40
14.0	151.70	157.70	187.10	212.40	249.40	277.50	291.00
15.0	158.90	164.00	195.50	221.20	264.20	287.50	301.30
16.0	165.20	170.60	204.00	230.40	276.80	297.80	312.00
17.0	171.60	177.00	212.80	239.40	289.70	310.40	322.80
18.0	177.80	183.40	219.10	248.30	301.10	321.60	333.20
19.0	183.90	189.60	225.50	257.20	310.60	332.60	343.50
20.0	190.40	196.40	227.80	266.60	323.00	345.30	354.50
21.0	196.60	202.80	230.30	275.60	335.00	354.10	365.00
22.0	202.80	209.30	240.90	284.70	345.20	363.30	375.50
23.0	211.10	217.60	251.50	293.40	355.10	372.10	386.00
24.0	215.30	222.30	262.30	302.80	365.50	382.70	396.80
25.0	221.50	228.50	272.80	311.40	375.50	391.60	407.10
26.0	227.70	235.00	283.40	320.60	385.50	400.40	417.70
27.0	234.10	241.50	294.20	329.60	395.70	409.60	428.40
28.0	240.30	248.40	304.10	338.60	405.70	419.70	438.80
29.0	246.30	255.70	313.10	347.60	415.80	428.60	449.30
30.0	252.30	263.00	322.40	356.80	425.70	437.90	460.00
31.0	258.20	268.10	329.90	365.70	435.70	446.80	470.50
Para envíos de más de 31.0 Kg.							
Precio por Kg.	8.30	8.60	10.60	11.75	14.05	14.40	15.15
Tarifa Mínima	258.20	268.10	329.90	365.70	435.70	446.80	470.50

Miami es Zona 3, y dado que Arts & Crafts hará envíos por volumen (semanalmente), tomaremos las tarifas para envíos superiores a 31 kg. Es decir, un cliente estaría pagando US\$ 10.6 por cada kg. de artesanía. Si la artesanía es de un 1kg exactamente y si tomamos el precio promedio de los productos para el cliente final para el primer año (promedio US\$49) el cliente pagaría un 20% adicional por costos de envío. Las tarifas a pagar por el cliente por concepto de envío estarán especificadas en el sitio web.

<sup>33</sup> Fuente: [www.ups.com/media/en/rate\\_guide\\_0508\\_ni.pdf](http://www.ups.com/media/en/rate_guide_0508_ni.pdf)

**ANEXO J: LISTADO DE TIENDAS INTERNACIONALES QUE VENDEN ARTESANÍAS LATINOAMERICANAS<sup>34</sup>**

<b>ESTADOS UNIDOS</b>			
<b>Nombre de Tienda</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Oferta de productos</b>	<b>Email de Contacto</b>
Centro San Bonifacio	Chicago	En su tienda de regalos, ofrecen artesanías latinoamericanas.	<a href="mailto:charlie@sanbonifacio.org">charlie@sanbonifacio.org</a>
Inter Artisan International Folk Art	Texas	Tienda especializada en productos artesanales, especialmente mexicanos.	<a href="mailto:info@inter-artisan.com">info@inter-artisan.com</a>
La Villita Historic Art Center	Texas	Incluye en su oferta una serie de productos artesanales mexicanos y guatemaltecos.	<a href="mailto:info@lavillita.com">info@lavillita.com</a>
Hacienda Gallery	Texas	Incluye en su oferta de productos una variedad de artesanías mexicanas.	<a href="mailto:hacienda@artisansalley.com">hacienda@artisansalley.com</a> Contacto: Alva Rahe
Colores del Pueblo	Texas	Venta de artesanías guatemaltecas y de otros países de Latinoamérica.	<a href="mailto:coloresdelpueblo@yahoo.com">coloresdelpueblo@yahoo.com</a> . Contacto: Deborah Brown
Corazón	Texas	Venta de artesanías del Salvador, Guatemala, y otros países de Latinoamérica.	<a href="mailto:corazon526@aol.com">corazon526@aol.com</a>
Crossroads Trade, Ethnic Arts of the World	Massachusetts	Venta de artesanías mexicanas, bolivianas, guatemaltecas, panameñas, y de otros países.	<a href="mailto:webinfo@crossroadstrade.com">webinfo@crossroadstrade.com</a>

<sup>34</sup> Fuente: Directorios y sitios web en Internet: [www.google.com/Top/Shopping/Ethnic\\_and\\_Regional/Latin\\_American/](http://www.google.com/Top/Shopping/Ethnic_and_Regional/Latin_American/), [www.excite.co.uk/directory/Shopping/Ethnic\\_and\\_Regional/Latin\\_American](http://www.excite.co.uk/directory/Shopping/Ethnic_and_Regional/Latin_American)

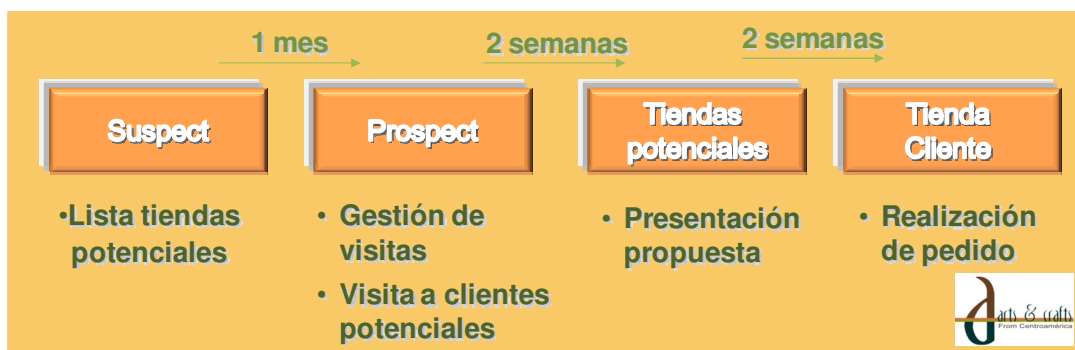
Mi Arte es su Arte	California	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@mi-arte-es-su-arte.com">info@mi-arte-es-su-arte.com</a>
Dos Manos	Michigan	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@dosmanos.com">info@dosmanos.com</a>
Ethnic Arts	California	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@ethnicarts.com">info@ethnicarts.com</a>
Wonders of the World	Pennsylvania	Venta de artesanía de distintas regiones del mundo.	<a href="mailto:info@wondersoftheworld.net">info@wondersoftheworld.net</a>
Authentic Latin American Crafts	Carolina del Norte	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:weaventerprises@earthlink.net">weaventerprises@earthlink.net</a>
COLCRAFTS	Orlando	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:servicioalcliente@colcrafts.com">servicioalcliente@colcrafts.com</a>
Howler Monkey	Atlanta	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@howlermonkey.biz">info@howlermonkey.biz</a>
Happy Mango Imports	Colorado	Venta de artesanía guatemalteca	<a href="mailto:HappyMango@aol.com">HappyMango@aol.com</a>
Pacha Imports	California	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@pachaimports.com">info@pachaimports.com</a>
Salangome	EEUU	Artesanía latinoamericana exótica.	<a href="mailto:salangome@hotmail.com">salangome@hotmail.com</a>
Shaman's Store	Utah	Artesanía latinoamericana exótica.	<a href="mailto:info@shamansstore.com">info@shamansstore.com</a>
Stony Hill Antiques and Gallery	Wisconsin	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:dave@stony-hill-madison.com">dave@stony-hill-madison.com</a> , <a href="mailto:stonyhil@chorus.net">stonyhil@chorus.net</a>
Horizon Arts	New Mexico	Artesanía mexicana	<a href="mailto:pgw@horizonarts.com">pgw@horizonarts.com</a>
Patrias Latin American Arts	New York	Artesanía mexicana y de otros países de Latinoamérica	<a href="mailto:info@patrias.com">info@patrias.com</a>
Sandy USA	Missouri	Venta de artesanías étnicas	<a href="mailto:info@sandyusa.com">info@sandyusa.com</a>
Sunset Import/Export	USA	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:sunset@sunet.net">sunset@sunet.net</a>
Notas Inc.	New York	Venta de Artesanía Colombiana	<a href="mailto:Info@Notasinc.com">Info@Notasinc.com</a> , <a href="mailto:Sales@Notasinc.com">Sales@Notasinc.com</a>
Lucuma Designs	Florida	Venta de Artesanía Peruana	<a href="mailto:info@lucuma.com">info@lucuma.com</a>
Walmart	Arkansas	Venta de artesanías de diversos países, incluyendo latinoamericanos	<a href="http://walmartstores.com/">http://walmartstores.com/</a>



<b>EUROPA</b>			
<b>Nombre de Tienda</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Oferta de productos</b>	<b>Email de Contacto</b>
TUMI Wholesale	Reino Unido	Venta de productos artesanales de Latinoamérica bajo el concepto de comercio justo.	<a href="mailto:sales@tumiwholesale.com">sales@tumiwholesale.com</a>
Sombrero Latino	Reino Unido	Venta productos artesanales de Latinoamérica	<a href="mailto:mail@sombrerolatin.com">mail@sombrerolatin.com</a>
Bohemia Style	Reino Unido	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:press-contact@bohemia-style.co.uk">press-contact@bohemia-style.co.uk</a>
100% Natural	Italia	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@100x100natural.com">info@100x100natural.com</a>
Silver Jewellery Jochen Schepp	Alemania	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:schepp@sterling-925.de">schepp@sterling-925.de</a>
Contempo	Bélgica	Venta de artesanías étnicas.	<a href="mailto:marubelgium@yahoo.com">marubelgium@yahoo.com</a>
Atticus	Reino Unido	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@atticus-berwick.co.uk">info@atticus-berwick.co.uk</a>
Inca Art	Reino Unido	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@Incaart.co.uk">info@Incaart.co.uk</a>
Toy Box	Reino Unido	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@toybox.org">info@toybox.org</a>
Art-ickles	Reino Unido	Venta de artesanía latinoamericana.	<a href="mailto:info@art-ickles.com">info@art-ickles.com</a>
Peack Rock	Reino Unido	Venta de artesanía de Cuba y Caribe.	<a href="mailto:contactus@peakrock.com">contactus@peakrock.com</a>

## ANEXO K: CICLO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

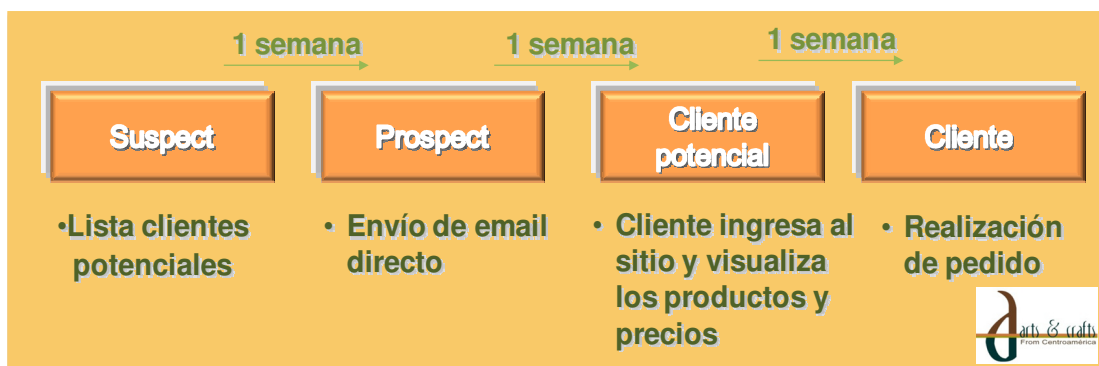
### Ciclo de captación tiendas:



Una vez que se cuenta con el listado de tiendas potenciales, se estima que se requerirá un mes para conseguir la cita con la tienda. En la cita, la tienda generalmente solicitará una cotización específica para los productos que le interesan y se estima que se requerirán de una a dos semanas para conseguir una nueva cita, que permita presentar la propuesta. El objetivo es que esta presentación sea personal, dado que se trata de los primeros contactos con la tienda. Presentada la propuesta, la tienda podría requerir aproximadamente dos semanas para decidir si realiza o no el pedido. *Tiempo total de ciclo: 2 meses, con dos visitas por tienda requeridas para cerrar el acuerdo.*

### Ciclo de captación cliente final:

Una vez que se cuenta con el listado de clientes finales, en un período máximo de una semana el cliente recibirá un mail personalizado ofreciendo nuestros productos y servicios. Se estima que el cliente tomará una semana para ingresar al sitio web y visualizar nuestros productos. El cliente potencial podría requerir una semana para tomar la decisión de realizar o no el pedido. *Tiempo total de ciclo: 3 semanas.*



## Relación del ciclo de captación de tiendas con las ventas:

### Tiendas:

En base al ciclo de captación, podemos determinar que para cada tienda se necesitan 2 visitas, y se podrían realizar dos visitas al día. Dado que el tiempo continuo de visitas que la empresa dedicará es de 25 días hábiles en el primer semestre de año 1 (Ver cronograma de marketing en anexo siguiente), ello implicaría que:

<b>Descripción para primer semestre de Año 1</b>	
Visitas requeridas para cerrar ventas con 1 tienda	2 visitas en un mes
Visitas realizables por día	2
Tiendas potenciales con ciclo completo	25
Tasa de éxito estimada	20%
Tiendas "Cliente" en ciclo de visita de dos meses	5

Por lo tanto, tendríamos 5 tiendas en el primer trimestre, con una disposición por cada una a comprar 20 unidades por categoría de producto en el primer trimestre (según datos promedio del estudio de mercado), y dado que son 4 categorías en el primer año tendríamos un estimado de 80 productos por tienda. Estas cifras se mantendrían igual para todo el primer semestre.

Se estima que las tiendas irán incrementando gradualmente la cantidad de artículos solicitados, a medida que tengan más confianza en la calidad de los productos de la empresa. Se ha estimado una tasa deserción que va entre 2 y 3%, dado que es improbable que todas las tiendas sigan trabajando con la empresa, por diversas razones.

Finalmente, es necesario destacar que la empresa disminuirá la cantidad de días dedicados a visitar tiendas, ya que cada vez habrá más tiendas cautivas y el esfuerzo requerido será menor.

En base a este ciclo tendríamos los siguientes resultados:

*Montos en US\$*

<b>Periodo</b>	<b>Trim. 1</b>	<b>Trim.2</b>	<b>Trim.3</b>	<b>Trim. 4</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos Tiendas</b>	17.486	17.486	59.975	59.975	176.704	470.147	759.578	1.208.582	1.649.162
<b>% de ventas totales</b>	46%	46%	74%	74%	65%	59%	51%	46%	42%
<b>Total tiendas</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

Ver detalle de ventas en Anexo R.

## ANEXO L: PROTOTIPO DE LA PÁGINA WEB

A continuación se presentan las pantallas principales de la página de Arts & Crafts from Centroamerica.

### Inicio



### Bienvenida al usuario



## Muestra del catálogo

Catálogo Turismo Quiénes somos Contacto Inicio

tejido

Arts & Crafts  
From Centroamerica

Set de coloridos canastos, tejidos a mano con fibra de palma, fabricados por una familia artesana de Honduras.

comprar Precio: \$30.00

## Muestra de pantalla de pago

Catálogo Turismo Quiénes somos Contacto Inicio

comprar

Item	cantidad	precio
Petate El Salvador (P-slv)	1	\$15.00
Canastos Honduras (C-hn-a)	1	\$20.00
<b>Total:</b>		<b>\$35.00</b>

Para hacer efectiva la primera etapa su compra, debe llenar el siguiente formulario. Se le enviará via e-mail el formulario completo.

Nombre:  Telefono:

Domicilio:

e-mail:

VISA VISA Electronica American Express MasterCard PayPal

## ANEXO M: DETALLE DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PROMOCIONAL

Actividades promocionales, periodicidad y costos en US\$ para el año 1\*

Descripción de actividad	Costo US\$	Meses del año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Venta directa:													
1. Visitas a tiendas internacionales, embajadas / consulados	14.075,00												
2. Seguimiento a contratos	-												
Registro en motores de búsqueda	-												
Publicidad en motores de búsqueda	2.000,00												
Mailing personalizado vía web	-												
Participación en eventos y ferias internacionales	23.916,30												
Promoción en Directorios comerciales online	-												
Folletería y material promocional	1.000,00												
<b>Total Costos en el año 1</b>	<b>40.991,30</b>												

\*El seguimiento a contratos y el mailing personalizado incorporan básicamente costos fijos (salario del personal que lo ejecuta). El registro en motores de búsqueda es gratuito al igual que los directorios comerciales online donde se registrará el sitio.

**Presupuesto Promocional Años 1-5 en US\$ y su relación con las ventas\*\***

	<b>Montos en USD</b>				
<b>Descripción de actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>272.243</b>	<b>799.219</b>	<b>1.477.931</b>	<b>2.654.518</b>	<b>3.965.633</b>
Venta directa	14.075	10.750	10.180	8.400	8.200
Publicidad en motores de búsqueda	2.000	2.000	2.100	2.100	2.100
Participación en eventos y ferias internacionales	23.916	24.000	24.200	24.400	24.500
Folletería	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100
<b>Total Costos</b>	<b>40.991</b>	<b>37.750</b>	<b>37.580</b>	<b>36.000</b>	<b>35.900</b>
<b>% sobre ventas</b>	<b>15,1%</b>	<b>4,7%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,4%</b>	<b>0,9%</b>

\*Incorpora únicamente los ítems que implican costos directos de marketing.



## **ANEXO N: GESTIÓN DE TRÁMITES DE EXPORTACIÓN<sup>35</sup>**

Arts & Crafts exportará los productos artesanales desde Centroamérica a Estados Unidos, a Alemania y Reino Unido, por lo cual debe cumplir con todos los trámites de exportación para el acceso a dichos mercados. A continuación se detalla el proceso:

1º. Cumplir con los requisitos de constitución y legalización de la empresa.

2º. Inscribirse en la Ventanilla Única para Exportaciones de cada país de la región centroamericana, obteniendo un código asignado por la entidad correspondiente que permitirá realizar exportaciones desde el país.

- En Costa Rica: Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)<sup>36</sup>
- En Nicaragua: Centro de Trámites de Exportaciones (CETREX)<sup>37</sup>
- En Guatemala: Asociación Gremial de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT), Depto. Servicio al Exportador<sup>38</sup>
- En Honduras: Secretaría de Industria y Comercio<sup>39</sup>
- El Salvador: Centro de Trámites de Exportación (CENTREX)<sup>40</sup>

3º. Llenar una Declaración Aduanera de Exportación, que opera tanto para el despacho aduanero, como para el control de ingresos o registro de divisas. En este formulario, se consignan todos los datos de la salida de la mercancía.

4º. Presentación de factura comercial.

---

<sup>35</sup> A partir de información recopilada en los sitios de exportación de los países de CA.

<sup>36</sup> [www.procomer.com/Espanol/Ventanilla-06/ventanilla\\_quees.html](http://www.procomer.com/Espanol/Ventanilla-06/ventanilla_quees.html)

<sup>37</sup> [www.cetrex.gob.ni/website/institucion/legislacion/creacioncetrex.jsp](http://www.cetrex.gob.ni/website/institucion/legislacion/creacioncetrex.jsp)

<sup>38</sup> [www.investinguatemala.org/main.php?id\\_area=21](http://www.investinguatemala.org/main.php?id_area=21)

<sup>39</sup> [www.sic.gob.hn/mision\\_vision.html#](http://www.sic.gob.hn/mision_vision.html#)

<sup>40</sup> [http://coexport.com/cms/staticpages/tramites\\_export.htm](http://coexport.com/cms/staticpages/tramites_export.htm)

5º. Presentación de certificados de origen<sup>41</sup>, para obtener tratamiento preferencial arancelario tanto en el caso de Estados Unidos como de la Unión Europea. Los pasos para obtener el certificado de origen son:

- Llenar el formulario de Certificado de Origen el cual se obtiene en la Ventanilla Única de Exportaciones o bien a través de su sitio online.
- Presentación de fotocopia de la factura comercial, de la Declaración Aduanera de Exportación y fotocopia del certificado de origen.

6º. Casos especiales: para productos de madera exportados a Estados Unidos, se requerirá de un certificado de origen emitido por la entidad representante del CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres) en el país de origen, si se tratara de una especie protegida. Para los productos textiles exportados a Estados Unidos, se debe incluir en sus etiquetas los nombres genéricos de las fibras utilizadas que componen el peso del producto en más del 5%, por ejemplo algodón 80%<sup>42</sup>. En el caso de la exportación de productos de madera o textiles a Unión Europea, se requerirá de un permiso especial gestionado en los ministerios de agricultura de cada país de la región<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Certificado de origen: es un documento que certifica el origen de las mercancías objeto de la exportación, de manera que éstas obtengan un tratamiento preferencial (reducción parcial o total de los derechos de aduana de ciertas cantidades de productos) en aquellos países con los que se tengan Acuerdos Comerciales, se hayan firmado Tratados de Libre Comercio o sean beneficiarios del Sistema de Preferencias Arancelarias. Asimismo, representa una prueba de origen para el importador, cuando así lo requiera. Fuente: [www.procomer.com/Espanol/Ventanilla-06/ventanilla\\_docs-06-02/ventanilla\\_certificado.html](http://www.procomer.com/Espanol/Ventanilla-06/ventanilla_docs-06-02/ventanilla_certificado.html)

<sup>42</sup> <http://infoartesania.com/content/view/19/27/>

<sup>43</sup> [www.delcri.ec.europa.eu/es/download/Como\\_exportar\\_a\\_la\\_UE.pdf](http://www.delcri.ec.europa.eu/es/download/Como_exportar_a_la_UE.pdf)

## **ANEXO O: PLAN DE ADQUISICIONES CON ARTESANOS**

### ***Sobre contratos semestrales con artesanos***

- La empresa llevará a cabo contratos con los artesanos de los países de la región, por períodos de 6 meses. Estos contratos se llevarán a cabo una vez que la empresa haya evaluado los distintos criterios de calidad y mix de productos y que haya analizado las muestras que se compraron del artesano. Los productos elegidos de cada artesano son lo que se publicarán en el catálogo web.
- Los acuerdos semestrales con el artesano indicarán las cantidades y tipos de productos que el artesano debe llevar a la empresa cada mes, así como la fecha en que deben ser remitidos. De esta manera, se podrán lograr mejores precios, al permitirle al proveedor planificar su producción.
- No obstante, se buscará mantener un cierto grado de flexibilidad frente a pedidos estratégicos, que salgan fuera de lo normal y por ende, en los contratos semestrales, se establecerá que la empresa podría solicitar pedidos puntuales, ante lo cual el precio deberá negociarse en el momento, así como el plazo de entrega.
- Por otra parte, cabe destacar que la empresa también desea motivar a sus proveedores frente a la innovación. Así, si el artesano desea presentar una nueva propuesta de productos dentro de las categorías que él está proveyendo, podrá hacerlo, y en ese caso, la incorporación del producto deberá pasar por el análisis del comité de selección.
- Cabe destacar finalmente que la empresa pagará a los artesanos cuando estos entreguen los productos a la empresa, es decir, mensualmente. De esta manera, la empresa estará cumpliendo los estándares de comercio justo, al proveer fondos al artesano sin condicionarlo a la venta del artículo.

### ***Sobre evolución de los descuentos de los artesanos***

El descuento de los artesanos que trabajen con Arts & Crafts irá gradualmente aumentando, a medida que la empresa gane su confianza y se convierta en un socio estratégico.

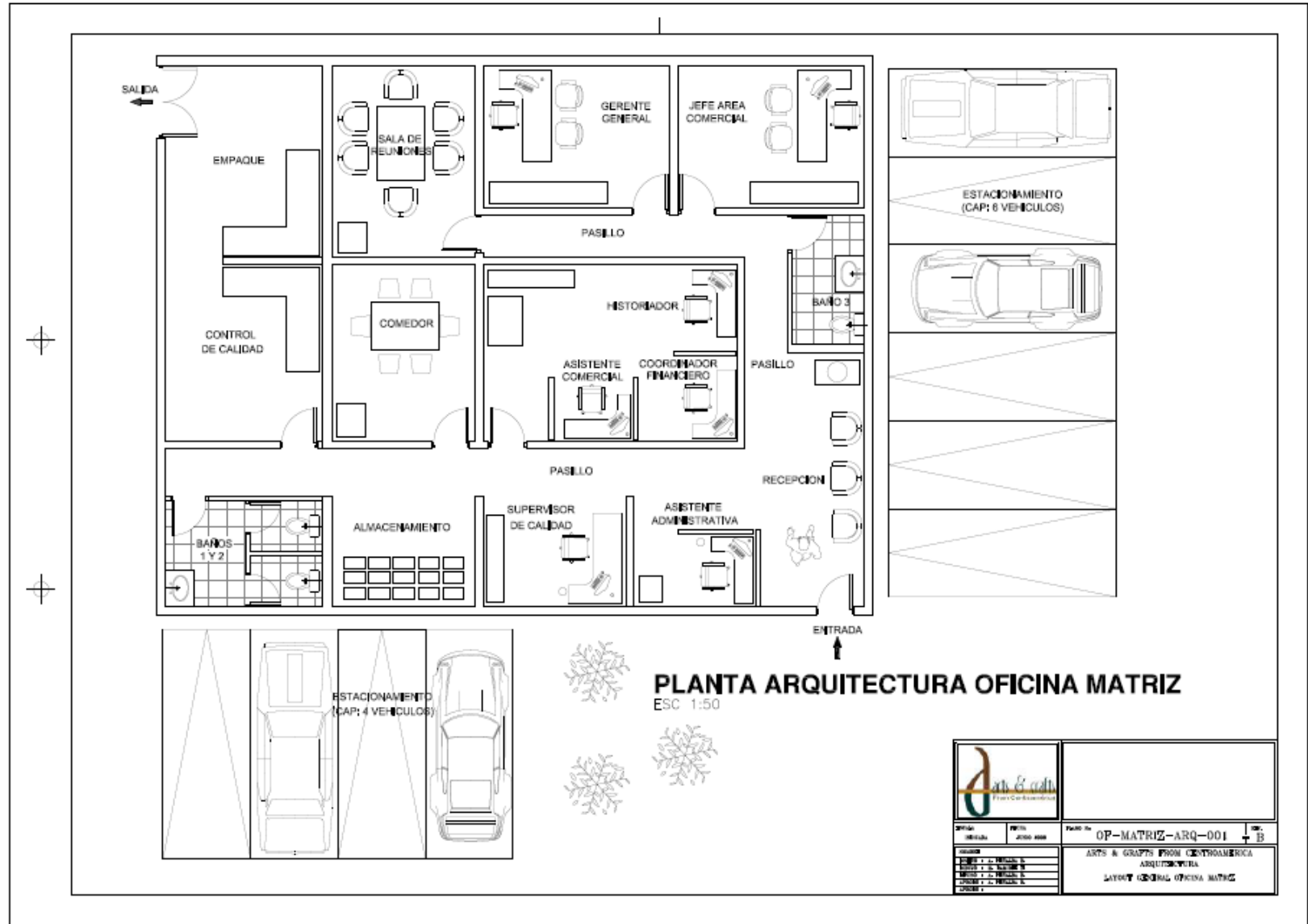
La evolución de los descuentos se muestra a continuación.

<b>Categoría</b>	<b>Costo original</b>	<b>Costos unitarios promedio en US\$</b>				
		<b>Primer año</b>	<b>Segundo año</b>	<b>Tercer año</b>	<b>Cuarto Año</b>	<b>Quinto año</b>
<b>% descuento*</b>		<b>33%</b>	<b>36%</b>	<b>40%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>
<i>Cuero</i>	52,50	35,18	33,60	31,50	28,88	26,25
<i>Cerámica</i>	58,57	39,24	37,49	35,14	32,21	29,29
<i>Madera</i>	30,85	20,67	19,75	18,51	16,97	15,43
<i>Textiles</i>	31,61	21,18	20,23	18,97	17,39	15,81
<i>Hamacas</i>	28,75		18,40	17,25	15,81	14,38
<i>Pinturas</i>	92,75			55,65	51,01	46,38
<i>Joyería</i>	18,75				10,31	9,38
<i>Instrumentos</i>	7,00					3,50
<b>Promedio</b>	<b>40,10</b>	<b>27,03</b>	<b>23,97</b>	<b>29,10</b>	<b>23,95</b>	<b>19,16</b>

\*Los descuentos fueron estimados a partir del feedback recibido de los artesanos. Este feedback se obtuvo a partir de emails intercambiados después del estudio de mercado con artesanos de las empresas Arte Edgar y Maria e hijos (Costa Rica), Guitarras Arístides Guzmán (Costa Rica) y Herencia en Madera (Guatemala).

**ANEXO P: LAYOUT DE INFRAESTRUCTURA**

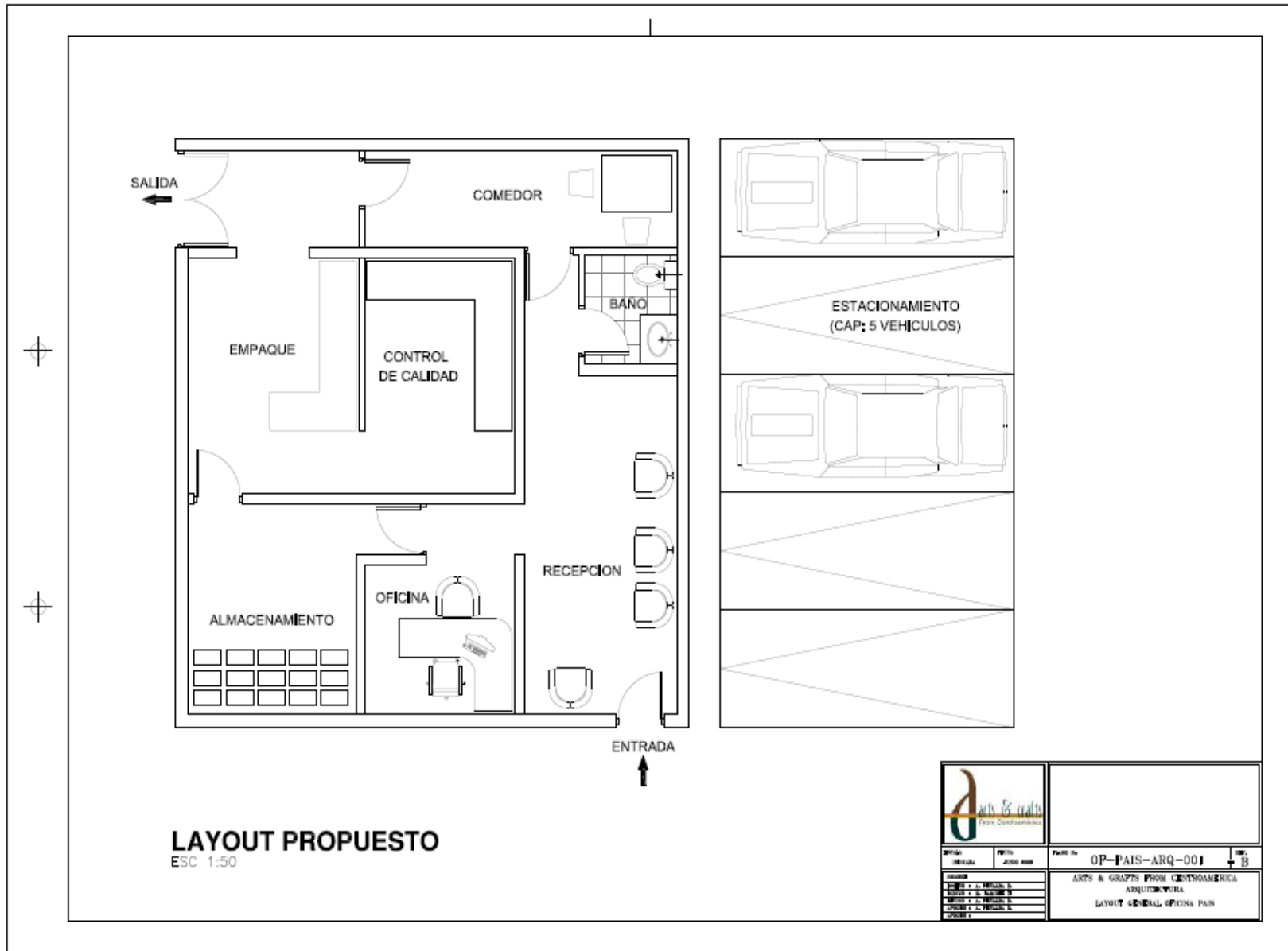
**OFICINA MATRIZ**




**PLANTA ARQUITECTURA OFICINA MATRIZ**  
ESC 1:50

		Proyecto: OP-MATRIZ-ARQ-001	
ARTS & CRAFTS FROM CENTRAL AMERICA ARQUITECTURA		Escala: B	
LAYOUT GENERAL OFICINA MATRIZ			

# OFICINA DE PAÍS



																			
<table border="1"> <tr> <td>OFICINA</td> <td>PROYECTO</td> </tr> <tr> <td>000001</td> <td>2000 0000</td> </tr> </table>	OFICINA	PROYECTO	000001	2000 0000	<table border="1"> <tr> <td>PROYECTO</td> <td>OP-PAIS-ARQ-001</td> </tr> <tr> <td>000001</td> <td>2000 0000</td> </tr> </table>	PROYECTO	OP-PAIS-ARQ-001	000001	2000 0000	<table border="1"> <tr> <td>PROYECTO</td> <td>OP-PAIS-ARQ-001</td> <td>ESC.</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>000001</td> <td>2000 0000</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		PROYECTO	OP-PAIS-ARQ-001	ESC.	B	000001	2000 0000		
OFICINA	PROYECTO																		
000001	2000 0000																		
PROYECTO	OP-PAIS-ARQ-001																		
000001	2000 0000																		
PROYECTO	OP-PAIS-ARQ-001	ESC.	B																
000001	2000 0000																		
ARTS & GRAPTS FROM CENTROAMERICA ARQUITECTURA LAYOUT GENERAL OFICINA PAIS																			

## ANEXO Q: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL AÑO 1

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Responsable
<b>Financiera</b>	Lograr monto de ventas proyectado	Ventas alcanzadas	Ventas $\geq$ U\$ 272,243	Implementación exitosa de estrategia de marketing	CEO y Jefe Área Comercial
	Mantener el control de costos fijos	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas}}$	Costos fijos $\leq$ 99% sobre ventas	Contratación selectiva de personal y entrenamiento adecuado para lograr productividad Implementación de plan de uso eficiente de energía y otros servicios básicos	CEO CEO
<b>Clientes</b>	Lograr un excelente nivel de satisfacción de nuestros clientes	Porcentaje de satisfacción de clientes	Todos los clientes (tiendas y usuarios) con satisfacción $\geq$ 95%	Implementación de sistema de satisfacción de clientes en el primer semestre del año Poner en marcha medición de indicadores de calidad desde el inicio de operaciones	Jefe Área Comercial Administradores locales
	Captación de tiendas según lo esperado	No. de tiendas captadas	Tiendas al final del primer año $\geq$ 11	Ejecución exitosa de visitas a tiendas	CEO y Jefe Área Comercial
	Captación de clientes finales según lo estimado	No. de clientes finales captados	Clientes finales al terminar el primer año $\geq$ 1200	Ejecución exitosa del plan de marketing	CEO y Jefe Área Comercial
<b>Procesos internos</b>	Garantizar el stock de productos	$\frac{\text{Stock out}}{\text{Ventas}}$	Tasa de stock out $\leq$ 0,05% del total de ventas	Implementar un eficaz sistema de control de inventarios	Administradores locales y Contador
	Excelente calidad del sitio web	Porcentaje de satisfacción de los clientes con el sitio web.	Contenido y diseño del sitio evaluado por el 90% de los clientes como excelente	Implementación y mantenimiento de sitio web amigable, con alto contenido de diseño.	Jefe Área Comercial
	Tiempo de entrega de pedidos según lo estimado	Cumplimiento tiempo $\frac{\text{entrega}}{\text{Total de entregas}}$	Cumplimiento el 98% de veces del tiempo de entrega indicado en la página web	Realizar tracking diario de pedidos, para alertar a empresa de paquetería internacional en caso de potenciales incumplimientos	Asistente Adm.
<b>Innovación</b>	Nueva categoría de productos a partir de año 2	Plan de introducción listo en fecha indicada	Plan de introducción de nueva categoría listo en noviembre de año 1	Preparación y planificación de introducción de nuevo producto del año siguiente	CEO y Jefe Área Comercial
	Estudio de mercado regional elaborado en año 2	Plan de elaboración de estudio de mercado listo en fecha indicada	Plan de elaboración de estudio de mercado regional, para análisis de tendencias, listo en diciembre de año 1	Preparación y planificación de elaboración de estudio de mercado de regional del año 2	CEO

## **ANEXO R: DISPONIBILIDAD DE RECURSO HUMANO**

Para la contratación del personal requerido para Arts & Crafts from Centroamerica, en especial, para la selección de los administradores locales como recurso clave de la empresa, se recurrirá a las cooperativas artesanales existentes en los países de la región.

Existe una gran cantidad de estas cooperativas y a continuación se presentan algunas de las más importantes<sup>44</sup>.

**El Salvador:** Sociedad de Artesanos de La Palma,  
<http://www.lapalmaelsalvador.com/es/artesanos/grupos.shtml>

**Guatemala:** Federación De Cooperativas De Producción Artesanal -ARTEXCO-  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/sidel/artexco.htm>

**Honduras:** Asociación de Artesanos de Santa Rosa de Copán (ARTESARCH)  
[vegazaldivar@yahoo.com](mailto:vegazaldivar@yahoo.com)

**Nicaragua:** Asociación de Artesanos de Nandasmo (ASOARTE)  
[asoarte.nicaragua@yahoo.com](mailto:asoarte.nicaragua@yahoo.com)

**Costa Rica:** Asociación de artesanos de Costa Rica Creativa  
[costarricacreativa@hotmail.com](mailto:costarricacreativa@hotmail.com)

---

<sup>44</sup> **Fuente:** a partir de búsqueda en internet.



## ANEXO S: CUADRO DE VENTAS POR AÑO

Año 1 (Montos en US\$)

Descripción	AÑO 1												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>CATEGORÍA CUERO</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	61	61	61	61	61	61	210	210	210	210	210	210	1.627
Precio promedio	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	
<b>Total ingresos cuero Tiendas</b>	3.337	3.337	3.337	3.337	3.337	3.337	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	11.445	88.689
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	826
Precio promedio	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	
<b>Total ingresos cuero clientes finales</b>	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	3.996	47.952
<b>TOTAL CATEGORÍA CUERO</b>	<b>7.333</b>	<b>7.333</b>	<b>7.333</b>	<b>7.333</b>	<b>7.333</b>	<b>7.333</b>	<b>15.441</b>	<b>15.441</b>	<b>15.441</b>	<b>15.441</b>	<b>15.441</b>	<b>15.441</b>	<b>136.641</b>
<b>CATEGORÍA CERÁMICA</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	25	25	25	25	25	25	85	85	85	85	85	85	656
Precio promedio	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	
<b>Total Ingresos cerámica tiendas</b>	1.501	1.501	1.501	1.501	1.501	1.501	5.148	5.148	5.148	5.148	5.148	5.148	39.896
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	333
Precio promedio	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
<b>Total ingresos cerámica clientes finales</b>	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798	21.571
<b>TOTAL CATEGORÍA CERÁMICA</b>	<b>3.299</b>	<b>3.299</b>	<b>3.299</b>	<b>3.299</b>	<b>3.299</b>	<b>3.299</b>	<b>6.946</b>	<b>6.946</b>	<b>6.946</b>	<b>6.946</b>	<b>6.946</b>	<b>6.946</b>	<b>61.467</b>
<b>CATEGORÍA MADERA</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	24	24	24	24	24	24	81	81	81	81	81	81	628
Precio promedio	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
<b>Total Ingresos madera tiendas</b>	991	991	991	991	991	991	3.399	3.399	3.399	3.399	3.399	3.399	26.336
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	319
Precio promedio	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
<b>Total ingresos madera clientes finales</b>	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187	14.239
<b>TOTAL CATEGORÍA MADERA</b>	<b>2.177</b>	<b>2.177</b>	<b>2.177</b>	<b>2.177</b>	<b>2.177</b>	<b>2.177</b>	<b>4.585</b>	<b>4.585</b>	<b>4.585</b>	<b>4.585</b>	<b>4.585</b>	<b>4.585</b>	<b>40.575</b>
<b>CATEGORÍA TEXTILES</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	24	24	24	24	24	24	82	82	82	82	82	82	634
Precio promedio	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
<b>Total Ingresos textiles tiendas</b>	820	820	820	820	820	820	2.811	2.811	2.811	2.811	2.811	2.811	21.783
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	322
Precio promedio	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	
<b>Total ingresos textiles clientes finales</b>	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	11.777
<b>TOTAL CATEGORÍA TEXTILES</b>	<b>1.801</b>	<b>1.801</b>	<b>1.801</b>	<b>1.801</b>	<b>1.801</b>	<b>1.801</b>	<b>3.792</b>	<b>3.792</b>	<b>3.792</b>	<b>3.792</b>	<b>3.792</b>	<b>3.792</b>	<b>33.560</b>
<b>Total ventas año 1</b>	<b>14.610</b>	<b>14.610</b>	<b>14.610</b>	<b>14.610</b>	<b>14.610</b>	<b>14.610</b>	<b>30.764</b>	<b>30.764</b>	<b>30.764</b>	<b>30.764</b>	<b>30.764</b>	<b>30.764</b>	<b>272.243</b>

Año 2 (Montos en US\$)

Descripción	AÑO 2												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>CATEGORIA CUERO</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	280	280	280	280	280	280	344	344	344	344	344	344	3.744
Precio promedio	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
<b>Total ingresos cuero Tiendas</b>	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	20.647	20.647	20.647	20.647	20.647	20.647	224.531
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	2.462
Precio promedio	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	
<b>Total ingresos cuero clientes finales</b>	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	13.099	157.185
<b>TOTAL CATEGORÍA CUERO</b>	29.874	29.874	29.874	29.874	29.874	29.874	33.745	33.745	33.745	33.745	33.745	33.745	381.716
<b>CATEGORIA CERAMICA</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	113	113	113	113	113	113	139	139	139	139	139	139	1.510
Precio promedio	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	
<b>Total Ingresos cerámica tiendas</b>	7.546	7.546	7.546	7.546	7.546	7.546	9.288	9.288	9.288	9.288	9.288	9.288	101.004
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	993
Precio promedio	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
<b>Total ingresos cerámica clientes finales</b>	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	5.892	70.709
<b>TOTAL CATEGORÍA CERAMICA</b>	13.439	13.439	13.439	13.439	13.439	13.439	15.180	15.180	15.180	15.180	15.180	15.180	171.713
<b>CATEGORIA MADERA</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	108	108	108	108	108	108	133	133	133	133	133	133	1.445
Precio promedio	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	
<b>Total Ingresos madera tiendas</b>	4.981	4.981	4.981	4.981	4.981	4.981	6.131	6.131	6.131	6.131	6.131	6.131	66.674
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	950
Precio promedio	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	
<b>Total ingresos madera clientes finales</b>	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	3.890	46.676
<b>TOTAL CATEGORÍA MADERA</b>	8.871	8.871	8.871	8.871	8.871	8.871	10.021	10.021	10.021	10.021	10.021	10.021	113.350
<b>CATEGORÍA TEXTILES</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	109	109	109	109	109	109	134	134	134	134	134	134	1.458
Precio promedio	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	
<b>Total Ingresos textiles tiendas</b>	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	5.071	5.071	5.071	5.071	5.071	5.071	55.146
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	959
Precio promedio	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
<b>Total ingresos textiles clientes finales</b>	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	3.217	38.605
<b>TOTAL CATEGORÍA TEXTILES</b>	7.337	7.337	7.337	7.337	7.337	7.337	8.288	8.288	8.288	8.288	8.288	8.288	93.751
<b>CATEGORIA HAMACAS</b>													
<b>Ventas a tiendas</b>													
Unidades	56	56	56	56	56	56	69	69	69	69	69	69	751
Precio promedio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
<b>Total Ingresos hamacas tiendas</b>	1.703	1.703	1.703	1.703	1.703	1.703	2.096	2.096	2.096	2.096	2.096	2.096	22.792
<b>Ventas a clientes finales</b>													
Unidades	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	494
Precio promedio	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
<b>Total ingresos hamacas clientes finales</b>	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	1.325	15.897
<b>TOTAL CATEGORÍA HAMACAS</b>	3.028	3.028	3.028	3.028	3.028	3.028	3.421	3.421	3.421	3.421	3.421	3.421	38.689
<b>Total ventas año 2</b>	62.549	62.549	62.549	62.549	62.549	62.549	70.655	70.655	70.655	70.655	70.655	70.655	799.219

Año 3 (Montos en US\$)

Descripción	AÑO 3				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
<b>CATEGORIA CUERO</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	1.376	1.376	1.549	1.549	5.851
Precio promedio	60,0	60,0	60,0	60,0	
<b>Total ingresos cuero Tiendas</b>	82.544	82.544	92.918	92.918	350.923
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	1.300	1.300	1.300	1.300	5.200
Precio promedio	64	64	64	64	
<b>Total ingresos cuero clientes finales</b>	82.994	82.994	82.994	82.994	331.975
<b>TOTAL CATEGORIA CUERO</b>	<b>165.537</b>	<b>165.537</b>	<b>175.912</b>	<b>175.912</b>	<b>682.898</b>
<b>CATEGORIA CERÁMICA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	555	555	625	625	2.359
Precio promedio	67	67	67	67	
<b>Total Ingresos cerámica tiendas</b>	37.132	37.132	41.799	41.799	157.861
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	524	524	524	524	2.097
Precio promedio	71	71	71	71	
<b>Total ingresos cerámica clientes finales</b>	37.334	37.334	37.334	37.334	149.337
<b>TOTAL CATEGORIA CERÁMICA</b>	<b>74.466</b>	<b>74.466</b>	<b>79.133</b>	<b>79.133</b>	<b>307.198</b>
<b>CATEGORIA MADERA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	531	531	598	598	2.258
Precio promedio	46	46	46	46	
<b>Total Ingresos madera tiendas</b>	24.511	24.511	27.592	27.592	104.206
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	502	502	502	502	2.007
Precio promedio	49	49	49	49	
<b>Total ingresos madera clientes finales</b>	24.645	24.645	24.645	24.645	98.579
<b>TOTAL CATEGORIA MADERA</b>	<b>49.156</b>	<b>49.156</b>	<b>52.236</b>	<b>52.236</b>	<b>202.785</b>
<b>CATEGORIA TEXTILES</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	536	536	604	604	2.279
Precio promedio	38	38	38	38	
<b>Total Ingresos textiles tiendas</b>	20.273	20.273	22.821	22.821	86.189
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	506	506	506	506	2.026
Precio promedio	40	40	40	40	
<b>Total ingresos textiles clientes finales</b>	20.384	20.384	20.384	20.384	81.535
<b>TOTAL CATEGORIA TEXTILES</b>	<b>40.657</b>	<b>40.657</b>	<b>43.205</b>	<b>43.205</b>	<b>167.723</b>
<b>CATEGORIA HAMACAS</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	276	276	311	311	1.173
Precio promedio	30	30	30	30	
<b>Total Ingresos hamacas tiendas</b>	8.379	8.379	9.432	9.432	35.622
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	261	261	261	261	1.043
Precio promedio	32	32	32	32	
<b>Total ingresos hamacas clientes finales</b>	8.394	8.394	8.394	8.394	33.575
<b>TOTAL CATEGORIA HAMACAS</b>	<b>16.773</b>	<b>16.773</b>	<b>17.826</b>	<b>17.826</b>	<b>69.197</b>
<b>CATEGORIA PINTURA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	60	60	67	67	253
Precio promedio	98	98	98	98	
<b>Total Ingresos pinturas tiendas</b>	5.828	5.828	6.560	6.560	24.777
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	56	56	56	56	225
Precio promedio	104	104	104	104	
<b>Total ingresos pinturas clientes finales</b>	5.838	5.838	5.838	5.838	23.353
<b>TOTAL CATEGORIA PINTURAS</b>	<b>11.666</b>	<b>11.666</b>	<b>12.399</b>	<b>12.399</b>	<b>48.130</b>
<b>Total ventas año 3</b>	<b>358.255</b>	<b>358.255</b>	<b>380.710</b>	<b>380.710</b>	<b>1.477.931</b>

Año 4 (Montos en US\$)

Descripción	AÑO 4				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
<b>CATEGORIA CUERO</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	2.004	2.004	2.173	2.173	8.354
Precio promedio	66,0	66,0	66,0	66,0	
<b>Total ingresos cuero Tiendas</b>	132.202	132.202	143.365	143.365	551.134
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	2.348	2.348	2.348	2.348	9.392
Precio promedio	70	70	70	70	
<b>Total ingresos cuero clientes finales</b>	164.898	164.898	164.898	164.898	659.593
<b>TOTAL CATEGORÍA CUERO</b>	<b>297.100</b>	<b>297.100</b>	<b>308.263</b>	<b>308.263</b>	<b>1.210.726</b>
<b>CATEGORIA CERAMICA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	808	808	876	876	3.369
Precio promedio	74	74	74	74	
<b>Total Ingresos cerámica tiendas</b>	59.470	59.470	64.492	64.492	247.925
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	947	947	947	947	3.787
Precio promedio	78	78	78	78	
<b>Total ingresos cerámica clientes finales</b>	74.179	74.179	74.179	74.179	296.714
<b>TOTAL CATEGORÍA CERÁMICA</b>	<b>133.649</b>	<b>133.649</b>	<b>138.671</b>	<b>138.671</b>	<b>544.639</b>
<b>CATEGORIA MADERA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	773	773	839	839	3.224
Precio promedio	51	51	51	51	
<b>Total Ingresos madera tiendas</b>	39.257	39.257	42.572	42.572	163.658
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	906	906	906	906	3.624
Precio promedio	54	54	54	54	
<b>Total ingresos madera clientes finales</b>	48.966	48.966	48.966	48.966	195.864
<b>TOTAL CATEGORÍA MADERA</b>	<b>88.223</b>	<b>88.223</b>	<b>91.538</b>	<b>91.538</b>	<b>359.522</b>
<b>CATEGORIA TEXTILES</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	781	781	847	847	3.254
Precio promedio	42	42	42	42	
<b>Total Ingresos textiles tiendas</b>	32.469	32.469	35.211	35.211	135.361
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	915	915	915	915	3.659
Precio promedio	44	44	44	44	
<b>Total ingresos textiles clientes finales</b>	40.500	40.500	40.500	40.500	161.999
<b>TOTAL CATEGORÍA TEXTILES</b>	<b>72.969</b>	<b>72.969</b>	<b>75.711</b>	<b>75.711</b>	<b>297.360</b>
<b>CATEGORÍA HAMACAS</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	402	402	436	436	1.675
Precio promedio	33	33	33	33	
<b>Total Ingresos hamacas tiendas</b>	13.420	13.420	14.553	14.553	55.946
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	471	471	471	471	1.883
Precio promedio	35	35	35	35	
<b>Total ingresos hamacas clientes finales</b>	16.677	16.677	16.677	16.677	66.709
<b>TOTAL CATEGORÍA HAMACAS</b>	<b>30.097</b>	<b>30.097</b>	<b>31.230</b>	<b>31.230</b>	<b>122.655</b>
<b>CATEGORÍA PINTURA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	87	87	94	94	361
Precio promedio	108	108	108	108	
<b>Total Ingresos pinturas tiendas</b>	9.334	9.334	10.122	10.122	38.913
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	102	102	102	102	406
Precio promedio	114	114	114	114	
<b>Total ingresos pinturas clientes finales</b>	11.600	11.600	11.600	11.600	46.399
<b>TOTAL CATEGORÍA PINTURAS</b>	<b>20.934</b>	<b>20.934</b>	<b>21.722</b>	<b>21.722</b>	<b>85.312</b>
<b>CATEGORIA JOYERIA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	190	190	206	206	790
Precio promedio	20	20	20	20	
<b>Total Ingresos joyería tiendas</b>	3.753	3.753	4.070	4.070	15.647
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	222	222	222	222	888
Precio promedio	21	21	21	21	
<b>Total ingresos joyería clientes finales</b>	4.664	4.664	4.664	4.664	18.657
<b>TOTAL CATEGORÍA JOYERÍA</b>	<b>8.417</b>	<b>8.417</b>	<b>8.734</b>	<b>8.734</b>	<b>34.303</b>
<b>Total ventas año 4</b>	<b>651.389</b>	<b>651.389</b>	<b>675.870</b>	<b>675.870</b>	<b>2.654.518</b>

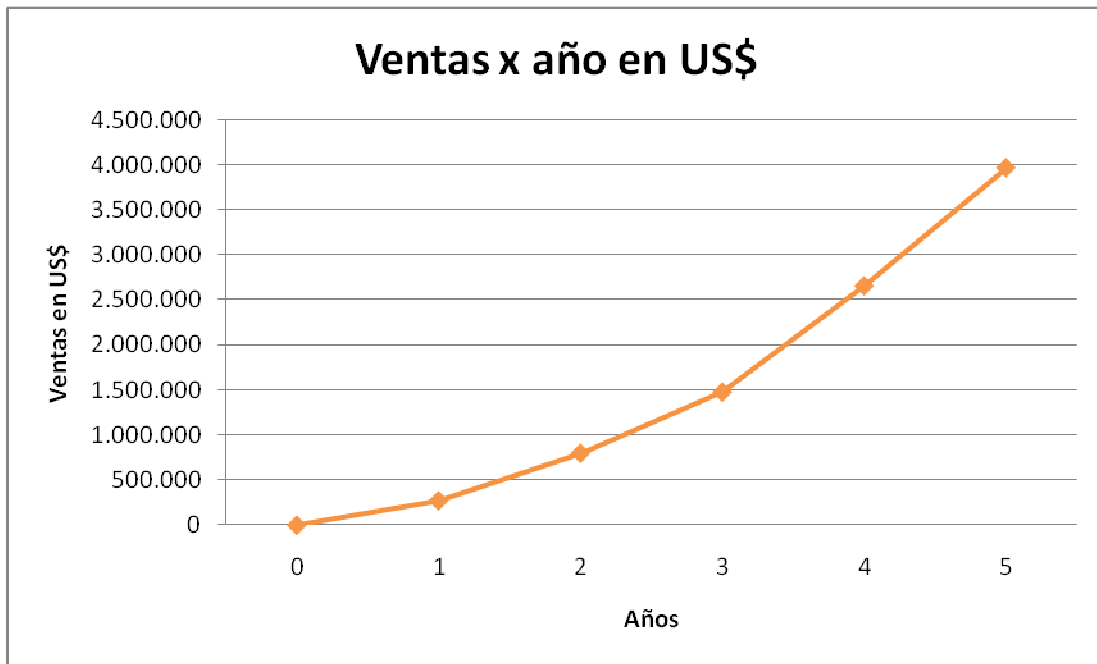
Año 5 (Montos en US\$)

Descripción	AÑO 5				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
<b>CATEGORÍA CUERO</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	2.771	2.771	2.921	2.921	11.385
Precio promedio	66,0	66,0	66,0	66,0	
<b>Total ingresos cuero Tiendas</b>	<b>182.809</b>	<b>182.809</b>	<b>192.729</b>	<b>192.729</b>	<b>751.077</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	3.757	3.757	3.757	3.757	15.028
Precio promedio	70	70	70	70	
<b>Total ingresos cuero clientes finales</b>	<b>263.837</b>	<b>263.837</b>	<b>263.837</b>	<b>263.837</b>	<b>1.055.348</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA CUERO</b>	<b>446.646</b>	<b>446.646</b>	<b>456.566</b>	<b>456.566</b>	<b>1.806.425</b>
<b>CATEGORÍA CERÁMICA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	1.117	1.117	1.178	1.178	4.591
Precio promedio	74	74	74	74	
<b>Total Ingresos cerámica tiendas</b>	<b>82.236</b>	<b>82.236</b>	<b>86.698</b>	<b>86.698</b>	<b>337.868</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	1.515	1.515	1.515	1.515	6.059
Precio promedio	78	78	78	78	
<b>Total ingresos cerámica clientes finales</b>	<b>118.686</b>	<b>118.686</b>	<b>118.686</b>	<b>118.686</b>	<b>474.743</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA CERÁMICA</b>	<b>200.922</b>	<b>200.922</b>	<b>205.384</b>	<b>205.384</b>	<b>812.611</b>
<b>CATEGORÍA MADERA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	1.069	1.069	1.127	1.127	4.393
Precio promedio	51	51	51	51	
<b>Total Ingresos madera tiendas</b>	<b>54.285</b>	<b>54.285</b>	<b>57.230</b>	<b>57.230</b>	<b>223.030</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	1.450	1.450	1.450	1.450	5.799
Precio promedio	54	54	54	54	
<b>Total ingresos madera clientes finales</b>	<b>78.346</b>	<b>78.346</b>	<b>78.346</b>	<b>78.346</b>	<b>313.383</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA MADERA</b>	<b>132.630</b>	<b>132.630</b>	<b>135.576</b>	<b>135.576</b>	<b>536.413</b>
<b>CATEGORÍA TEXTILES</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	1.079	1.079	1.138	1.138	4.435
Precio promedio	42	42	42	42	
<b>Total Ingresos textiles tiendas</b>	<b>44.899</b>	<b>44.899</b>	<b>47.335</b>	<b>47.335</b>	<b>184.468</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	1.464	1.464	1.464	1.464	5.854
Precio promedio	44	44	44	44	
<b>Total ingresos textiles clientes finales</b>	<b>64.800</b>	<b>64.800</b>	<b>64.800</b>	<b>64.800</b>	<b>259.199</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA TEXTILES</b>	<b>109.699</b>	<b>109.699</b>	<b>112.135</b>	<b>112.135</b>	<b>443.667</b>
<b>CATEGORÍA HAMACAS</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	556	556	586	586	2.283
Precio promedio	33	33	33	33	
<b>Total Ingresos hamacas tiendas</b>	<b>18.557</b>	<b>18.557</b>	<b>19.564</b>	<b>19.564</b>	<b>76.242</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	753	753	753	753	3.013
Precio promedio	35	35	35	35	
<b>Total ingresos hamacas clientes finales</b>	<b>26.684</b>	<b>26.684</b>	<b>26.684</b>	<b>26.684</b>	<b>106.735</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA HAMACAS</b>	<b>45.241</b>	<b>45.241</b>	<b>46.248</b>	<b>46.248</b>	<b>182.977</b>
<b>CATEGORÍA PINTURA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	120	120	126	126	492
Precio promedio	108	108	108	108	
<b>Total Ingresos pinturas tiendas</b>	<b>12.907</b>	<b>12.907</b>	<b>13.608</b>	<b>13.608</b>	<b>53.029</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	162	162	162	162	650
Precio promedio	114	114	114	114	
<b>Total ingresos pinturas clientes finales</b>	<b>18.560</b>	<b>18.560</b>	<b>18.560</b>	<b>18.560</b>	<b>74.239</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA PINTURAS</b>	<b>31.467</b>	<b>31.467</b>	<b>32.167</b>	<b>32.167</b>	<b>127.268</b>
<b>CATEGORÍA JOYERÍA</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	262	262	276	276	1.077
Precio promedio	20	20	20	20	
<b>Total Ingresos joyería tiendas</b>	<b>5.190</b>	<b>5.190</b>	<b>5.472</b>	<b>5.472</b>	<b>21.323</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	355	355	355	355	1.421
Precio promedio	21	21	21	21	
<b>Total ingresos joyería clientes finales</b>	<b>7.463</b>	<b>7.463</b>	<b>7.463</b>	<b>7.463</b>	<b>29.851</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA JOYERÍA</b>	<b>12.653</b>	<b>12.653</b>	<b>12.934</b>	<b>12.934</b>	<b>51.174</b>
<b>CATEGORÍA INSTRUMENTOS</b>					
<b>Ventas a tiendas</b>					
Unidades	70	70	74	74	287
Precio promedio	7	7	7	7	
<b>Total Ingresos instrumentos tiendas</b>	<b>517</b>	<b>517</b>	<b>545</b>	<b>545</b>	<b>2.124</b>
<b>Ventas a clientes finales</b>					
Unidades	95	95	95	95	379
Precio promedio	8	8	8	8	
<b>Total ingresos instrumentos clientes finales</b>	<b>743</b>	<b>743</b>	<b>743</b>	<b>743</b>	<b>2.973</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA INSTRUMENTOS</b>	<b>1.260</b>	<b>1.260</b>	<b>1.288</b>	<b>1.288</b>	<b>5.097</b>
<b>Total ventas año 5</b>	<b>980.517</b>	<b>980.517</b>	<b>1.002.299</b>	<b>1.002.299</b>	<b>3.965.633</b>

### **Supuestos para elaboración de cuadro de ventas anuales**

- Los precios por categoría de producto se mantienen constantes durante un año.
- Los clientes finales compran en promedio dos unidades por categoría de producto.
- Anualmente, (a partir del año 2) se introduce una nueva categoría de producto.

*Curva de ventas anuales en US\$*



## ANEXO T: ESTRUCTURA DE COSTOS E INVERSIONES

### Estructura de Costos

#### 1. Costos variables

Los costos variables de la empresa son el pago al artesano, el empaque de los productos, la comisión de tarjetas de crédito y el pago de certificados de origen.

- *Pago al artesano:* fue calculado en base al costo promedio de cada línea de producto, tomando en cuenta el % de descuento otorgado por compras mayoristas. Ver Anexo O.
- *Empaque de productos:* el empaque se estimó en base a los siguientes porcentajes:
  - 3% de las ventas durante el primer año.
  - 2,5% de las ventas durante el segundo año.
  - 2% de las ventas del tercero al quinto año.

El supuesto es que los porcentajes disminuyen ya que se compra en mayor volumen al proveedor.

- *Comisión de tarjetas de crédito:* se estimó en un 3% de las ventas. La referencia es el porcentaje cobrado por PayPal. Ver Anexo G.
- *Pago de certificados de origen:* se estimó en un 0,05% de las ventas. A pesar que en la mayoría de los países el certificado de origen es gratuito, se asignó este porcentaje por el costo de movilización, tiempo, etc. dedicado a la gestión de dicho trámite.

#### 2. Costos fijos

Los costos fijos de la empresa son el marketing, salarios y otros gastos generales y de administración.

- *Marketing:* Ver presupuesto promocional en Anexo M.
- *Salarios:* el detalle de salarios es el que se muestra a continuación:

**Detalle de salarios en US\$**

Salarios	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cantidad	Mensual unitario	Total Mensual	Cantidad	Mensual unitario	Total Mensual	Cantidad	Mensual unitario	Total Mensual	Cantidad	Mensual unitario	Total Mensual	Cantidad	Mensual unitario	Total Mensual
Administradores locales	5	600	3.000	5	620	3.100	5	682	3.410	5	682	3.410	5	702	3.512
Auxiliar de bodega (part time durante primer año)	5	200	1.000	5	400	2.000	5	440	2.200	5	440	2.200	5	453,2	2.266
Jefe de área comercial	1	1000	1.000	1	1150	1.150	1	1288	1.288	1	1288	1.288	1	1327	1.327
Asistente comercial							1	600	600	1	600	600	1	620	620
Encargado Coordinación financiera (part time primer año)	1	550	550	1	1100	1.100	1	1.100	1.100	1	1155	1.155	1	1155	1.155
Asistente administrativa	1	375	375	1	375	375	1	393,75	394	1	393,75	394	1	406	406
Asistente de Limpieza para casa matriz (part time primer año)	1	125	125	1	250	250	1	275	275	1	275	275	1	283	283
Gerente General	1	1600	1.600	1	1600	1.600	1	1900	1.900	1	2100	2.100	1	2200	2.200
<b>Subtotal salarios</b>			<b>7.650</b>			<b>9.575</b>			<b>11.167</b>			<b>11.422</b>			<b>11.769</b>
<b>Prestaciones sociales</b>			<b>1.275</b>			<b>1.575</b>			<b>1.840</b>			<b>1.883</b>			<b>1.941</b>
<b>Total sueldos y salarios</b>			<b>8.925</b>			<b>11.150</b>			<b>13.007</b>			<b>13.305</b>			<b>13.709</b>
<b>Seguro social (15%)</b>			<b>1.339</b>			<b>1.673</b>			<b>1.951</b>			<b>1.996</b>			<b>2.056</b>
<b>Total Nómina + INSS</b>			<b>10.264</b>			<b>12.823</b>			<b>14.958</b>			<b>15.300</b>			<b>15.766</b>

Prestaciones sociales calculadas según legislación de Nicaragua<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Fuente: [www.inss.gob.ni/regimenes](http://www.inss.gob.ni/regimenes)



- *Otros gastos generales y administración:*

Esta categoría de costos fijos se compone de los siguientes rubros.

*Montos en US\$*

ITEM	Año 1	Año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Total	Total	Total	Total	Total
<b>Otros gastos generales y de administración</b>	<b>107.340</b>	<b>136.901</b>	<b>125.731</b>	<b>165.754</b>	<b>164.504</b>
Renta	36.000	39.600	43.560	47.916	52.708
Servicios básicos	55.920	61.512	67.663	74.430	81.872
Papelería	4.200	4.620	5.082	5.590	6.149
Costo de traslado para supervisión de operaciones	6.720	7.392	5.421	5.963	6.559
Levantamiento significados históricos	4.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Mantenimiento Página web		2.277	2.505	2.755	3.031
Estudio de mercado regional		20.000		24.000	
Curso de capacitación semestral a artesanos por iniciativa C. Justo				3.600	3.960
Cuota Afiliación Comercio Justo					8.704

- *Renta:* se calculó para los cinco países, en base a precio de referencia en Nicaragua. La oficina cotizada abarca alrededor de 60 metros cuadrados más área de baño. El valor mensual de la renta incluye el servicio de vigilancia<sup>46</sup>. Cada año se ajusta por un 10% de inflación<sup>47</sup>.
- *Servicios básicos:* incluyen agua, luz, teléfono e internet, para los cinco países<sup>48</sup>. Cada año se ajusta por un 10% de inflación.

<sup>46</sup> Fuente: [www.inmonica.com/inmo/MjMxMS0wNA==/Rent/Alquiler\\_Oficina\\_Carretera\\_a\\_Masaya\\_Nicaragua.html](http://www.inmonica.com/inmo/MjMxMS0wNA==/Rent/Alquiler_Oficina_Carretera_a_Masaya_Nicaragua.html)

<sup>47</sup> Fuente: [www.bcn.gob.ni/estadisticas/inflacion/2.pdf](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/inflacion/2.pdf)

<sup>48</sup> Fuente:  
[www.ine.gob.ni/tarifasdge/02%20Tarifas%20Febrero%202008%20DN-DS%206.pdf](http://www.ine.gob.ni/tarifasdge/02%20Tarifas%20Febrero%202008%20DN-DS%206.pdf)  
[www.inaa.gob.ni/Documentos/Tarifas/CALCULAR%20SU%20FACTURA.pdf](http://www.inaa.gob.ni/Documentos/Tarifas/CALCULAR%20SU%20FACTURA.pdf)  
[www.estesa.com.ni](http://www.estesa.com.ni)

- *Papelería:* se estimó en \$4,200 para el año 1, luego se ajusta en 10% anualmente por el efecto inflación.
- *Costo de traslado para supervisión de operaciones:* se estimaron costos de traslado aéreo para la supervisión de las oficinas de la empresa. Estos viajes se realizarán mes de por medio para los primeros dos años y luego, una vez por trimestre del tercero al quinto año. Cada año se ajusta por un 10% de inflación.
- *Levantamiento de significados históricos:* se estimó la subcontratación de un historiador, cuya función será más intensa en el primer año dado que tendrá que levantar el significado histórico de todo el catálogo y luego, la función será menos intensa dado que sólo se actualizarán los significados para nuevos productos. El valor incluye la participación en el comité de selección de artesanías al inicio del proyecto.
- *Mantenimiento de página web:* se estimó en un 3% del valor de la página web. La mantención iniciará en el año 2 y luego, se ajustará el valor por un 10% anual de inflación a partir del año 3.
- *Estudio regional:* se realizará en el año 2 y 4, para conocer las tendencias actuales de artesanía en la región. Se ajusta por inflación en el 4to año.
- *Capacitación a artesanos:* se realizan a partir del año 4, como parte de las iniciativas para optar al comercio justo. Se hace un ajuste por inflación en el año 5.
- *Cuota de afiliación de Comercio Justo:* se estimó una cuota de US\$330 por cada \$150,000 dólares en ventas. Ver anexo D de referencia.

## Estructura de Inversiones

### 1. Inversión inicial

La inversión inicial de la empresa es la siguiente:

Inversión inicial en US\$	
Registro de la empresa	4.193
Muebles de oficina	9.669
Página web	6.325
Computadores y otros equipos informáticos (impresora, teléfonos)	10.145
Costo de conformación red artesanal (visitas + compra muestras)	4.360
Software de call center + modem para instalación del software	150
Certificado SSL de Verisign	1.500
Total	36.342

- *Registro de la empresa*: el detalle del registro de la empresa, de acuerdo a la legislación de Nicaragua, es el siguiente<sup>49</sup>:

Concepto	Monto en US\$
<b>Constitución e Inscripción de Sociedad</b>	
<b><i>Ante Notario Público</i></b>	
Elaboración de Escritura y Estatutos de constitución de la Sociedad	1.750
Otorgamiento de Poder de Representación Legal	75
Otorgamiento de Poderes de Administración	75
<b><i>Ante Registro Público Mercantil (R.P.M.)</i></b>	
Inscripción de la Escritura y Estatutos de la sociedad (1% de Capital Social)	540
Inscripción de libros internos (Actas y Acciones)	3
Inscripción como comerciante	5
Inscripción de libros contables (Mayor y Diario)	11

<sup>49</sup> Fuente:

[www.cnzf.gob.ni/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=60&lang=es](http://www.cnzf.gob.ni/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=60&lang=es),  
[www.registromercantil.gob.gt/comoInscriboMiEmpresa.asp](http://www.registromercantil.gob.gt/comoInscriboMiEmpresa.asp)  
[www.camarasal.com/oni.php#d](http://www.camarasal.com/oni.php#d)

Inscripción del Poder de Representación Legal	11
Inscripción del Poder de Administración	11
<b>Ante Dirección General de Ingresos ( DGI )</b>	
Inscripción de libros	3
Tramitar Certificado de Inscripción en el Registro Único del Contribuyente	1
Tramitar Cédula Registro Único de Contribuyente (RUC)	1
Tramitar Constancia de Responsable Recaudador de Impuestos Indirectos	1
<b>Ante Alcaldía Municipal</b>	
Solicitud de Solvencia Municipal - Llenar formato	1
Matrícula en Alcaldía ( M )	0
Llenar Formato	0
Valor del formato de solicitud	0
Valor de la Matrícula (V. M )	0
1% del Capital Social inscrito	600
Constancia de matrícula (C.M )	
<b>Transferencia e Inscripción de Bienes Inmuebles</b>	
Avalúo Catastral - certificado catastral e inscripción	5
Pago de Impuesto de transferencia del bien inmueble ante DGI	
Mayor valor entre el avalúo catastral o valor de la compra venta	
Inscripción de la propiedad ante R.P.M.	225
<b>Permiso Ambiental MARENA</b>	
Trámite de permiso	375
Estudio ambiental (si es necesario)	0
<b>SubTotal</b>	<b>3.693</b>
<b>Otros costos por registro como agencia en otros países de CA</b>	<b>500</b>
<b>Total</b>	<b>4.193</b>

- *Muebles de oficina:* el detalle de muebles se presenta a continuación<sup>50</sup>:

Detalle de compra de muebles	Precio US\$	Cantidad	Total US\$
Escritorios de trabajo	250	9	2.250
Sillas para estaciones de trabajo	94	9	846
Archivadores	200	7	1.400
Comedor para 6 personas	300	1	300
Comedor para 4 personas	167	4	668
Mesas de empaque y control de calidad	147	10	1.470
Silas de espera	36	20	720
Mesa de juntas	397	1	397
Sillas para mesa de juntas	94	6	564
Sillas de dirección	160	2	320
Escritorios de dirección	367	2	734
<b>Total</b>			<b>9.669</b>

- *Página web:* el detalle de la página web se presenta a continuación<sup>51</sup>:

ITEM	Precio en US\$
Diseño e implementación	4.100
Costo adicional por sesión fotográfica	500
Instalación internet	125
Traducción en dos idiomas	1.600
Total Página web	<b>6.325</b>

<sup>50</sup> Fuente: [www.alercemuebles.cl/newsite/index.php?p=productsList&iCategory=5](http://www.alercemuebles.cl/newsite/index.php?p=productsList&iCategory=5)  
[www.mobiliariodeoficina.es/](http://www.mobiliariodeoficina.es/)  
[www.officemax.com.mx](http://www.officemax.com.mx)

<sup>51</sup> Fuente: [www.activacion.com.mx/tiendas\\_planes.asp](http://www.activacion.com.mx/tiendas_planes.asp)

- *Computadores y otros equipos informáticos*: el detalle se presenta a continuación<sup>52</sup>:

Computadores y equipos informáticos	Precio U\$	Cantidad	Total US\$
Computadores	650	9	5.850
Notebook	900	2	1.800
Proyector	530	1	530
Impresoras	160	6	960
Fax	100	5	500
Calculadora Casio	55	1	55
Calculadoras básicas	10	10	100
Teléfonos	50	7	350
<b>Total</b>			<b>10.145</b>

- *Costo de conformación red artesanal*: incluye el costo de transporte aéreo para las visitas a los países de Centroamérica y la compra de muestras para análisis del comité de selección.
- *Software de call center + modem para instalación del software*: se estimó en base a referencias de software comercializado en España<sup>53</sup>.
- *Certificado SSL de Verisign*: fue calculado en base a referencias de Verisign España<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> Fuente:

[www1.la.dell.com/content/products/features.aspx/ofertas\\_notebooks\\_weekend?c=cl&cs=cl&hs1&l=es&s=dhs&dgc=ST&cid=32733&lid=763833](http://www1.la.dell.com/content/products/features.aspx/ofertas_notebooks_weekend?c=cl&cs=cl&hs1&l=es&s=dhs&dgc=ST&cid=32733&lid=763833)

[www.ripley.cl/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?productId=331163&catalogId=10051&storeId=10051&subCat=39974&subCatName=Proyectores&langId=-1&topCat=10416&topCatName=Computación](http://www.ripley.cl/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?productId=331163&catalogId=10051&storeId=10051&subCat=39974&subCatName=Proyectores&langId=-1&topCat=10416&topCatName=Computación)  
[ww.officemax.com.mx](http://ww.officemax.com.mx)

<sup>53</sup> Fuente: [www.voicecallcentral.com/es/advancedcallcenter.htm#Features%20List](http://www.voicecallcentral.com/es/advancedcallcenter.htm#Features%20List)

<sup>54</sup> Fuente: [www.verisign.es/ssl/buy-ssl-certificates/secure-site-ssl-certificates/index.html](http://www.verisign.es/ssl/buy-ssl-certificates/secure-site-ssl-certificates/index.html)

## 2. Depreciación y Amortización

La depreciación y amortización fueron calculadas en una base lineal, de la siguiente manera:

*Montos en US\$*

<b>ITEM</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida útil en años</b>	<b>Dep/Amort. anual</b>	<b>Dep/Amort. mensual</b>
<b>Depreciación</b>				
Muebles de oficina	9.669	5	1.934	161
Computadores e impresoras	10.145	5	2.029	169
Total	<b>19.814</b>		<b>3.963</b>	<b>330</b>
<b>Amortización</b>				
Página web	6.325	5	1.265	105
Software de call center	150	5	30	3
Certificado SSL	1.500	3	500	42
Total	<b>6.475</b>		<b>1.795</b>	<b>150</b>

## 3. Tabla de inversiones

La empresa invertirá en el año cero, en el año tres y cinco, como se muestra a continuación:

*Montos en US\$*

<b>ITEM</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversión en activos</b>						
Muebles de oficina	9.669	-	-	-	-	10.636
Página web	6.325	-	-	3.479	-	-
Computadores e impresoras	10.145	-	-	-	-	11.160
Software de call center + modem para instalación del software	150	-	-	83	-	-
Certificado SSL	1.500	-	-	1.650	-	-
<b>Total</b>	<b>27.789</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.211</b>	<b>0</b>	<b>21.795</b>

Cabe destacar que:

- La inversión en el año 3 en la página web y en el software de call center son inversiones de mejora.
- La inversión del certificado SSL en el año 3 es una inversión de reposición, pues en ese año finaliza la vida útil del activo. Se incluye un ajuste de 10% en el precio.
- La inversión en el año 5 en muebles de oficina y computadores es una inversión de reposición, para reponer dichos activos pues en ese año finaliza su vida útil. Se incluye un ajuste de 10% en el precio.
- La reinversión en página web y call center se hará a inicios de año 6.

#### 4. Cambios en amortización y depreciación por reinversiones

- La amortización cambia en el año 4, dado que a finales del año 3 se invierte en mejoras del sitio web y del software de call center. Asimismo, se renueva el certificado SSL, por lo cual la amortización queda tal como se muestra a continuación:

##### *Reinversiones a fines de año 3*

ITEM	Valor en US\$
Amortización actual en año 4	1.295*
Reinversión en sitio web y call center	5.211
Reinversión en nuevo certificado SSL	1.650
Nueva amort. sitio web, call center (vida útil 5 años) y SSL a partir de año 4 (vida útil 3 años)	1.592
<b>Total amortización anual año 4 -5</b>	<b>2.887</b>
<b>Total amortización mensual año 4 -5</b>	<b>241</b>
<b>Total amortización trimestral año 4 -5</b>	<b>722</b>

\*No incluye la amortización del certificado SSL, cuya vida útil ha finalizado.

- La reinversión en muebles y computadores que se hace en el último trimestre de año 5 se da en el último mes, por lo cual afecta la depreciación hasta el primer mes de año 6.



## ANEXO U: ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE POR AÑO

Año 1 (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Año 1												Total	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
<b>INGRESOS</b>		14.610	14.610	14.610	14.610	14.610	14.610	30.764	30.764	30.764	30.764	30.764	30.764	30.764	272.243
<b>Costos variables</b>		9.627	9.627	9.627	9.627	9.627	9.627	20.601	20.601	20.601	20.601	20.601	20.601	20.601	181.368
Pago al artesano		8.743	8.743	8.743	8.743	8.743	8.743	18.740	18.740	18.740	18.740	18.740	18.740	18.740	164.897
Empaques		438	438	438	438	438	438	923	923	923	923	923	923	923	8.167
Comisión tarjetas de crédito / PayPal (3% s/vtas)		438	438	438	438	438	438	923	923	923	923	923	923	923	8.167
Gestión Certificado de Origen por producto (.05% s/vtas)		7	7	7	7	7	7	15	15	15	15	15	15	15	136
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		4.983	4.983	4.983	4.983	4.983	4.983	10.163	10.163	10.163	10.163	10.163	10.163	10.163	90.875
<b>COSTOS FIJOS</b>		23.185	22.065	23.185	22.065	23.185	22.065	23.185	22.065	23.185	22.065	23.185	22.065	23.185	271.496
<b>Marketing</b>		3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	40.991
<b>Salarios</b>		10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	123.165
<b>Otros gastos generales y de administración</b>		9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	107.340
Renta		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Servicios básicos		4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	55.920
Papelería		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Costo de traslado para supervisión de operaciones		1.120		1.120		1.120		1.120		1.120		1.120		1.120	6.720
Levantamiento de significados históricos		375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.500
Mantenimiento Página web															
Estudio de mercado regional															
Curso de capacitación semestral a artesanos por iniciativa C. Justo															
Cuota de afiliación por iniciativa C. Justo															
<b>EBITDA</b>		-18.202	-17.082	-18.202	-17.082	-18.202	-17.082	-13.022	-11.902	-13.022	-11.902	-13.022	-11.902	-13.022	-180.622
<b>Depreciación</b>		-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-3.963
<b>Amortización</b>		-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1.795
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		-18.682	-17.562	-18.682	-17.562	-18.682	-17.562	-13.502	-12.382	-13.502	-12.382	-13.502	-12.382	-13.502	-186.379
<b>UTILIDAD BRUTA ACUMULADA</b>		-18.682	-36.243	-54.925	-72.486	-91.168	-108.729	-122.231	-134.613	-148.114	-160.496	-173.998	-186.379	-372.759	
<b>IMPUESTOS (15%)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>		-18.682	-17.562	-18.682	-17.562	-18.682	-17.562	-13.502	-12.382	-13.502	-12.382	-13.502	-12.382	-13.502	-186.379
<b>Depreciación</b>		330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3.963
<b>Amortización</b>		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.795
<b>INVERSIONES</b>	47.543	5.537	1.169	1.337	1.169	1.337	1.787	5.366	553	721	553	721	-8.626	11.625	
Inversión en activos	36.342														
Registro de la empresa	4.193														
Muebles de oficina	9.669														
Página web	6.325														
Computadores e impresoras	10.145														
Costo de conformación red artesanal (visitas de negociación)	4.360														
Software de call center + modem para instalación del software	150														
Certificado SSL	1.500														
Inversión en capital de trabajo	11.201	5.537	1.169	1.337	1.169	1.337	1.787	5.366	553	721	553	721	-8.626	11.625	
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-47.543	-23.739	-18.250	-19.538	-18.250	-19.538	-18.869	-18.388	-12.455	-13.743	-12.455	-13.743	-3.276	-192.246	
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-47.543	-71.282	-89.532	-109.071	-127.321	-146.860	-165.728	-184.116	-196.571	-210.315	-222.770	-236.513	-239.789	-239.789	

Año 2 (Montos en US\$)

ITEM	Año 2												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>INGRESOS</b>	<b>62.549</b>	<b>62.549</b>	<b>62.549</b>	<b>62.549</b>	<b>62.549</b>	<b>62.549</b>	<b>70.655</b>	<b>70.655</b>	<b>70.655</b>	<b>70.655</b>	<b>70.655</b>	<b>70.655</b>	<b>799.219</b>
<b>Costos variables</b>	<b>36.398</b>	<b>36.398</b>	<b>36.398</b>	<b>36.398</b>	<b>36.398</b>	<b>36.398</b>	<b>41.231</b>	<b>41.231</b>	<b>41.231</b>	<b>41.231</b>	<b>41.231</b>	<b>41.231</b>	<b>465.771</b>
Pago al artesano	32.926	32.926	32.926	32.926	32.926	32.926	37.309	37.309	37.309	37.309	37.309	37.309	421.414
Empaques	1.564	1.564	1.564	1.564	1.564	1.564	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	1.766	19.980
Comisión tarjetas de crédito / PayPal (3% s/vtas)	1.876	1.876	1.876	1.876	1.876	1.876	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	23.977
Gestión Certificado de Origen por producto (.05% s/vtas)	31	31	31	31	31	31	35	35	35	35	35	35	400
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>26.151</b>	<b>26.151</b>	<b>26.151</b>	<b>26.151</b>	<b>26.151</b>	<b>26.151</b>	<b>29.424</b>	<b>29.424</b>	<b>29.424</b>	<b>29.424</b>	<b>29.424</b>	<b>29.424</b>	<b>333.448</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>27.993</b>	<b>26.761</b>	<b>27.993</b>	<b>26.761</b>	<b>27.993</b>	<b>26.761</b>	<b>27.993</b>	<b>26.761</b>	<b>27.993</b>	<b>26.761</b>	<b>27.993</b>	<b>26.761</b>	<b>328.521</b>
<b>Marketing</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>3.146</b>	<b>37.750</b>
<b>Salarios</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>12.823</b>	<b>153.870</b>
<b>Otros gastos generales y de administración</b>	<b>12.024</b>	<b>10.792</b>	<b>12.024</b>	<b>10.792</b>	<b>12.024</b>	<b>10.792</b>	<b>12.024</b>	<b>10.792</b>	<b>12.024</b>	<b>10.792</b>	<b>12.024</b>	<b>10.792</b>	<b>136.901</b>
Renta	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	39.600
Servicios básicos	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	5.126	61.512
Papelería	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	4.620
Costo de traslado para supervisión de operaciones	1.232		1.232		1.232		1.232		1.232		1.232		7.392
Levantamiento de significados históricos	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Mantenimiento Página web	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2.277
Estudio de mercado regional	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	20.000
Curso de capacitación semestral a artesanos por iniciativa C. Justo													
Cuota de afiliación por iniciativa C. Justo													
<b>EBITDA</b>	<b>-1.842</b>	<b>-610</b>	<b>-1.842</b>	<b>-610</b>	<b>-1.842</b>	<b>-610</b>	<b>1.431</b>	<b>2.663</b>	<b>1.431</b>	<b>2.663</b>	<b>1.431</b>	<b>2.663</b>	<b>4.927</b>
<b>Depreciación</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-330</b>	<b>-3.963</b>
<b>Amortización</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-150</b>	<b>-1.795</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-2.322</b>	<b>-1.090</b>	<b>-2.322</b>	<b>-1.090</b>	<b>-2.322</b>	<b>-1.090</b>	<b>951</b>	<b>2.183</b>	<b>951</b>	<b>2.183</b>	<b>951</b>	<b>2.183</b>	<b>-830</b>
<b>UTILIDAD BRUTA ACUMULADA</b>	<b>-375.080</b>	<b>-376.170</b>	<b>-378.492</b>	<b>-379.581</b>	<b>-381.903</b>	<b>-382.993</b>	<b>-382.041</b>	<b>-379.858</b>	<b>-378.907</b>	<b>-376.724</b>	<b>-375.773</b>	<b>-373.589</b>	<b>-374.420</b>
<b>IMPUESTOS (15%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-2.322</b>	<b>-1.090</b>	<b>-2.322</b>	<b>-1.090</b>	<b>-2.322</b>	<b>-1.090</b>	<b>951</b>	<b>2.183</b>	<b>951</b>	<b>2.183</b>	<b>951</b>	<b>2.183</b>	<b>-830</b>
<b>Depreciación</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>3.963</b>
<b>Amortización</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>1.795</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>9.763</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>2.085</b>	<b>3.037</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>52.475</b>	<b>72.688</b>
Inversión en activos													
Registro de la empresa													
Muebles de oficina													
Página web													
Computadores e impresoras													
Costo de conformación red artesanal (visitas de negociación)													
Software de call center + modem para instalación del software													
Certificado SSL													
Inversión en capital de trabajo	9.763	625	625	625	625	2.085	3.037	707	707	707	707	52.475	72.688
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-11.605</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-2.694</b>	<b>-1.606</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>-49.812</b>	<b>-67.761</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-251.394</b>	<b>-252.630</b>	<b>-255.097</b>	<b>-256.332</b>	<b>-258.800</b>	<b>-261.494</b>	<b>-263.100</b>	<b>-261.144</b>	<b>-260.419</b>	<b>-258.463</b>	<b>-257.738</b>	<b>-307.550</b>	<b>-307.550</b>

Año 3-5 (Montos en US\$)

ITEM	AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
<b>INGRESOS</b>	358.255	358.255	380.710	380.710	1.477.931	651.389	651.389	675.870	675.870	2.654.518	980.517	980.517	1.002.299	1.002.299	3.965.633
<b>Costos variables</b>	194.908	194.908	207.470	207.470	804.757	300.705	300.705	312.355	312.355	1.226.121	415.286	415.286	424.811	424.811	1.680.195
Pago al artesano	176.816	176.816	188.245	188.245	730.122	267.810	267.810	278.224	278.224	1.092.068	365.770	365.770	374.195	374.195	1.479.931
Empaques	7.165	7.165	7.614	7.614	29.559	13.028	13.028	13.517	13.517	53.090	19.610	19.610	20.046	20.046	79.313
Comisión tarjetas de crédito / PayPal (3% s/vtas)	10.748	10.748	11.421	11.421	44.338	19.542	19.542	20.276	20.276	79.636	29.416	29.416	30.069	30.069	118.969
Gestión Certificado de Origen por producto (.05% s/vtas)	179	179	190	190	739	326	326	338	338	1.327	490	490	501	501	1.983
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>163.347</b>	<b>163.347</b>	<b>173.240</b>	<b>173.240</b>	<b>673.174</b>	<b>350.684</b>	<b>350.684</b>	<b>363.515</b>	<b>363.515</b>	<b>1.428.397</b>	<b>565.231</b>	<b>565.231</b>	<b>577.487</b>	<b>577.487</b>	<b>2.285.437</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>85.702</b>	<b>85.702</b>	<b>85.702</b>	<b>85.702</b>	<b>342.808</b>	<b>96.339</b>	<b>96.339</b>	<b>96.339</b>	<b>96.339</b>	<b>385.356</b>	<b>97.398</b>	<b>97.398</b>	<b>97.398</b>	<b>97.398</b>	<b>389.593</b>
Marketing	9.395	9.395	9.395	9.395	37.580	9.000	9.000	9.000	9.000	36.000	8.975	8.975	8.975	8.975	35.900
Salarios	44.874	44.874	44.874	44.874	179.497	45.901	45.901	45.901	45.901	183.603	47.297	47.297	47.297	47.297	189.189
<b>Otros gastos generales y de administración</b>	<b>31.433</b>	<b>31.433</b>	<b>31.433</b>	<b>31.433</b>	<b>125.731</b>	<b>41.438</b>	<b>41.438</b>	<b>41.438</b>	<b>41.438</b>	<b>165.754</b>	<b>41.126</b>	<b>41.126</b>	<b>41.126</b>	<b>41.126</b>	<b>164.504</b>
Renta	10.890	10.890	10.890	10.890	43.560	11.979	11.979	11.979	11.979	47.916	13.177	13.177	13.177	13.177	52.708
Servicios básicos	16.916	16.916	16.916	16.916	67.663	18.607	18.607	18.607	18.607	74.430	20.468	20.468	20.468	20.468	81.872
Papelería	1.271	1.271	1.271	1.271	5.082	1.398	1.398	1.398	1.398	5.590	1.537	1.537	1.537	1.537	6.149
Costo de traslado para supervisión de operaciones	1.355	1.355	1.355	1.355	5.421	1.491	1.491	1.491	1.491	5.963	1.640	1.640	1.640	1.640	6.559
Levantamiento de significados históricos	375	375	375	375	1.500	375	375	375	375	1.500	375	375	375	375	1.500
Mantención Página web	626	626	626	626	2.505	689	689	689	689	2.755	758	758	758	758	3.031
Estudio de mercado regional						6.000	6.000	6.000	6.000	24.000					
Curso de capacitación semestral a artesanos por iniciativa C. Justo						900	900	900	900	3.600	990	990	990	990	3.960
Cuota de afiliación por iniciativa C. Justo											2.181	2.181	2.181	2.181	8.724
<b>EBITDA</b>	<b>77.645</b>	<b>77.645</b>	<b>87.538</b>	<b>87.538</b>	<b>330.366</b>	<b>254.345</b>	<b>254.345</b>	<b>267.176</b>	<b>267.176</b>	<b>1.043.041</b>	<b>467.833</b>	<b>467.833</b>	<b>480.089</b>	<b>480.089</b>	<b>1.895.844</b>
Depreciación	-991	-991	-991	-991	-3.963	-991	-991	-991	-991	-3.963	-991	-991	-991	-991	-3.963
Amortización	-449	-449	-449	-449	-1.795	-722	-722	-722	-722	-2.887	-722	-722	-722	-722	-2.887
					0										
UTILIDAD BRUTA	76.206	76.206	86.099	86.099	324.608	252.632	252.632	265.463	265.463	1.036.191	466.120	466.120	478.377	478.377	1.888.994
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA	-298.214	-222.009	-135.910	-49.811	274.797	527.429	780.061	1.045.524	1.310.988	2.347.178	2.813.299	3.279.419	3.757.796	4.236.173	6.125.167
IMPUESTOS (15%)	0	0	0	0	0	79.114	37.895	39.819	39.819	196.648	69.918	69.918	71.756	71.756	283.349
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>76.206</b>	<b>76.206</b>	<b>86.099</b>	<b>86.099</b>	<b>324.608</b>	<b>173.518</b>	<b>214.737</b>	<b>225.644</b>	<b>225.644</b>	<b>839.542</b>	<b>396.202</b>	<b>396.202</b>	<b>406.620</b>	<b>406.620</b>	<b>1.605.645</b>
					0										
Depreciación	991	991	991	991	3.963	991	991	991	991	3.963	991	991	991	991	3.963
Amortización	449	449	449	449	1.795	722	722	722	722	2.887	722	722	722	722	2.887
<b>INVERSIONES</b>	<b>86.268</b>	<b>7.625</b>	<b>10.263</b>	<b>57.740</b>	<b>161.896</b>	<b>-20.274</b>	<b>-26.974</b>	<b>-26.023</b>	<b>21.776</b>	<b>-51.495</b>	<b>197.576</b>	<b>-56.192</b>	<b>-55.471</b>	<b>-21.897</b>	<b>64.016</b>
Inversión en activos				5.211	5.211									21.795	21.795
Registro de la empresa															
Muebles de oficina														10.636	10.636
Página web				3.479	3.479										0
Computadores e impresoras														11.160	11.160
Costo de conformación red artesanal (visitas de negociación)															
Software de cal center + modem para instalación del software				83	83										0
Certificado SSL				1.650	1.650										
Inversión en capital de trabajo	86.268	7.625	10.263	52.529	156.684	-20.274	-26.974	-26.023	21.776	-51.495	197.576	-56.192	-55.471	-43.692	42.221
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-8.623</b>	<b>70.021</b>	<b>77.275</b>	<b>29.798</b>	<b>168.471</b>	<b>195.505</b>	<b>243.424</b>	<b>253.379</b>	<b>205.580</b>	<b>897.888</b>	<b>200.339</b>	<b>454.107</b>	<b>463.804</b>	<b>430.229</b>	<b>1.548.479</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-316.172</b>	<b>-246.152</b>	<b>-168.877</b>	<b>-139.079</b>	<b>-139.079</b>	<b>56.425</b>	<b>299.850</b>	<b>553.228</b>	<b>758.809</b>	<b>758.809</b>	<b>959.147</b>	<b>1.413.255</b>	<b>1.877.059</b>	<b>2.307.288</b>	<b>2.307.288</b>

## Supuestos para elaboración de Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre

- El impuesto pagado es del 15%, según la legislación nicaragüense<sup>55</sup>. Este impuesto grava la utilidad bruta hasta que la utilidad bruta acumulada es positiva.
- El cálculo del capital de trabajo se realizó de la siguiente manera:

### Detalle de cálculo del capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo, se tomaron los siguientes supuestos:

- *Efectivo por pago*: mismo mes en que se genera la venta
- *Cuentas por cobrar*: 25% de las ventas del período. Su recuperación se da en el periodo siguiente.
- *Inventario*: 18% de las ventas del período siguiente (mínimo US\$5.000).

*Cuadro de ventas y recibos en US\$ (Años 1-5)*

Cuadro de ventas y recibos	Año 0	Año 1												
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ventas	0	14.610	14.610	14.610	14.610	14.610	14.610	30.764	30.764	30.764	30.764	30.764	30.764	272.243
Ventas acumuladas	0	14.610	29.219	43.829	58.438	73.048	87.657	118.422	149.186	179.950	210.714	241.479	272.243	272.243
Efectivo recibido en el mes 75%	0	10.957	10.957	10.957	10.957	10.957	10.957	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	204.182
Efectivo recibido en 30 días 25%	0		3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	60.370
Total recibido		10.957	14.610	14.610	14.610	14.610	14.610	26.726	30.764	30.764	30.764	30.764	30.764	264.552
Total recibido acumulado		10.957	25.567	40.176	54.786	69.395	84.005	110.731	141.495	172.259	203.023	233.787	264.552	264.552
Cuentas por cobrar		3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691

Cuadro de ventas y recibos	Año 2												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ventas	62.549	62.549	62.549	62.549	62.549	62.549	70.655	70.655	70.655	70.655	70.655	70.655	799.219
Ventas acumuladas	334.791	397.340	459.889	522.437	584.986	647.535	718.189	788.844	859.498	930.153	1.000.808	1.071.462	1.071.462
Efectivo recibido en el mes 75%	46.911	46.911	46.911	46.911	46.911	46.911	52.991	52.991	52.991	52.991	52.991	52.991	599.415
Efectivo recibido en 30 días 25%	7.691	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	189.832
Total recibido	54.603	62.549	62.549	62.549	62.549	62.549	68.628	70.655	70.655	70.655	70.655	70.655	789.247
Total recibido acumulado	319.154	381.703	444.252	506.800	569.349	631.897	700.525	771.180	841.835	912.489	983.144	1.053.798	1.053.798
Cuentas por cobrar	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664

Cuadro de ventas y recibos	AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
Ventas	358.255	358.255	380.710	380.710	1.477.931	651.389	651.389	675.870	675.870	2.654.518	980.517	980.517	1.002.299	1.002.299	3.965.633
Ventas acumuladas	1.429.717	1.787.972	2.168.683	2.549.393	2.549.393	3.200.782	3.852.171	4.528.041	5.203.911	5.203.911	6.184.429	7.164.946	8.167.245	9.169.544	9.169.544
Efectivo recibido en el mes 75%	268.691	268.691	285.533	285.533	1.108.448	488.542	488.542	506.902	506.902	1.990.888	735.388	735.388	751.724	751.724	2.974.225
Efectivo recibido en 30 días 25%	17.664	89.564	89.564	95.178	291.969	95.178	162.847	162.847	168.967	589.840	168.967	245.129	245.129	250.575	909.801
Total recibido	286.355	358.255	375.097	380.710	1.400.417	583.719	651.389	669.750	675.870	2.580.728	904.356	980.517	996.854	1.002.299	3.884.025
Total recibido acumulado	1.340.153	1.698.409	2.073.505	2.454.216	1.692.386	3.037.935	3.689.324	4.359.074	5.034.944	3.170.568	5.939.299	6.919.817	7.916.670	8.918.969	4.793.826
Cuentas por cobrar	89.564	89.564	95.178	95.178	3.092.803	162.847	162.847	168.967	168.967	5.751.295	245.129	245.129	250.575	250.575	8.677.852

<sup>55</sup> Fuente: [www.dgi.gov.ni/interna.php?sec=33](http://www.dgi.gov.ni/interna.php?sec=33)

**CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN US\$**

ITEM	Año 0	Año 1												Total
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>Activos circulantes</b>	11.201	16.738	17.907	19.244	20.413	21.749	23.536	28.902	29.456	30.177	30.730	31.452	22.826	22.826
Crédito impuesto a la renta		146	292	438	584	730	877	1.184	1.492	1.800	2.107	2.415	2.722	2.722
Diferencia Pago IVA - IVA recibido		548	548	548	548	548	548	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154
Crédito IVA	6.201	7.392	8.415	9.605	10.628	11.819	12.922	13.336	13.581	13.995	14.241	14.655	0	0
Débito ventas		2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	40.836
Crédito compras	750	3.382	3.214	3.382	3.214	3.382	3.295	5.028	4.860	5.028	4.860	5.028	5.719	5.719
Crédito inversiones	5.451	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	11.259	11.259
Cuentas por cobrar		3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691
<b>Pasivos circulantes</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>KT</b>	<b>11.201</b>	<b>16.738</b>	<b>17.907</b>	<b>19.244</b>	<b>20.413</b>	<b>21.749</b>	<b>23.536</b>	<b>28.902</b>	<b>29.456</b>	<b>30.177</b>	<b>30.730</b>	<b>31.452</b>	<b>22.826</b>	<b>22.826</b>
<b>INVERSIÓN EN KT</b>	<b>11.201</b>	<b>5.537</b>	<b>1.169</b>	<b>1.337</b>	<b>1.169</b>	<b>1.337</b>	<b>1.787</b>	<b>5.366</b>	<b>553</b>	<b>721</b>	<b>553</b>	<b>721</b>	<b>-8.626</b>	<b>11.625</b>

**CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN US\$**

ITEM	Año 2												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>Activos circulantes</b>	32.589	33.215	33.840	34.466	35.091	37.176	40.213	40.919	41.626	42.333	43.039	95.514	95.514
Crédito impuesto a la renta	3.348	3.973	4.599	5.224	5.850	6.475	7.182	7.888	8.595	9.302	10.008	10.715	10.715
Diferencia Pago IVA - IVA recibido	2.346	2.346	2.346	2.346	2.346	2.346	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Crédito IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Débito ventas	9.382	9.382	9.382	9.382	9.382	9.382	10.598	10.598	10.598	10.598	10.598	10.598	10.598
Crédito compras	7.735	7.550	7.735	7.550	7.735	7.769	8.460	8.275	8.460	8.275	8.460	16.041	16.041
Crédito inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	11.259	11.259	11.259	11.259	11.259	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	64.486	64.486
Cuentas por cobrar	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664
<b>Pasivos circulantes</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>KT</b>	<b>32.589</b>	<b>33.215</b>	<b>33.840</b>	<b>34.466</b>	<b>35.091</b>	<b>37.176</b>	<b>40.213</b>	<b>40.919</b>	<b>41.626</b>	<b>42.333</b>	<b>43.039</b>	<b>95.514</b>	<b>95.514</b>
<b>INVERSIÓN EN KT</b>	<b>9.763</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>625</b>	<b>2.085</b>	<b>3.037</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>707</b>	<b>52.475</b>	<b>72.688</b>

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN US\$

ITEM	AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
<b>Activos circulantes</b>	181.781	189.406	199.669	252.198	252.198	311.038	321.959	335.756	397.351	397.351	468.197	481.923	498.208	526.272	526.272
Crédito impuesto a la renta	14.297	17.880	21.687	25.494	25.494	6.514	13.028	19.786	26.545	26.545	9.805	19.610	29.633	39.656	39.656
Diferencia Pago IVA - IVA recibido	13.435	13.435	14.277	14.277	14.277	24.427	24.427	25.345	25.345	25.345	36.769	36.769	37.586	37.586	37.586
Crédito IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Débito ventas	53.738	53.738	57.107	57.107	57.107	97.708	97.708	101.380	101.380	101.380	147.078	147.078	150.345	150.345	150.345
Crédito compras	35.360	35.967	37.245	44.553	44.553	52.672	53.333	54.419	62.645	62.645	69.808	70.396	71.237	73.943	73.943
Crédito inversiones	0	0	0	782	782	0	0	0	0	0	0	0	0	3.269	3.269
Inventario	64.486	68.528	68.528	117.250	117.250	117.250	121.657	121.657	176.493	176.493	176.493	180.414	180.414	198.455	198.455
Cuentas por cobrar	89.564	89.564	95.178	95.178	95.178	162.847	162.847	168.967	168.967	168.967	245.129	245.129	250.575	250.575	250.575
<b>Pasivos circulantes</b>	0	0	0	0	0	79.114	117.009	156.829	196.648	196.648	69.918	139.836	211.593	283.349	283.349
Impuesto por pagar	0	0	0	0	0	79.114	117.009	156.829	196.648	196.648	69.918	139.836	211.593	283.349	283.349
<b>KT</b>	181.781	189.406	199.669	252.198	252.198	231.924	204.950	178.927	200.703	200.703	398.279	342.087	286.615	242.923	242.923
<b>INVERSIÓN EN KT</b>	86.268	7.625	10.263	52.529	156.684	-20.274	-26.974	-26.023	21.776	-51.495	197.576	-56.192	-55.471	-43.692	42.221

## ANEXO V: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR AÑO

Año 1 (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Año 1												Total
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>FLUJO POR OPERACIONES</b>														
<b>Ingresos</b>														
Efectivo por ventas netas		10.957	14.610	14.610	14.610	14.610	14.610	26.726	30.764	30.764	30.764	30.764	30.764	264.552
Intereses y otros recibos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Ventas		1.644	2.191	2.191	2.191	2.191	2.191	4.009	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	39.683
<b>Total efectivo recibido</b>		<b>12.601</b>	<b>16.801</b>	<b>16.801</b>	<b>16.801</b>	<b>16.801</b>	<b>16.801</b>	<b>30.734</b>	<b>35.379</b>	<b>35.379</b>	<b>35.379</b>	<b>35.379</b>	<b>35.379</b>	<b>304.234</b>
<b>Egresos</b>														
Efectivo pagado en costo de venta (costo variable)		9.627	9.627	9.627	9.627	9.627	9.627	20.601	20.601	20.601	20.601	20.601	20.601	181.368
Efectivo pagado en Gastos de Marketing		3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	3.416	40.991
Efectivo pagado en salarios		10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	10.264	123.165
Efectivo pagado en otros gastos generales y adm.		9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	9.505	8.385	107.340
Cambio en inventario	5.000	0	0	0	0	0	538	0	0	0	0	0	5.721	6.259
Inventario inicial	0	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	63.225
Inventario final	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	11.259	69.484
Intereses pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA compras	750	3.382	3.214	3.382	3.214	3.382	3.295	5.028	4.860	5.028	4.860	5.028	5.719	50.394
<b>Total efectivo pagado</b>	<b>5.750</b>	<b>36.193</b>	<b>34.905</b>	<b>36.193</b>	<b>34.905</b>	<b>36.193</b>	<b>35.524</b>	<b>48.815</b>	<b>47.527</b>	<b>48.815</b>	<b>47.527</b>	<b>48.815</b>	<b>54.106</b>	<b>509.517</b>
<b>Impuestos</b>														
IR (1% de ventas)		-146	-146	-146	-146	-146	-146	-308	-308	-308	-308	-308	-308	-2722
Impuesto a la renta		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pago impuesto a la renta</b>	<b>0</b>	<b>-146</b>	<b>-146</b>	<b>-146</b>	<b>-146</b>	<b>-146</b>	<b>-146</b>	<b>-308</b>	<b>-308</b>	<b>-308</b>	<b>-308</b>	<b>-308</b>	<b>-308</b>	<b>-2722</b>
IVA Compras (+)	750	3.382	3.214	3.382	3.214	3.382	3.295	5.028	4.860	5.028	4.860	5.028	5.719	51.144
IVA Ventas (-)		-2.191	-2.191	-2.191	-2.191	-2.191	-2.191	-4.615	-4.615	-4.615	-4.615	-4.615	-4.615	-40.836
Crédito IVA Inversión (+)	5451	7.392	8.415	9.605	10.628	11.819	12.922	13.336	13.581	13.995	14.241	14.655	0	0
<b>Pago IVA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15.759</b>	<b>15.759</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES</b>	<b>-5.750</b>	<b>-23.739</b>	<b>-18.250</b>	<b>-19.538</b>	<b>-18.250</b>	<b>-19.538</b>	<b>-18.869</b>	<b>-18.388</b>	<b>-12.455</b>	<b>-13.743</b>	<b>-12.455</b>	<b>-13.743</b>	<b>-3.276</b>	<b>-192.246</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACUMULADO</b>	<b>-5.750</b>	<b>-29.489</b>	<b>-47.739</b>	<b>-67.278</b>	<b>-85.528</b>	<b>-105.067</b>	<b>-123.935</b>	<b>-142.323</b>	<b>-154.778</b>	<b>-168.522</b>	<b>-180.977</b>	<b>-194.720</b>	<b>-197.996</b>	<b>-197.996</b>
<b>FLUJO POR INVERSIONES</b>														
Compra activos	-36.342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Activos	-5.451	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones en acciones / depósitos														
Venta de activos														
Venta de inversiones en acciones / depósitos														
<b>TOTAL FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>-41.793</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>														
Efectivo por acciones														
Efectivo por deuda														
Pago por deudas														
Recompra de acciones														
Pago de dividendos														
<b>TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Incremento neto de efectivo</b>	<b>-47.543</b>	<b>-23.739</b>	<b>-18.250</b>	<b>-19.538</b>	<b>-18.250</b>	<b>-19.538</b>	<b>-18.869</b>	<b>-18.388</b>	<b>-12.455</b>	<b>-13.743</b>	<b>-12.455</b>	<b>-13.743</b>	<b>-3.276</b>	<b>-192.246</b>
Balance inicial de efectivo	0	-47.543	-71.282	-89.532	-109.071	-127.321	-146.860	-165.728	-184.116	-196.571	-210.315	-222.770	-236.513	-47.543
<b>Balance final de efectivo</b>	<b>-47.543</b>	<b>-71.282</b>	<b>-89.532</b>	<b>-109.071</b>	<b>-127.321</b>	<b>-146.860</b>	<b>-165.728</b>	<b>-184.116</b>	<b>-196.571</b>	<b>-210.315</b>	<b>-222.770</b>	<b>-236.513</b>	<b>-239.789</b>	<b>-239.789</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-23.739</b>	<b>-18.250</b>	<b>-19.538</b>	<b>-18.250</b>	<b>-19.538</b>	<b>-18.869</b>	<b>-18.388</b>	<b>-12.455</b>	<b>-13.743</b>	<b>-12.455</b>	<b>-13.743</b>	<b>-3.276</b>	<b>-192.246</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-71.282</b>	<b>-89.532</b>	<b>-109.071</b>	<b>-127.321</b>	<b>-146.860</b>	<b>-165.728</b>	<b>-184.116</b>	<b>-196.571</b>	<b>-210.315</b>	<b>-222.770</b>	<b>-236.513</b>	<b>-239.789</b>	<b>-239.789</b>

Año 2 (Montos en US\$)

ITEM	Año 2												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>FLUJO POR OPERACIONES</b>													
<b>Ingresos</b>													
Efectivo por ventas netas	54.603	62.549	62.549	62.549	62.549	62.549	68.628	70.655	70.655	70.655	70.655	70.655	789.247
Intereses y otros recibos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Ventas	8.190	9.382	9.382	9.382	9.382	9.382	10.294	10.598	10.598	10.598	10.598	10.598	118.387
<b>Total efectivo recibido</b>	<b>62.793</b>	<b>71.931</b>	<b>71.931</b>	<b>71.931</b>	<b>71.931</b>	<b>71.931</b>	<b>78.922</b>	<b>81.253</b>	<b>81.253</b>	<b>81.253</b>	<b>81.253</b>	<b>81.253</b>	<b>907.634</b>
<b>Egresos</b>													
Efectivo pagado en costo de venta (costo variable)	36.398	36.398	36.398	36.398	36.398	36.398	41.231	41.231	41.231	41.231	41.231	41.231	465.771
Efectivo pagado en Gastos de Marketing	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	37.750
Efectivo pagado en salarios	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	12.823	153.870
Efectivo pagado en otros gastos generales y adm.	12.024	10.792	12.024	10.792	12.024	10.792	12.024	10.792	12.024	10.792	12.024	10.792	136.901
Cambio en inventario	0	0	0	0	0	1.459	0	0	0	0	0	0	51.768
Inventario inicial	11.259	11.259	11.259	11.259	11.259	11.259	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	143.859
Inventario final	11.259	11.259	11.259	11.259	11.259	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	64.486	197.087
Intereses pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA compras	7.735	7.550	7.735	7.550	7.735	7.769	8.460	8.275	8.460	8.275	8.460	16.041	104.047
<b>Total efectivo pagado</b>	<b>72.126</b>	<b>70.709</b>	<b>72.126</b>	<b>70.709</b>	<b>72.126</b>	<b>72.387</b>	<b>77.684</b>	<b>76.267</b>	<b>77.684</b>	<b>76.267</b>	<b>77.684</b>	<b>135.800</b>	<b>951.567</b>
<b>Impuestos</b>													
IR (1% de ventas)	-625	-625	-625	-625	-625	-625	-707	-707	-707	-707	-707	-707	-7992
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pago impuesto a la renta</b>	<b>-625</b>	<b>-625</b>	<b>-625</b>	<b>-625</b>	<b>-625</b>	<b>-625</b>	<b>-707</b>	<b>-707</b>	<b>-707</b>	<b>-707</b>	<b>-707</b>	<b>-707</b>	<b>-7992</b>
IVA Compras (+)	7.735	7.550	7.735	7.550	7.735	7.769	8.460	8.275	8.460	8.275	8.460	16.041	104.047
IVA Ventas (-)	-9.382	-9.382	-9.382	-9.382	-9.382	-9.382	-10.598	-10.598	-10.598	-10.598	-10.598	-10.598	-119.883
Crédito IVA Inversión (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pago IVA</b>	<b>-1.647</b>	<b>-1.832</b>	<b>-1.647</b>	<b>-1.832</b>	<b>-1.647</b>	<b>-1.613</b>	<b>-2.138</b>	<b>-2.323</b>	<b>-2.138</b>	<b>-2.323</b>	<b>-2.138</b>	<b>5.442</b>	<b>-15.836</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES</b>	<b>-11.605</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-2.694</b>	<b>-1.606</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>-49.812</b>	<b>-67.761</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACUMULADO</b>	<b>-209.602</b>	<b>-210.837</b>	<b>-213.304</b>	<b>-214.540</b>	<b>-217.007</b>	<b>-219.701</b>	<b>-221.307</b>	<b>-219.351</b>	<b>-218.626</b>	<b>-216.670</b>	<b>-215.945</b>	<b>-265.757</b>	<b>-265.757</b>
<b>FLUJO POR INVERSIONES</b>													
Compra activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones en acciones / depósitos													
Venta de activos													
Venta de inversiones en acciones / depósitos													
<b>TOTAL FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>													
Efectivo por acciones													
Efectivo por deuda													
Pago por deudas													
Recompra de acciones													
Pago de dividendos													
<b>TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Incremento neto de efectivo</b>	<b>-11.605</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-2.694</b>	<b>-1.606</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>-49.812</b>	<b>-67.761</b>
<b>Balance inicial de efectivo</b>	<b>-239.789</b>	<b>-251.394</b>	<b>-252.630</b>	<b>-255.097</b>	<b>-256.332</b>	<b>-258.800</b>	<b>-261.494</b>	<b>-263.100</b>	<b>-261.144</b>	<b>-260.419</b>	<b>-258.463</b>	<b>-257.738</b>	<b>-239.789</b>
<b>Balance final de efectivo</b>	<b>-251.394</b>	<b>-252.630</b>	<b>-255.097</b>	<b>-256.332</b>	<b>-258.800</b>	<b>-261.494</b>	<b>-263.100</b>	<b>-261.144</b>	<b>-260.419</b>	<b>-258.463</b>	<b>-257.738</b>	<b>-307.550</b>	<b>-307.550</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-11.605</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-1.235</b>	<b>-2.467</b>	<b>-2.694</b>	<b>-1.606</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>1.957</b>	<b>725</b>	<b>-49.812</b>	<b>-67.761</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-251.394</b>	<b>-252.630</b>	<b>-255.097</b>	<b>-256.332</b>	<b>-258.800</b>	<b>-261.494</b>	<b>-263.100</b>	<b>-261.144</b>	<b>-260.419</b>	<b>-258.463</b>	<b>-257.738</b>	<b>-307.550</b>	<b>-307.550</b>



Año 3-5 (montos en US\$)

ITEM	AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
<b>FLUJO POR OPERACIONES</b>															
<b>Ingresos</b>															
Efectivo por ventas netas	286.355	358.255	375.097	380.710	1.400.417	583.719	651.389	669.750	675.870	2.580.728	904.356	980.517	996.854	1.002.299	3.884.025
Intereses y otros recibos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Ventas	42.953	53.738	56.264	57.107	210.063	87.558	97.708	100.462	101.380	387.109	135.653	147.078	149.528	150.345	582.604
<b>Total efectivo recibido</b>	<b>329.308</b>	<b>411.993</b>	<b>431.361</b>	<b>437.817</b>	<b>1.610.480</b>	<b>671.277</b>	<b>749.097</b>	<b>770.212</b>	<b>777.250</b>	<b>2.967.837</b>	<b>1.040.009</b>	<b>1.127.595</b>	<b>1.146.382</b>	<b>1.152.644</b>	<b>4.466.629</b>
<b>Egresos</b>															
Efectivo pagado en costo de venta (costo variable)	194.908	194.908	207.470	207.470	804.757	300.705	300.705	312.355	312.355	1.226.121	415.286	415.286	424.811	424.811	1.680.195
Efectivo pagado en Gastos de Marketing	9.395	9.395	9.395	9.395	37.580	9.000	9.000	9.000	9.000	36.000	8.975	8.975	8.975	8.975	35.900
Efectivo pagado en salarios	44.874	44.874	44.874	44.874	179.497	45.901	45.901	45.901	45.901	183.603	47.297	47.297	47.297	47.297	189.189
Efectivo pagado en otros gastos generales y adm.	31.433	31.433	31.433	31.433	125.731	41.438	41.438	41.438	41.438	165.754	41.126	41.126	41.126	41.126	164.504
Cambio en inventario	0	4.042	0	48.722	52.764	0	4.407	0	54.837	59.243	0	3.921	0	18.041	21.962
Inventario inicial	64.486	64.486	68.528	68.528	266.028	117.250	117.250	121.657	121.657	477.813	176.493	176.493	180.414	180.414	713.814
Inventario final	64.486	68.528	68.528	117.250	318.792	117.250	121.657	121.657	176.493	537.056	176.493	180.414	180.414	198.455	735.776
Intereses pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA compras	35.360	35.967	37.245	44.553	153.125	52.672	53.333	54.419	62.645	223.068	69.808	70.396	71.237	73.943	285.384
<b>Total efectivo pagado</b>	<b>315.970</b>	<b>320.619</b>	<b>330.417</b>	<b>386.448</b>	<b>1.353.454</b>	<b>449.716</b>	<b>454.784</b>	<b>463.113</b>	<b>526.175</b>	<b>1.893.788</b>	<b>582.493</b>	<b>587.001</b>	<b>593.447</b>	<b>614.194</b>	<b>2.377.135</b>
<b>Impuestos</b>															
IR (1% de ventas)	-3583	-3583	-3807	-3807	-14779	-6514	-6514	-6759	-6759	-26545	-9805	-9805	-10023	-10023	-39656
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	25.494	0	0	0	25.494	-170.103	0	0	0	-170.103
<b>Pago impuesto a la renta</b>	<b>-3583</b>	<b>-3583</b>	<b>-3807</b>	<b>-3807</b>	<b>-14779</b>	<b>18980</b>	<b>-6514</b>	<b>-6759</b>	<b>-6759</b>	<b>-1051</b>	<b>-179908</b>	<b>-9805</b>	<b>-10023</b>	<b>-10023</b>	<b>-209759</b>
IVA Compras (+)	35.360	35.967	37.245	44.553	153.125	52.672	53.333	54.419	62.645	223.068	69.808	70.396	71.237	73.943	285.384
IVA Ventas (-)	-53.738	-53.738	-57.107	-57.107	-221.690	-97.708	-97.708	-101.380	-101.380	-398.178	-147.078	-147.078	-150.345	-150.345	-594.845
Crédito IVA Inversión (+)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pago IVA</b>	<b>-18.378</b>	<b>-17.772</b>	<b>-19.862</b>	<b>-12.554</b>	<b>-68.565</b>	<b>-45.037</b>	<b>-44.376</b>	<b>-46.961</b>	<b>-38.736</b>	<b>-175.110</b>	<b>-77.270</b>	<b>-76.681</b>	<b>-79.108</b>	<b>-76.402</b>	<b>-309.461</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES</b>	<b>-8.623</b>	<b>70.021</b>	<b>77.275</b>	<b>35.009</b>	<b>173.682</b>	<b>195.505</b>	<b>243.424</b>	<b>253.379</b>	<b>205.580</b>	<b>897.888</b>	<b>200.339</b>	<b>454.107</b>	<b>463.804</b>	<b>452.025</b>	<b>1.570.275</b>
<b>TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACUMULADO</b>	<b>-274.379</b>	<b>-204.359</b>	<b>-127.084</b>	<b>-92.075</b>	<b>-92.075</b>	<b>103.430</b>	<b>346.854</b>	<b>600.232</b>	<b>805.813</b>	<b>805.813</b>	<b>1.006.152</b>	<b>1.460.259</b>	<b>1.924.063</b>	<b>2.376.088</b>	<b>2.376.088</b>
<b>FLUJO POR INVERSIONES</b>															
Compra activos	0	0	0	-5.211	-5.211	0	0	0	0	0	0	0	0	-21.795	-21.795
IVA Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones en acciones / depósitos															
Venta de activos															
Venta de inversiones en acciones / depósitos															
<b>TOTAL FLUJO POR INVERSIONES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5.211</b>	<b>-5.211</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-21.795</b>	<b>-21.795</b>
<b>FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>															
Efectivo por acciones															
Efectivo por deuda															
Pago por deudas															
Recompra de acciones															
Pago de dividendos															
<b>TOTAL FLUJO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Incremento neto de efectivo</b>	<b>-8.623</b>	<b>70.021</b>	<b>77.275</b>	<b>29.798</b>	<b>168.471</b>	<b>195.505</b>	<b>243.424</b>	<b>253.379</b>	<b>205.580</b>	<b>897.888</b>	<b>200.339</b>	<b>454.107</b>	<b>463.804</b>	<b>430.229</b>	<b>1.548.479</b>
Balance inicial de efectivo	-307.550	-316.172	-246.152	-168.877	-307.550	-139.079	56.425	299.850	553.228	-139.079	758.809	959.147	1.413.255	1.877.059	758.809
<b>Balance final de efectivo</b>	<b>-316.172</b>	<b>-246.152</b>	<b>-168.877</b>	<b>-139.079</b>	<b>-139.079</b>	<b>56.425</b>	<b>299.850</b>	<b>553.228</b>	<b>758.809</b>	<b>758.809</b>	<b>959.147</b>	<b>1.413.255</b>	<b>1.877.059</b>	<b>2.307.288</b>	<b>2.307.288</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-8.623</b>	<b>70.021</b>	<b>77.275</b>	<b>29.798</b>	<b>168.471</b>	<b>195.505</b>	<b>243.424</b>	<b>253.379</b>	<b>205.580</b>	<b>897.888</b>	<b>200.339</b>	<b>454.107</b>	<b>463.804</b>	<b>430.229</b>	<b>1.548.479</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-316.172</b>	<b>-246.152</b>	<b>-168.877</b>	<b>-139.079</b>	<b>-139.079</b>	<b>56.425</b>	<b>299.850</b>	<b>553.228</b>	<b>758.809</b>	<b>758.809</b>	<b>959.147</b>	<b>1.413.255</b>	<b>1.877.059</b>	<b>2.307.288</b>	<b>2.307.288</b>

## ANEXO W: HOJA DE BALANCE Y BALANCE UTILIDADES RETENIDAS POR AÑO

Año 1 (Montos en US\$)

ITEM	Año 0	Año 1												Total
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>ACTIVOS</b>														
<b>Activos corrientes</b>														
Efectivo	-47.543	-71.282	-89.532	-109.071	-127.321	-146.860	-165.728	-184.116	-196.571	-210.315	-222.770	-236.513	-239.789	-239.789
Inventario	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	5.538	11.259	11.259
Cuentas por cobrar		3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	3.652	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691	7.691
Crédito IVA	6201	7392	8415	9605	10628	11819	12922	13336	13581	13995	14241	14655	0	0
Saldo IR (1%)		146	292	438	584	730	877	1.184	1.492	1.800	2.107	2.415	2.722	2.722
Diferencia pago IVA - IVA recibido		548	548	548	548	548	548	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154	1.154
<b>Total activos corrientes</b>	<b>-36.342</b>	<b>-54.543</b>	<b>-71.625</b>	<b>-89.827</b>	<b>-106.908</b>	<b>-125.110</b>	<b>-142.192</b>	<b>-155.214</b>	<b>-167.116</b>	<b>-180.138</b>	<b>-192.039</b>	<b>-205.061</b>	<b>-216.963</b>	<b>-216.963</b>
<b>Inversiones de largo plazo</b>														
<b>Propiedades y equipos</b>														
Inversión en equipos y otros activos LP	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342
Depreciación acumulada		330	660	991	1.321	1.651	1.981	2.312	2.642	2.972	3.302	3.633	3.963	3.963
Amortización acumulada		150	299	449	598	748	898	1.047	1.197	1.346	1.496	1.645	1.795	1.795
<b>Total Propiedades y equipos</b>	<b>36.342</b>	<b>35.862</b>	<b>35.382</b>	<b>34.902</b>	<b>34.422</b>	<b>33.943</b>	<b>33.463</b>	<b>32.983</b>	<b>32.503</b>	<b>32.023</b>	<b>31.543</b>	<b>31.064</b>	<b>30.584</b>	<b>30.584</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>-18.682</b>	<b>-36.243</b>	<b>-54.925</b>	<b>-72.486</b>	<b>-91.168</b>	<b>-108.729</b>	<b>-122.231</b>	<b>-134.613</b>	<b>-148.114</b>	<b>-160.496</b>	<b>-173.998</b>	<b>-186.379</b>	<b>-186.379</b>
<b>PASIVOS</b>														
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO ACCIONISTAS</b>														
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (pérdidas) retenidas	0	-18.682	-36.243	-54.925	-72.486	-91.168	-108.729	-122.231	-134.613	-148.114	-160.496	-173.998	-186.379	-186.379
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>-18.682</b>	<b>-36.243</b>	<b>-54.925</b>	<b>-72.486</b>	<b>-91.168</b>	<b>-108.729</b>	<b>-122.231</b>	<b>-134.613</b>	<b>-148.114</b>	<b>-160.496</b>	<b>-173.998</b>	<b>-186.379</b>	<b>-186.379</b>

ITEM	Año 0	Año 1												Total
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Balance inicial de utilidades retenidas	0	0	-18.682	-36.243	-54.925	-72.486	-91.168	-108.729	-122.231	-134.613	-148.114	-160.496	-173.998	0
Más: Utilidades netas	0	-18.682	-17.562	-18.682	-17.562	-18.682	-17.562	-13.502	-12.382	-13.502	-12.382	-13.502	-12.382	-186.379
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance final utilidades retenidas	0	-18.682	-36.243	-54.925	-72.486	-91.168	-108.729	-122.231	-134.613	-148.114	-160.496	-173.998	-186.379	-186.379

Año 2 (Montos en US\$)

ITEM	Año 2												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>ACTIVOS</b>													
<b>Activos corrientes</b>													
Efectivo	-251.394	-252.630	-255.097	-256.332	-258.800	-261.494	-263.100	-261.144	-260.419	-258.463	-257.738	-307.550	-307.550
Inventario	11.259	11.259	11.259	11.259	11.259	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	12.718	64.486	64.486
Cuentas por cobrar	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	15.637	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664	17.664
Crédito IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo IR (1%)	3.348	3.973	4.599	5.224	5.850	6.475	7.182	7.888	8.595	9.302	10.008	10.715	10.715
Diferencia pago IVA - IVA recibido	2.346	2.346	2.346	2.346	2.346	2.346	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
<b>Total activos corrientes</b>	<b>-218.805</b>	<b>-219.415</b>	<b>-221.257</b>	<b>-221.867</b>	<b>-223.708</b>	<b>-224.318</b>	<b>-222.887</b>	<b>-220.224</b>	<b>-218.793</b>	<b>-216.130</b>	<b>-214.699</b>	<b>-212.036</b>	<b>-212.036</b>
<b>Inversiones de largo plazo</b>													
<b>Propiedades y equipos</b>													
Inversión en equipos y otros activos LP	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342	36.342
Depreciación acumulada	4.293	4.623	4.954	5.284	5.614	5.944	6.274	6.605	6.935	7.265	7.595	7.926	7.926
Amortización acumulada	1.945	2.094	2.244	2.393	2.543	2.693	2.842	2.992	3.141	3.291	3.440	3.590	3.590
<b>Total Propiedades y equipos</b>	<b>30.104</b>	<b>29.624</b>	<b>29.144</b>	<b>28.665</b>	<b>28.185</b>	<b>27.705</b>	<b>27.225</b>	<b>26.745</b>	<b>26.265</b>	<b>25.786</b>	<b>25.306</b>	<b>24.826</b>	<b>24.826</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>-188.701</b>	<b>-189.791</b>	<b>-192.112</b>	<b>-193.202</b>	<b>-195.524</b>	<b>-196.613</b>	<b>-195.662</b>	<b>-193.479</b>	<b>-192.528</b>	<b>-190.344</b>	<b>-189.393</b>	<b>-187.210</b>	<b>-187.210</b>
<b>PASIVOS</b>													
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO ACCIONISTAS</b>													
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (pérdidas) retenidas	-188.701	-189.791	-192.112	-193.202	-195.524	-196.613	-195.662	-193.479	-192.528	-190.344	-189.393	-187.210	-187.210
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-188.701</b>	<b>-189.791</b>	<b>-192.112</b>	<b>-193.202</b>	<b>-195.524</b>	<b>-196.613</b>	<b>-195.662</b>	<b>-193.479</b>	<b>-192.528</b>	<b>-190.344</b>	<b>-189.393</b>	<b>-187.210</b>	<b>-187.210</b>

ITEM	Año 2												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Balance inicial de utilidades retenidas	-186.379	-188.701	-189.791	-192.112	-193.202	-195.524	-196.613	-195.662	-193.479	-192.528	-190.344	-189.393	-186.379
Más: Utilidades netas	-2.322	-1.090	-2.322	-1.090	-2.322	-1.090	951	2.183	951	2.183	951	2.183	-830
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance final utilidades retenidas	-188.701	-189.791	-192.112	-193.202	-195.524	-196.613	-195.662	-193.479	-192.528	-190.344	-189.393	-187.210	-187.210

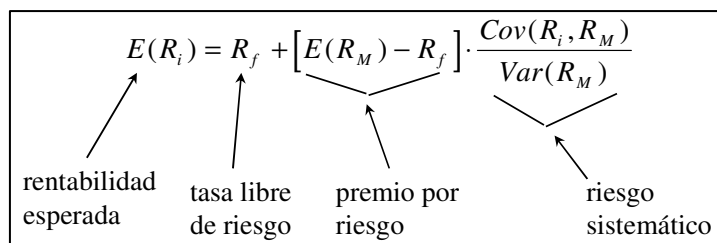
Año 3 - 5 (Montos en US\$)

ITEM	AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
<b>ACTIVOS</b>															
<b>Activos corrientes</b>															
Efectivo	-316.172	-246.152	-168.877	-139.079	-139.079	56.425	299.850	553.228	758.809	758.809	959.147	1.413.255	1.877.059	2.307.288	2.307.288
Inventario	64.486	68.528	68.528	117.250	117.250	117.250	121.657	121.657	176.493	176.493	176.493	180.414	180.414	198.455	198.455
Cuentas por cobrar	89.564	89.564	95.178	95.178	95.178	162.847	162.847	168.967	168.967	168.967	245.129	245.129	250.575	250.575	250.575
Crédito IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo IR (1%)	14.297	17.880	21.687	25.494	25.494	6.514	13.028	19.786	26.545	26.545	9.805	19.610	29.633	39.656	39.656
Diferencia pago IVA - IVA recibido	13.435	13.435	14.277	14.277	14.277	24.427	24.427	25.345	25.345	25.345	36.769	36.769	37.586	37.586	37.586
<b>Total activos corrientes</b>	<b>-134.391</b>	<b>-56.746</b>	<b>30.792</b>	<b>113.119</b>	<b>113.119</b>	<b>367.464</b>	<b>621.808</b>	<b>888.984</b>	<b>1.156.160</b>	<b>1.156.160</b>	<b>1.427.345</b>	<b>1.895.178</b>	<b>2.375.267</b>	<b>2.833.560</b>	<b>2.833.560</b>
<b>Inversiones de largo plazo</b>															
<b>Propiedades y equipos</b>															
Inversión en equipos y otros activos LP	36.342	36.342	36.342	41.553	41.553	41.553	41.553	41.553	41.553	41.553	41.553	41.553	41.553	63.348	63.348
Depreciación acumulada	8.916	9.907	10.898	11.888	11.888	12.879	13.870	14.861	15.851	15.851	16.842	17.833	18.823	19.814	19.814
Amortización acumulada	4.039	4.488	4.936	5.385	5.385	6.107	6.829	7.550	8.272	8.272	8.994	9.716	10.438	11.160	11.160
<b>Total Propiedades y equipos</b>	<b>23.387</b>	<b>21.947</b>	<b>20.508</b>	<b>24.279</b>	<b>24.279</b>	<b>22.567</b>	<b>20.854</b>	<b>19.142</b>	<b>17.429</b>	<b>17.429</b>	<b>15.717</b>	<b>14.004</b>	<b>12.292</b>	<b>32.375</b>	<b>32.375</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>-111.004</b>	<b>-34.799</b>	<b>51.300</b>	<b>137.399</b>	<b>137.399</b>	<b>390.031</b>	<b>642.663</b>	<b>908.126</b>	<b>1.173.589</b>	<b>1.173.589</b>	<b>1.443.061</b>	<b>1.909.182</b>	<b>2.387.559</b>	<b>2.865.935</b>	<b>2.865.935</b>
<b>PASIVOS</b>															
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	79.114	117.009	156.829	196.648	196.648	69.918	139.836	211.593	283.349	283.349
Deudas de corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO ACCIONISTAS</b>															
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (pérdidas) retenidas	-111.004	-34.799	51.300	137.399	137.399	310.916	525.653	751.297	976.941	976.941	1.373.143	1.769.346	2.175.966	2.582.586	2.582.586
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-111.004</b>	<b>-34.799</b>	<b>51.300</b>	<b>137.399</b>	<b>137.399</b>	<b>390.031</b>	<b>642.663</b>	<b>908.126</b>	<b>1.173.589</b>	<b>1.173.589</b>	<b>1.443.061</b>	<b>1.909.182</b>	<b>2.387.559</b>	<b>2.865.935</b>	<b>2.865.935</b>

ITEM	AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
Balance inicial de utilidades retenidas	-187.210	-111.004	-34.799	51.300	-187.210	137.399	310.916	525.653	751.297	137.399	976.941	1.373.143	1.769.346	2.175.966	976.941
Más: Utilidades netas	76.206	76.206	86.099	86.099	324.608	173.518	214.737	225.644	225.644	839.542	396.202	396.202	406.620	406.620	1.605.645
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance final utilidades retenidas	-111.004	-34.799	51.300	137.399	137.399	310.916	525.653	751.297	976.941	976.941	1.373.143	1.769.346	2.175.966	2.582.586	2.582.586

## ANEXO X: CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

Para estimar la tasa de descuento, se empleó la fórmula del CAPM (Capital Assets Pricing Model), cuya fórmula es:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] \cdot \frac{Cov(R_i, R_M)}{Var(R_M)}$$


rentabilidad esperada      tasa libre de riesgo      premio por riesgo      riesgo sistemático

**Tasa Libre de Riesgo:** Para estimar la tasa libre de riesgo ( $r_f$ ) se recurrió a consultar los instrumentos estandarizados del Banco Central de Nicaragua (BCN), dado que es en este país donde se establecerá la casa matriz de la empresa.

Se tomaron de referencia las letras del BCN, que son el instrumento más recomendable para el inversionista, dado que son colocadas mediante subasta<sup>56</sup>. Específicamente, la tasa de referencia fue de las letras competitivas (es decir, que están orientadas a instituciones comerciales como los bancos y no a personas naturales), de 12 meses de duración, subastadas en el mes de Junio de 2008. Cabe destacar que esta es la duración máxima de un instrumento de este tipo en el BCN (las letras varían entre 3, 6, 9 y 12 meses de duración). La tasa de dichos instrumentos es de 9,5%<sup>57</sup>.

**Premio por riesgo:** dado que ya tenemos la tasa libre de riesgo, hace falta calcular la rentabilidad de mercado. Puesto que en Nicaragua no existe un índice selectivo de acciones, lo que se hizo fue tomar los promedios de los rendimientos anuales en dólares de la Bolsa de Valores de Nicaragua. Los rendimientos anuales fueron el promedio de todos los instrumentos de la Bolsa, dado que en esta se transan muy pocas acciones, siendo la mayoría de instrumentos transados los de renta fija<sup>58</sup>.

<sup>56</sup> Fuente: Consulta al Dr. Juan José Rodríguez, Asesor Legal del Banco Central de Nicaragua.

<sup>57</sup> Fuente: [www.bcn.gob.ni/publicaciones/subastas/resultados%20bcn/resultados%20letras/resultadosletras1.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/subastas/resultados%20bcn/resultados%20letras/resultadosletras1.pdf)

<sup>58</sup> Fuente: [www.laprensa.com.ni/archivo/2007/mayo/01/noticias/economia/](http://www.laprensa.com.ni/archivo/2007/mayo/01/noticias/economia/)

Se tomó el promedio máximo de estos instrumentos, pues en el largo plazo las acciones suelen tener rendimientos mayores que los instrumentos de renta fija<sup>59</sup>.

El rendimiento promedio máximo fue de 13,5%, tomando diez años de referencia (1997-2007)<sup>60</sup>.

ITEM	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Prom.
Rendimiento prom. máximo	16%	18%	10%	18%	16%	14%	13%	11%	10%	12%	11%	13,5%

**Riesgo sistemático:** para obtener el riesgo sistemático, se tomaron de referencia los betas de las industrias norteamericanas, específicamente la de E-Commerce<sup>61</sup> y dado que no es el mismo mercado que el centroamericano, se multiplicó por un factor de seguridad, que permitiese amortiguar riesgos de estimación.

El cálculo de la tasa de descuento de Arts & Crafts from Centroamerica sería:

<b>B<sub>proxy</sub></b>	2,92
<b>Factor seguridad</b>	1,3
<b>Beta Arts &amp; Crafts</b>	3,796

$$E(ri) = 9,5\% + (13,5\% - 9,5\%) * 3,796 = 24,7\%$$

**La tasa de descuento apropiada para la empresa sería 24,7%.**

<sup>59</sup> Fuente: Bolsa de Valores Nicaragua, [www.bvl.com.pe/expobolsa/pdf/sanmartin1/041207/Charla\\_CREDIFONDO\\_SA\\_SAF.pdf](http://www.bvl.com.pe/expobolsa/pdf/sanmartin1/041207/Charla_CREDIFONDO_SA_SAF.pdf)

<sup>60</sup> Fuente: Memorias anuales (2003-2007), [www.bolsanic.com](http://www.bolsanic.com)

<sup>61</sup> Fuente: Bloomberg 2004, Material entregado en clases de Seminario Final II.

## **ANEXO Y: LEGISLACIÓN MERCANTIL PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS EN NICARAGUA<sup>62</sup>**

El Código de Comercio de Nicaragua reconoce las siguientes formas sociales: (i) Sociedades en Nombre Colectivo; (ii) Sociedades en Comandita Simple; (iii) Sociedades Anónimas y (iv) Sociedades en Comandita por Acciones. Prácticamente la totalidad de las sociedades se constituyen como Sociedades Anónimas por la mayor simplicidad y flexibilidad que ofrece el régimen legal de las mismas.

*Las razones más importantes para adoptar esta forma son:*

- La división del capital en acciones, lo que facilita la inversión, pues puede canalizarse hacia las sociedades anónimas la masa de ahorro, con la posibilidad además de que cualquier socio aumente fácilmente el importe de sus participaciones mediante la adquisición de otras acciones o lo disminuya a través de la venta.
- La ausencia de responsabilidad personal de los socios por las deudas sociales, a las que han de hacerse frente únicamente con el patrimonio social.

### ***Sociedades anónimas nicaragüenses***

**Requisitos formales:** Una sociedad anónima requiere de escritura pública para su constitución, la cual debe registrarse en el Registro Mercantil del departamento en que los socios fijan el domicilio social. La persona jurídica nace al inscribirse el Pacto Social y los Estatutos de la Sociedad.

---

<sup>62</sup> **Fuente:** Instituto Español de Comercio Exterior, Guía 2005: [www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519172\\_5547593\\_581244\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519172_5547593_581244_0_-1,00.html) - 21k

**Número mínimo de socios y nacionalidad:** Al menos deben concurrir dos socios a su formación siendo indiferente su nacionalidad. Pueden ser extranjeros e incluso, a su vez, personas jurídicas. Sin embargo, si por más de seis meses la sociedad está integrada por menos de tres socios, cualquiera de ellos puede exigir la disolución de la misma.

**Capital mínimo y duración:** No se exige por ley capital mínimo; el capital que se fije en la constitución de la sociedad no debe de ser pagado a través de oficina pública o banco. Sin embargo, para que la sociedad inicie operaciones debe de estar suscrito el cincuenta por ciento (50%) del capital social y pagado en dinero el diez por ciento (10%) de la parte acordada a pagarse en efectivo. La duración máxima de una sociedad es de 99 años; lo anterior no impide que se prorrogue la duración al cumplirse el plazo. Puede fijarse un plazo en función del objeto social, en cuyo caso la sociedad se disuelve al cumplirse el objeto para el cual fue constituida.

**Los órganos sociales:** La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad anónima; se reúne en sesiones ordinarias y extraordinarias, previa convocatoria de la Junta Directiva. A ella le corresponde la elección de Junta Directiva, la aprobación de los Balances, el nombramiento del vigilante, la reforma del Pacto Social y en general los acuerdos trascendentales de la sociedad, inclusive los de disolución anticipada, fusiones con otras sociedades, etc. La Junta Directiva es el órgano de dirección de la sociedad y está integrada por Directores elegidos por la Asamblea General de Accionistas. La ley nicaragüense exige que los directores sean accionistas.



### *Formalidades para la Constitución de una Sociedad Anónima*

1. Suscribir el contrato de constitución y estatutos de la sociedad anónima en escritura pública.
2. Inscribir en el Registro Mercantil la escritura de constitución y estatutos de la sociedad anónima. La inscripción en el registro le otorga personalidad a la sociedad.

### *Trámites administrativos que deben realizarse para iniciar operaciones comerciales con la sociedad anónima*

1. Inscripción en el registro mercantil: la sociedad deberá inscribirse en el libro de personas y como comerciante.
2. Obtención de número RUC (número identificador de la sociedad, como contribuyente ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público).
3. Inscripción de libros sociales en el registro mercantil y en el Ministerio de Finanzas (libros de contabilidad, libro de actas y libro de registro de acciones).
4. Matrícula en la Alcaldía Municipal.
5. Matrícula Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
6. Impresión de acciones.
7. Impresión de sello de la sociedad.

## ANEXO Z: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad, donde se efectuaron variaciones de los ingresos, costos variables y costos fijos de manera independiente, para determinar si generaban un impacto importante en la rentabilidad del proyecto.

### Variación en Ingresos (-30%)

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE CON VARIACIÓN EN INGRESOS (-30%)

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		30.680	30.680	64.605	64.605	190.570	559.454	1.034.552	1.858.162	2.775.943
Costos variables		28.880	28.880	61.804	61.804	181.368	465.771	804.757	1.226.121	1.680.195
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		1.800	1.800	2.801	2.801	9.202	93.682	229.795	632.042	1.095.747
Margen de contribución %						5%	17%	22%	34%	39%
<b>COSTOS FIJOS</b>		68.434	67.314	68.434	67.314	271.496	328.521	342.808	385.356	389.593
Marketing		10.248	10.248	10.248	10.248	40.991	37.750	37.580	36.000	35.900
Salarios		30.791	30.791	30.791	30.791	123.165	153.870	179.497	183.603	189.189
Otros gastos generales y de administración		27.395	26.275	27.395	26.275	107.340	136.901	125.731	165.754	164.504
<b>EBITDA</b>		-66.634	-65.514	-65.634	-64.514	-262.294	-234.839	-113.013	246.685	706.155
EBITDA %						-138%	-42,0%	-11%	13%	25%
Depreciación		-991	-991	-991	-991	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963
Amortización		-449	-449	-449	-449	-1.795	-1.795	-1.795	-2.887	-2.887
UTILIDAD BRUTA		-68.073	-66.953	-67.073	-65.953	-268.052	-240.596	-118.771	239.835	699.304
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-68.073	-135.026	-202.099	-268.052	-536.105	-776.701	-895.472	-655.636	43.668
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	0	0	0	6550
<b>UTILIDAD NETA</b>		-68.073	-66.953	-67.073	-65.953	-268.052	-240.596	-118.771	239.835	692.754
Utilidad Neta %						-141%	-43,0%	-11%	13%	25%
Depreciación		991	991	991	991	3.963	3.963	3.963	3.963	3.963
Amortización		449	449	449	449	1.795	1.795	1.795	2.887	2.887
<b>INVERSIONES</b>	47.543	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	161.896	-51.495	64.016
Inversión en activos	36.342	0	0	0	0	0	0	5.211	0	21.795
Inversión en capital de trabajo	11.201	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	156.684	-51.495	42.221
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-47.543	-74.676	-69.806	-72.274	-57.162	-273.919	-307.526	-274.909	298.181	635.588
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-47.543	-122.219	-192.025	-264.300	-321.462	-321.462	-628.988	-903.897	-605.716	29.872

## Valorización en US\$

ITEM	VALORIZACIÓN (MONTOS EN US\$)	
Valor terminal	1.412.309	(2xEBITDA)
TRR	24,7%	
VPN (24,7%) Flujo caja libre	-272.576	
VPN (24,7%) Valor terminal	468.680	
VPN (24,7%) Valor total	196.104	

## Variación en Ingresos (+30%)

### ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE CON VARIACIÓN EN INGRESOS (+30%)

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		56.977	56.977	119.981	119.981	353.916	1.038.985	1.921.311	3.450.873	5.155.323
Costos variables		28.880	28.880	61.804	61.804	181.368	465.771	804.757	1.226.121	1.680.195
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		28.098	28.098	58.176	58.176	172.548	573.214	1.116.554	2.224.752	3.475.127
Margen de contribución %						49%	55%	58%	64%	67%
<b>COSTOS FIJOS</b>		68.434	67.314	68.434	67.314	271.496	328.521	342.808	385.356	389.593
Marketing		10.248	10.248	10.248	10.248	40.991	37.750	37.580	36.000	35.900
Salarios		30.791	30.791	30.791	30.791	123.165	153.870	179.497	183.603	189.189
Otros gastos generales y de administración		27.395	26.275	27.395	26.275	107.340	136.901	125.731	165.754	164.504
<b>EBITDA</b>		-40.337	-39.217	-10.258	-9.138	-98.949	244.693	773.746	1.839.396	3.085.534
EBITDA %						-28%	23,6%	40%	53%	60%
Depreciación		-991	-991	-991	-991	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963
Amortización		-449	-449	-449	-449	-1.795	-1.795	-1.795	-2.887	-2.887
UTILIDAD BRUTA		-41.776	-40.656	-11.697	-10.577	-104.707	238.935	767.988	1.832.546	3.078.684
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-41.776	-82.432	-94.129	-104.707	-209.413	29.522	797.510	2.630.056	5.708.740
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	4.428	115.198	274.882	461.803
<b>UTILIDAD NETA</b>		-41.776	-40.656	-11.697	-10.577	-104.707	234.507	652.790	1.557.664	2.616.881
Utilidad Neta %						-30%	22,6%	34%	45%	51%
Depreciación		991	991	991	991	3.963	3.963	3.963	3.963	3.963
Amortización		449	449	449	449	1.795	1.795	1.795	2.887	2.887
<b>INVERSIONES</b>	47.543	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	161.896	-51.495	64.016
Inversión en activos	36.342	0	0	0	0	0	0	5.211	0	21.795
Inversión en capital de trabajo	11.201	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	156.684	-51.495	42.221
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-47.543	-48.379	-43.509	-16.898	-1.787	-110.573	167.577	496.652	1.616.010	2.559.716
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-47.543	-95.922	-139.431	-156.330	-158.116	-158.116	9.461	506.112	2.122.122	4.681.837

Valorización en US\$

ITEM	VALORIZACIÓN (MONTOS EN US\$)
Valor terminal	6.171.068 (2xEBITDA)
TRR	24,7%
VPN (24,7%) Flujo caja libre	1.745.896
VPN (24,7%) Valor terminal	2.047.890
VPN (24,7%) Valor total	3.793.786

Variación en Costos Variables (+30%)

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE CON VARIACIÓN EN COSTOS VARIABLES (+30%)

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		43.829	43.829	92.293	92.293	272.243	799.219	1.477.931	2.654.518	3.965.633
Costos variables		37.544	37.544	80.346	80.346	235.779	605.502	1.046.184	1.593.957	2.184.254
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>6.285</b>	<b>6.285</b>	<b>11.947</b>	<b>11.947</b>	<b>36.464</b>	<b>193.717</b>	<b>431.747</b>	<b>1.060.561</b>	<b>1.781.379</b>
Margen de contribución %						13%	24%	29%	40%	45%
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>68.434</b>	<b>67.314</b>	<b>68.434</b>	<b>67.314</b>	<b>271.496</b>	<b>328.521</b>	<b>342.808</b>	<b>385.356</b>	<b>389.593</b>
Marketing		10.248	10.248	10.248	10.248	40.991	37.750	37.580	36.000	35.900
Salarios		30.791	30.791	30.791	30.791	123.165	153.870	179.497	183.603	189.189
Otros gastos generales y de administración		27.395	26.275	27.395	26.275	107.340	136.901	125.731	165.754	164.504
<b>EBITDA</b>		<b>-62.149</b>	<b>-61.029</b>	<b>-56.487</b>	<b>-55.367</b>	<b>-235.032</b>	<b>-134.804</b>	<b>88.939</b>	<b>675.204</b>	<b>1.391.786</b>
EBITDA %						-86%	-16,9%	6%	25%	35%
Depreciación		-991	-991	-991	-991	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963
Amortización		-449	-449	-449	-449	-1.795	-1.795	-1.795	-2.887	-2.887
UTILIDAD BRUTA		-63.588	-62.468	-57.926	-56.806	-240.790	-140.562	83.181	668.354	1.384.936
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-63.588	-126.057	-183.983	-240.790	-481.580	-622.142	-538.960	129.394	1.514.330
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	0	0	19.409	207.740
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-63.588</b>	<b>-62.468</b>	<b>-57.926</b>	<b>-56.806</b>	<b>-240.790</b>	<b>-140.562</b>	<b>83.181</b>	<b>648.945</b>	<b>1.177.195</b>
Utilidad Neta %						-88%	-17,6%	6%	24%	30%
Depreciación		991	991	991	991	3.963	3.963	3.963	3.963	3.963
Amortización		449	449	449	449	1.795	1.795	1.795	2.887	2.887
<b>INVERSIONES</b>	<b>47.543</b>	<b>8.043</b>	<b>4.293</b>	<b>6.641</b>	<b>-7.351</b>	<b>11.625</b>	<b>72.688</b>	<b>161.896</b>	<b>-51.495</b>	<b>64.016</b>
Inversión en activos	36.342	0	0	0	0	0	0	5.211	0	21.795
Inversión en capital de trabajo	11.201	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	156.684	-51.495	42.221
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-70.192</b>	<b>-65.322</b>	<b>-63.128</b>	<b>-48.016</b>	<b>-246.657</b>	<b>-207.492</b>	<b>-72.957</b>	<b>707.291</b>	<b>1.120.029</b>
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-47.543	-117.735	-183.056	-246.184	-294.200	-294.200	-501.691	-574.648	132.643	1.252.672

Valorización en US\$

ITEM	VALORIZACIÓN (MONTOS EN US\$)
Valor terminal	2.783.571 (2xEBITDA)
TRR	24,7%
VPN (24,7%) Flujo caja libre	247.864
VPN (24,7%) Valor terminal	923.738
VPN (24,7%) Valor total	1.171.602

Variación en Costos Variables (-30%)

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE CON VARIACIÓN EN COSTOS VARIABLES (-30%)

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		43.829	43.829	92.293	92.293	272.243	799.219	1.477.931	2.654.518	3.965.633
Costos variables		20.216	20.216	43.263	43.263	126.958	326.040	563.330	858.284	1.176.137
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>23.613</b>	<b>23.613</b>	<b>49.030</b>	<b>49.030</b>	<b>145.285</b>	<b>473.180</b>	<b>914.601</b>	<b>1.796.233</b>	<b>2.789.496</b>
Margen de contribución %						53%	59%	62%	68%	70%
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>68.434</b>	<b>67.314</b>	<b>68.434</b>	<b>67.314</b>	<b>271.496</b>	<b>328.521</b>	<b>342.808</b>	<b>385.356</b>	<b>389.593</b>
Marketing		10.248	10.248	10.248	10.248	40.991	37.750	37.580	36.000	35.900
Salarios		30.791	30.791	30.791	30.791	123.165	153.870	179.497	183.603	189.189
Otros gastos generales y de administración		27.395	26.275	27.395	26.275	107.340	136.901	125.731	165.754	164.504
<b>EBITDA</b>		<b>-44.821</b>	<b>-43.701</b>	<b>-19.404</b>	<b>-18.284</b>	<b>-126.211</b>	<b>144.659</b>	<b>571.793</b>	<b>1.410.877</b>	<b>2.399.903</b>
EBITDA %						-46%	18,1%	39%	53%	61%
Depreciación		-991	-991	-991	-991	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963
Amortización		-449	-449	-449	-449	-1.795	-1.795	-1.795	-2.887	-2.887
UTILIDAD BRUTA		-46.261	-45.141	-20.844	-19.724	-131.969	138.901	566.036	1.404.027	2.393.053
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-46.261	-91.401	-112.245	-131.969	-263.938	-125.037	440.998	1.845.025	4.238.078
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	0	66150	210604	358958
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-46.261</b>	<b>-45.141</b>	<b>-20.844</b>	<b>-19.724</b>	<b>-131.969</b>	<b>138.901</b>	<b>499.886</b>	<b>1.193.423</b>	<b>2.034.095</b>
Utilidad Neta %						-48%	17,4%	34%	45%	51%
Depreciación		991	991	991	991	3.963	3.963	3.963	3.963	3.963
Amortización		449	449	449	449	1.795	1.795	1.795	2.887	2.887
<b>INVERSIONES</b>	<b>47.543</b>	<b>8.043</b>	<b>4.293</b>	<b>6.641</b>	<b>-7.351</b>	<b>11.625</b>	<b>72.688</b>	<b>161.896</b>	<b>-51.495</b>	<b>64.016</b>
Inversión en activos	36.342	0	0	0	0	0	0	5.211	0	21.795
Inversión en capital de trabajo	11.201	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	156.684	-51.495	42.221
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-52.864</b>	<b>-47.994</b>	<b>-26.045</b>	<b>-10.933</b>	<b>-137.836</b>	<b>71.971</b>	<b>343.748</b>	<b>1.251.768</b>	<b>1.976.929</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-100.407</b>	<b>-148.400</b>	<b>-174.445</b>	<b>-185.379</b>	<b>-185.379</b>	<b>-113.408</b>	<b>230.340</b>	<b>1.482.108</b>	<b>3.459.037</b>

Valorización en US\$

ITEM	VALORIZACIÓN (MONTOS EN US\$)
Valor terminal	4.799.806 (2xEBITDA)
TRR	24,7%
VPN (24,7%) Flujo caja libre	1.239.537
VPN (24,7%) Valor terminal	1.592.832
VPN (24,7%) Valor total	2.832.369

Variación en Costos Fijos (+30%)

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE PESIMISTA

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		43.829	43.829	92.293	92.293	272.243	799.219	1.477.931	2.654.518	3.965.633
Costos variables		28.880	28.880	61.804	61.804	181.368	465.771	804.757	1.226.121	1.680.195
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>14.949</b>	<b>14.949</b>	<b>30.488</b>	<b>30.488</b>	<b>90.875</b>	<b>333.448</b>	<b>673.174</b>	<b>1.428.397</b>	<b>2.285.437</b>
Margen de contribución %						33%	42%	46%	54%	58%
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>88.964</b>	<b>87.508</b>	<b>88.964</b>	<b>87.508</b>	<b>352.945</b>	<b>427.077</b>	<b>445.650</b>	<b>500.963</b>	<b>506.471</b>
Marketing		13.322	13.322	13.322	13.322	53.289	49.075	48.854	46.800	46.670
Salarios		40.029	40.029	40.029	40.029	160.115	200.031	233.346	238.683	245.946
Otros gastos generales y de administración		35.614	34.158	35.614	34.158	139.542	177.971	163.450	215.480	213.855
<b>EBITDA</b>		<b>-74.015</b>	<b>-72.559</b>	<b>-58.476</b>	<b>-57.020</b>	<b>-262.071</b>	<b>-93.629</b>	<b>227.524</b>	<b>927.434</b>	<b>1.778.966</b>
EBITDA %						-96%	-11,7%	15%	35%	45%
Depreciación		-991	-991	-991	-991	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963
Amortización		-449	-449	-449	-449	-1.795	-1.795	-1.795	-2.887	-2.887
UTILIDAD BRUTA		-75.455	-73.999	-59.915	-58.459	-267.828	-99.387	221.766	920.584	1.772.116
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-75.455	-149.454	-209.369	-267.828	-535.657	-635.043	-413.277	507.306	2.279.423
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	0	0	76.096	265.817
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-75.455</b>	<b>-73.999</b>	<b>-59.915</b>	<b>-58.459</b>	<b>-267.828</b>	<b>-99.387</b>	<b>221.766</b>	<b>844.488</b>	<b>1.506.299</b>
Utilidad Neta %						-98%	-12,4%	15%	32%	38%
Depreciación		991	991	991	991	3.963	3.963	3.963	3.963	3.963
Amortización		449	449	449	449	1.795	1.795	1.795	2.887	2.887
<b>INVERSIONES</b>	<b>47.543</b>	<b>8.043</b>	<b>4.293</b>	<b>6.641</b>	<b>-7.351</b>	<b>11.625</b>	<b>72.688</b>	<b>161.896</b>	<b>-51.495</b>	<b>64.016</b>
Inversión en activos	36.342	0	0	0	0	0	0	5.211	0	21.795
Inversión en capital de trabajo	11.201	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	156.684	-51.495	42.221
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-82.058</b>	<b>-76.852</b>	<b>-65.116</b>	<b>-49.669</b>	<b>-273.695</b>	<b>-166.317</b>	<b>65.628</b>	<b>902.833</b>	<b>1.449.133</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-47.543</b>	<b>-129.601</b>	<b>-206.453</b>	<b>-271.569</b>	<b>-321.238</b>	<b>-321.238</b>	<b>-487.555</b>	<b>-421.927</b>	<b>480.907</b>	<b>1.930.040</b>

Valorización en US\$

ITEM	VALORIZACIÓN (MONTOS EN US\$)
Valor terminal	3.557.933 (2xEBITDA)
TRR	24,7%
VPN (24,7%) Flujo caja libre	514.284
VPN (24,7%) Valor terminal	1.180.712
VPN (24,7%) Valor total	1.694.997

Variación en Costos Fijos (-30%)

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE OPTIMISTA (-30%)

ITEM	Año 0	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		43.829	43.829	92.293	92.293	272.243	799.219	1.477.931	2.654.518	3.965.633
Costos variables		28.880	28.880	61.804	61.804	181.368	465.771	804.757	1.226.121	1.680.195
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		14.949	14.949	30.488	30.488	90.875	333.448	673.174	1.428.397	2.285.437
Margen de contribución %						33%	42%	46%	54%	58%
<b>COSTOS FIJOS</b>		47.904	47.120	47.904	47.120	190.047	229.965	239.966	269.750	272.715
Marketing		7.173	7.173	7.173	7.173	28.694	26.425	26.306	25.200	25.130
Salarios		21.554	21.554	21.554	21.554	86.216	107.709	125.648	128.522	132.433
Otros gastos generales y de administración		19.177	18.393	19.177	18.393	75.138	95.831	88.011	116.028	115.152
<b>EBITDA</b>		-32.955	-32.171	-17.415	-16.631	-99.173	103.484	433.209	1.158.648	2.012.722
EBITDA %						-36%	12,9%	29%	44%	51%
Depreciación		-991	-991	-991	-991	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963	-3.963
Amortización		-449	-449	-449	-449	-1.795	-1.795	-1.795	-2.887	-2.887
UTILIDAD BRUTA		-34.394	-33.610	-18.855	-18.071	-104.931	97.726	427.451	1.151.798	2.005.872
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA		-34.394	-68.005	-86.860	-104.931	-209.861	-112.135	315.316	1.467.113	3.472.985
IMPUESTOS (15%)		0	0	0	0	0	0	47.297	172.770	300.881
<b>UTILIDAD NETA</b>		-34.394	-33.610	-18.855	-18.071	-104.931	97.726	380.153	979.028	1.704.991
Utilidad Neta %						-39%	12,2%	26%	37%	43%
Depreciación		991	991	991	991	3.963	3.963	3.963	3.963	3.963
Amortización		449	449	449	449	1.795	1.795	1.795	2.887	2.887
<b>INVERSIONES</b>	47.543	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	161.896	-51.495	64.016
Inversión en activos	36.342	0	0	0	0	0	0	5.211	0	21.795
Inversión en capital de trabajo	11.201	8.043	4.293	6.641	-7.351	11.625	72.688	156.684	-51.495	42.221
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-47.543	-40.997	-36.463	-24.056	-9.280	-110.797	30.796	224.016	1.037.373	1.647.825
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-47.543	-88.540	-125.004	-149.060	-158.340	-158.340	-127.545	96.471	1.133.844	2.781.670

Valorización en US\$

ITEM	VALORIZACIÓN (MONTOS EN US\$)
Valor terminal	4.025.444 (2xEBITDA)
TRR	24,7%
VPN (24,7%) Flujo caja libre	975.043
VPN (24,7%) Valor terminal	1.335.858
VPN (24,7%) Valor total	2.310.901