



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**Plan de negocios de la empresa  
“Chicago Sports”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO**

*Para obtener el Grado de  
Licenciado en Sistemas Comerciales*

**PRESENTA**

Jorge Gabriel Rodríguez Méndez

**SUPERVISORES**

M.C. Édgar Alfonso Sansores Guerrero

M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

M.C. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, Octubre 2010.

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Trabajo monográfico elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

## LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

### COMITÉ

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Édgar Alfonso Sansores Guerrero

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_  
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_  
M.C. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo, Octubre de 2010.

A mami,  
“Si estuviera entre nosotros,  
Sería la persona más orgullosa  
Por este importante logro en mi vida”...

## A G R A D E C I M I E N T O S

A mi madre, Claudia L. Méndez Gómez y a mi hermano, Gibrán G. Rodríguez Méndez, quienes son mi inspiración en todo momento para salir adelante día con día pese a las adversidades en este largo camino y al resto de mi familia por el apoyo recibido durante mi formación profesional, porque gracias a su apoyo, consejo y cariño a lo largo de estos diecinueve años he llegado a realizar una de las más grande de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mis amigos y compañeros, por brindarme su amistad de manera desinteresada, por darme siempre una ayuda cuando más lo necesitaba y darme la oportunidad de conocerlos y quererlos.

A mi profesores y de manera especial a mi tutor, Mtro. Édgar Sansores Guerrero, y a mis dos supervisores, Mtra. Juana Edith Navarrete Marneou y Mtro. José Luis Granados Sánchez, quienes siempre de manera oportuna contribuyeron en mi formación profesional y personal, por la paciencia y la comprensión a lo largo de estos cuatro años de estudio.

A las autoridades académicas y deportivas de mi querida Universidad, por estar siempre al pendiente de mi formación como estudiante y como deportista, por apoyarme desde mi ingreso a la Universidad a terminar este sueño.

Al Lic. Jesús Pascual González, por permitirme trabajar en el desarrollo de este proyecto a favor de su empresa, sabiendo que será de gran utilidad.

Y agradezco infinitamente a Dios, ya que sin él nada de esto sería posible.

## RESUMEN

**Autor:** Jorge Gabriel Rodríguez Méndez  
**Título:** Plan de negocios de la empresa “Chicago Sports”  
**Institución:** Universidad de Quintana Roo  
**Grado:** Licenciatura en Sistemas Comerciales  
**Año:** 2010

El siguiente trabajo de investigación constituye un plan de negocios para la empresa “Chicago Sports”, dedicada a la comercialización de ropa y artículos deportivos como distribuidor exclusivo de la marca nacional Atlética en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Este trabajo se guía del orden metodológico de una investigación de mercados y servirá como herramienta al dueño del negocio para reestructurar el sistema de ventas y poder establecer diferentes estrategias de mercadotecnia que permitan posicionar a la empresa dentro del mercado chetumaleño buscando optimizar los recursos y obtener una mayor rentabilidad a la inversión inicial a mediano plazo y largo plazo.

Al final de este trabajo, se presentan las diferentes estrategias de mercadotecnia a seguir, luego de haber realizado un estudio de mercado, haber segmentado y seleccionado bien nuestro mercado potencial basado en las estadísticas y los resultados de las encuestas elaboradas. En base a las proyecciones financieras se expondrá el capital inicial con el que se puede reestructurar el proyecto, y se sabrá si resulta económicamente viable continuar con la inversión de la empresa.

En el caso de esta empresa, se tiene que determinar cuál será su misión, visión, los clientes potenciales, objetivos y se establecerán cuáles son las principales estrategias a seguir para un mejor posicionamiento del negocio.

La existencia de un nicho de mercado, en el cual la empresa pueda posicionarse, es una de las interrogantes que esta monografía pretende responder, a través del uso de herramientas financieras y de marketing se buscará lograr este objetivo.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

I. Justificación	11
II. Objetivo general	13
III. Objetivos específicos	13
IV. Breve descripción del contenido	13

## Capítulo 1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Introducción	17
1.2 Concepto de plan de negocios	17
1.3 Importancia de un plan de negocios	19
1.4 Modelos de planes de negocios	21
1.4.1 Modelo de Stanley R. Richj y David E. Gumpert	21
1.5 Partes que integran un plan de negocios	22
1.5.1 Componentes de un plan de negocio, según Alberto D. Ajenjo	22
1.5.1.1 Sumario ejecutivo	23
1.5.1.2 Descripción del entorno y la competencia	23
1.5.1.3 Descripción del producto o servicio	23
1.5.1.4 Estrategias de mercado	24
1.5.1.5 Planes operativos y de gestión	24
1.5.1.6 Estimaciones económicas y financieras	24
1.5.1.7 Estrategia de salida	25
1.5.1.8 Síntesis y conclusiones	25
1.5.1.9 Apéndices	25
1.5.2 Formato de plan de negocio, según Richard Stutely	26
1.5.2.1 Los diez pasos para formular un exitoso plan de negocios	26
1.5.3 Modelo de plan de negocios, según Alfonso Sánchez, et al.	27
1.5.3.1 Sumario ejecutivo	27
1.5.3.2 Descripción del producto o servicio	27
1.5.3.3 Definición de la empresa	28
1.5.3.4 Organización propuesta	28
1.5.3.5 Análisis del mercado	28
1.5.3.6 Estrategias de mercado	28
1.5.3.7 Sistemas de ventas	29
1.5.3.8 Sistemas de producción	29
1.5.3.9 Plan financiero	29
1.5.3.10 Evaluación económica	29
1.6 Descripción de la empresa “Chicago Sports”	30

## Capítulo 2. DEFINICIONES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA “CHICAGO SPORTS”

2.1 Introducción	32
2.2 Definiciones fundamentales	32
2.2.1 Misión	32
2.2.2 Visión	32
2.2.3 Objetivo general	33
2.2.4 Objetivos a corto plazo	33
2.2.5 Objetivos a mediano plazo	33
2.2.6 Objetivos a largo plazo	34

### **Capítulo 3. EL CONTEXTO GENERAL DEL MERCADO: UN ANÁLISIS GENERAL DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR COMERCIAL DE ROPA Y ARTÍCULOS DEPORTIVOS**

3.1	Introducción	36
3.2	Análisis de los cinco entornos	36
3.2.1	Análisis económico (Escenario macroeconómico 2009-2010)	37
3.2.2	Análisis del entorno tecnológico	38
3.2.3	Análisis del entorno demográfico	39
3.2.4	Entorno político-social	41
3.2.5	Análisis del entorno jurídico	42
3.3	Licencias y permisos para iniciar operaciones	42
3.4	Análisis de la situación actual	42
3.4.1	Situación de la industria	42
3.5	Situación del mercado	45
3.6	Las cinco fuerzas de Porter	46
3.6.1	Amenaza de entrada a nuevos competidores	46
3.6.2	Rivalidad entre los competidores	47
3.6.3	Poder de negociación de los proveedores	47
3.6.4	Poder de negociación con los compradores	48
3.6.5	Amenaza de productos sustitutos	48

### **Capítulo 4. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

4.1	Introducción	50
4.2	Análisis FODA	50
4.2.1	Fortalezas	51
4.2.2	Oportunidades	51
4.2.3	Debilidades	52
4.2.4	Amenazas	52
4.3	Análisis Ansoff	54
4.4	Análisis de la competencia	55
4.5	Análisis de la demanda del mercado	59
4.5.1	Metodología	59
4.5.2	Estructura del mercado	61
4.6	Proyección de la demanda	64
4.6.1	Fijación de precios	66
4.6.2	Tipo de mercado	67
4.6.3	Competencia	68
4.6.4	Partes interesadas	68
4.7	Elasticidad	69
4.8	Ciclo de vida	69
4.9	Costos y curva de aprendizaje	71
4.10	Comercialización	72
4.10.1	Canales de distribución	72
4.10.2	Puntos de venta	73
4.10.3	Logística	74
4.11	Estrategias de marketing	74
4.11.1	Objetivos	74
4.11.2	Metas	75
4.11.3	Estrategias de precios	75
4.11.4	Estrategia de marca	77

4.11.5 Estrategias de innovación	77
4.11.6 Estrategias de producto	78
4.11.7 Estrategias de promoción y publicidad	78
4.11.8 Plan de medios	79

## **Capítulo 5. ESTUDIO TÉCNICO**

5.1 Introducción	83
5.2 Localización	83
5.3 Macrolocalización	84
5.3.1 Aspectos geográficos	84
5.3.2 Aspectos socioeconómicos	85
5.3.3 Aspectos de infraestructura	85
5.3.4 Aspectos institucionales	85
5.4 Microlocalización	86
5.5 Ingeniería del proyecto	86
5.5.1 Instalación	87
5.5.2 Distribución de la planta	87
5.6 Proceso de distribución	89
5.7 Estructura organizacional	89
5.7.1 Organigrama estructural	89
5.7.2 Perfil de puestos	90
5.7.3 Procesos de reclutamiento	92
5.7.4 Reclutamiento de personal	92
5.7.5 Sueldos y salarios	92
5.8 Políticas de trabajo	93
5.9 Marco legal	93
5.10 Marco fiscal	93

## **Capítulo 6. ESTUDIO FINANCIERO**

6.1 Introducción	96
6.2 Inversión	96
6.2.1 Inversiones fijas	96
6.2.2 Inversión diferida o gastos pre-operativos	97
6.2.3 Inventario inicial	97
6.3 Posibilidades del proyecto	97
6.4 Volumen de ventas	98
6.4.1 Proyecciones de ventas	98
6.4.2 Precios de venta	99
6.4.3 Ingresos estimados	99
6.5 Punto de equilibrio	100
6.6 Presupuesto de egresos	101
6.7 Estados financieros proyectados	102
6.8 Balance general proyectado	103
6.9 Índice de rentabilidad	104

## **Capítulo 7. CONCLUSIONES**

7.1 Conclusiones	106
------------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	110
-----------------------------------	-----

## **ANEXOS**

1. Encuesta	114
2. Sport de radio	116

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	117
-----------------------------	-----

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS, TABLAS Y MAPAS**

Gráfica 1. Pirámides de población 2005-2050	39
Gráfica 2. Ventas y compras de mercancías, al por menor	43
Gráfica 3. Crecimiento de las ventas y compras de mercancías en los establecimientos comerciales	44
Gráfica 4. Índice de compras netas de comercio, al por menor.	44
Gráfica 5. Artículos deportivos comprados con mayor frecuencia	61
Gráfica 6. Frecuencia de compra de artículos deportivos	62
Gráfica 7. Razón de compra	62
Gráfica 8. Método de compra	63
Gráfica 9. Preferencia de marcas	63
Gráfica 10. Medios de comunicación que influyen en la compra	64
Gráfica 11. Proyección de la demanda en unidades monetarias	66
Gráfica 12. Ciclo de vida del producto	70
Gráfica 13. Curva de aprendizaje	71
Tabla 1. Matriz FODA	53
Tabla 2. Matriz Ansoff	54
Tabla 3. Competencia directa	57
Tabla 4. Perfil de la competencia directa	57
Tabla 5. Competencia indirecta	58
Tabla 6. Perfil de la competencia indirecta	58
Tabla 7. Proyección de la demanda en unidades monetarias	65
Tabla 8. Listas de precios	67
Tabla 9. Programación de radio y costos de implementación	68
Tabla 10. Matriz objetivos/metas	81
Tabla 11. Insumos	87
Tabla 12. Perfil de puestos	90
Tabla 13. Sueldos y salarios	92
Tabla 14. Ingresos por ventas anuales	99
Tabla 15. Flujos de efectivo proyectados	100
Tabla 16. Punto de equilibrio	101
Tabla 17. Costos de producción	102
Tabla 18. Estado de resultados proyectados	103
Tabla 19. Balance general	103
Mapa 1. Estado de Quintana Roo	84
Mapa 2. Localización de la empresa	86
Mapa 3. Layout del local	88
Mapa 4. Propuesta del nuevo layout	88



# INTRODUCCIÓN



## I.- JUSTIFICACIÓN

Una empresa, sea pequeña, mediana o grande, necesita de un proyecto o planeación de inicio, como en cualquier situación de la vida, que oriente su camino hacia la obtención de los resultados deseados. Pese a que existen las herramientas para ello, se piensa que puede ser muy costoso el emplearlas o llevarlas a cabo. Sin embargo con fijarse en mente la detección de oportunidades, hace que de ahí surjan los ajustes para una empresa de nueva creación, que debiera ir enfocada a localizar y conocer a sus clientes, conocer bien su producto y la demanda del mismo en su mercado, además de cómo este actúa. Es por ello, que ante la idea de emprender un negocio, surge la necesidad obligatoria de conocer y caracterizar al cliente al que nos enfocamos estableciendo qué problemas, carencias o necesidades tienen, qué necesidades se les pueden crear, cuánto están dispuestos a pagar, etc. En cuanto al mercado nos orientamos a saber cuál es la tasa de crecimiento experimentada en los últimos tiempos respecto a nuestro giro comercial, el nivel de competitividad en el área, los riesgos y oportunidades y el nivel actual de satisfacción de los clientes y por último el producto, que se tendría que estudiar más a fondo en cuanto a las características que brinda y ofrece, a conocer de qué tipo, si es único o ya existe en el mercado, su capacidad de transformación, si abarca grandes mercados y cuáles son sus semejanzas y riesgos en comparación con otros productos. Es por ello, que en base a todo el interés que se tome a los tres factores importantes que engloban la esencia de un plan de negocio se podrá trabajar en la realización del mismo, que vendrá a fortalecer la actividad empresarial a desarrollar de una manera eficaz.

El presente trabajo es una investigación que constituye un plan de negocios para la reestructuración de la empresa "Chicago Sports", dedicada a la comercialización de ropa deportiva de la marca Atlética en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo como el único distribuidor autorizado en el Estado que acaba de iniciar operaciones.



La finalidad del proyecto es el analizar la situación actual del mercado para la puesta en marcha de este tipo de negocios en la capital del Estado de Quintana Roo, partiendo de la metodología aprendida en los cursos llevados a lo largo de toda la Licenciatura en Sistemas Comerciales, lo cual nos permitirá tener un panorama más amplio para la consolidación de la investigación y ejecutar los planes de acción que se plantearán para la consolidación del plan.

Dada la necesidad de establecer los lineamientos de una empresa como tal y para adentrarnos un poco en el panorama de lo que sucede en el mercado en cuanto a la oferta y la demanda global orientados a nuestro entorno, partiremos de diferenciarnos de los demás establecimientos dedicados al giro comercial de ropa deportiva en la ciudad; la existencia de un nicho de mercado, en el cual la empresa busque lograr un posicionamiento será uno de los cuestionamientos a resolver a través del uso de herramientas de marketing y financieras para concretar este objetivo. Nuestra diferenciación será a partir de ofrecer ropa deportiva, uniformes y la amplia línea de productos de calidad y renombre internacional que ofrece la marca Atlética; así como otros atributos que el cliente solicite (bordado, diseño e impresión de logos, etc.).

La ciudad de Chetumal, pertenece al municipio de Othón P. Blanco y esta situado geográficamente al sur del Estado de Quintana Roo y localizada a 15 min de la frontera con Belice y Centroamérica, simboliza un mercado potencial debido a la gran afluencia de visitantes tanto locales como nacionales y extranjeros; sin embargo nuestro nicho de mercado pretende ser el de instituciones públicas y privadas, así como a los diversos equipos deportivos de las diferentes ligas de deportes de conjunto y usuarios de los gimnasios de la ciudad.

Los productos que se pretenden comercializar son de la línea de ropa y accesorios deportivos de la marca Atlética.



Se llevará a cabo un estudio previo del mercado global y local y se procederá a la realización de un estudio técnico de la investigación que delimite la situación de la ubicación de la empresa y la ingeniería del proyecto, relacionado con sus procesos de comercialización y su estructura organizacional; aunado a las limitantes jurídicas que implique el giro del negocio.

## **II.- OBJETIVO GENERAL**

Formular y evaluar un plan de negocios para la empresa “Chicago Sports”, para su mayor impacto en el mercado local.

## **III.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar una investigación de mercados para determinar la demanda de ropa y artículos deportivos en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.
- Determinar la factibilidad técnica para llevar a cabo el proyecto.
- Evaluar la factibilidad económico-financiera de la empresa “Chicago Sports”.
- Identificar las variables de riesgo que pudieran existir en el proyecto.

## **IV.- BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO**

En el primer capítulo se encuentran las bases fundamentales que están enfocadas a desarrollar un plan de negocios, denominamos el marco de referencia a la descripción de un plan de negocios y su concepto, las partes que lo integran, la importancia del mismo y una breve descripción de la empresa “Chicago Sports”, que es nuestro objeto de estudio, para la planeación, diseño y elaboración de un plan de negocios que contribuya al mejor posicionamiento de la empresa.

En el capítulo dos se presentan las definiciones fundamentales de la empresa tales como visión, misión y objetivos a corto, mediano y largo plazo; además se exponen las características distintivas de la empresa.



En el tercer capítulo se expondrá el contexto general del giro empresarial comercial y se hará un estudio general de las condiciones económicas del sector a través del análisis de los cinco entornos de Porter, que consiste en el análisis micro y macro previo al planteamiento de las estrategias de mercadotecnia para poder visualizar los factores de riesgo y oportunidad del proyecto.

En el capítulo cuatro, se presenta el estudio de mercado, que ejemplificará la determinación del proceso de comercialización así como las estrategias de marketing, a través del análisis situacional (FODA) y el análisis Ansoff con los datos obtenidos de la encuesta piloto realizada para la investigación de mercados y en base a ello se estimará la demanda y se proyectará un posible escenario para la empresa de sus factores internos y externos que afecten su desarrollo y crecimiento.

En el capítulo cinco se hará un análisis técnico del proyecto, en lo que respecta a la localización y lo que lo conforma, siguiendo lo establecido en los principios que rigen el negocio y en el análisis de marketing. Se establecerá la estructura organizacional de la empresa y se hará énfasis en la descripción de cada uno de los puestos que serán necesarios para la operación de la empresa, en este apartado se detallan los requisitos necesarios para ocupar un puesto en la organización, también se describe cuáles son los requisitos básicos para conseguir ser contratados; además de los lineamientos que rigen el marco legal que establece las funciones de la empresa así como los trámites para su puesta en marcha y en el apartado final de este capítulo tenemos la descripción de los procesos productivos y por último la determinación de las áreas de trabajo.

En el capítulo seis se lleva a cabo el estudio financiero para concretar una inversión de capital fuerte que se refleje en la mejora del rendimiento de los flujos de efectivo en una mayor rentabilidad y de esta manera obtener un posicionamiento comercial y permanecer en el mercado por mucho tiempo,



---

haciendo de esta forma atractiva la inversión a nuestro proyecto a empresarios locales por sus retribuciones económicas a mediano y largo plazo en las ventas.

Finalmente en el capítulo siete se lleva a cabo las conclusiones generales de esta monografía.



---

# **CAPÍTULO 1.**

## **MARCO DE REFERENCIA**



## 1.1 INTRODUCCIÓN

Un plan de negocios es una herramienta que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina las viabilidades técnicas, económicas y financieras, y desarrolla todas las estrategias y procedimientos necesarios para convertir todo lo anterior en un verdadero proyecto empresarial.

García-Pastor (2004) señala que la elaboración de un plan de negocio se constituye principalmente de dos objetivos concretos, permite crear al promotor de una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad, por otro lado está el que generalmente, a través de una versión reducida o sumario ejecutivo, un plan de negocios sirva como tarjeta de presentación de los emprendedores ante terceras personas, bancos, inversionistas públicos y privados, etc. implicados para la obtención de alguna forma de recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda o apoyo financiero.

## 1.2 CONCEPTO DE PLAN DE NEGOCIOS

De acuerdo con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, un plan de negocios se describe como “un documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable” (CONACYT, 2008).

Un plan de negocio es la información básica necesaria para planificar una nueva actividad empresarial, un nuevo producto o un nuevo servicio. Antes de lanzarnos a un negocio nuevo, es conveniente meditarlo de manera organizada, y el plan de negocio constituye una herramienta adecuada para ello. Ajenjo (2000)



especifica que entre sus principales objetivos están el aclarar ideas, plasmar y consolidar en un papel esos pensamientos; el cuantificar estimaciones de costes e ingresos, enfocados a la viabilidad del tema y señala que lo más importante es “el transmitir aquello, de manera razonada, a los superiores o las posibles fuentes de financiación”.

Un plan comercial sirve para tres propósitos importantes. Primero, proporciona un análisis de viabilidad, una consideración completa sobre si la empresa prospecto funcionará o no. El diseñar un prospecto en papel, puede revelar problemas que no habían sido anticipados y que pueden indicar, antes de que se invierta tiempo y capital, que la empresa es inherentemente infactible. Segundo, el plan proporciona una pauta de desarrollo para el proyecto, tanto al inicio como al final mientras atraviesa etapas sucesivas de desarrollo, llevando a la madurez y al éxito final. Tercero, el plan es una manera de comunicar los dos puntos anteriores a aquellos que intervendrán en las diversas actividades necesarias para transformar el plan en una realidad operante y a los diversos consejeros y partidarios exteriores que puedan también participar en el proceso de desarrollo comercial, especialmente las potenciales fuentes de financiamiento exterior. En resumen, la planeación comercial básica, representa un enfoque fundamental para convertir una buena idea en una realidad operante (Osgood, 1985).

Un plan de negocios de acuerdo a Longenecker (2001) es un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que describen diversas consideraciones relacionadas a su inicio y operación futura.

El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa. También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva (Rodríguez, 2001).



En base a los autores anteriores, se explica el concepto los cuales se tienen en consideración como los más importantes, sin embargo, debido a su importancia lo que realmente interesa es el tener en cuenta los elementos que lo conforman.

### **1.3 IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

La importancia de los planes de negocios para las empresas hoy en día ha crecido en estos últimos años, aunado a la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, es decir, que estén orientadas a ofrecer un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite y el cuidado al medio ambiente. Enfocado a lo anterior, las empresas en la actualidad se ven en la necesidad de planear su negocio y visualizar su comportamiento en el mercado, por lo que resulta sumamente importante conocer la elaboración de un plan de negocio (Porter, 2001).

Dados estos elementos surge de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, tanto a corto y mediano plazo haciendo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre otros competidores y aliados.

De los objetivos de un plan de negocio son que el negocio alcance un conocimiento amplio de la compañía o la actividad que se pretende poner en marcha. Al mismo tiempo que encuentre socios que sirvan de base para convencer a éstos del mérito del proyecto y conseguir recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio (Gonzalez, 2008).



La preparación de un plan escrito formal impone una disciplina necesaria en el empresario y en el equipo administrativo, con el fin de preparar una declaración escrita sobre la estrategia de mercadotecnia.

Un plan de negocios es eficaz en el aspecto de vender la nueva aventura a aquellos que están dentro de la compañía, ya que ofrece una estructura para comunicar la misión del empresario a los empleados presentes y futuros de la empresa.

Otra característica importante de un plan de negocio es que sirve como una herramienta eficaz de ventas para posibles clientes y proveedores, así mismo a inversionistas; buscando mejorar el potencial de ventas de una organización comercial.

El plan de negocios es una gran ayuda como elemento de medición, pues sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar medidas correctivas (Rodríguez, 2001).

Basados en hechos reales, bien es cierto que en esencia un plan de negocio simplemente nos indicará como debemos operar una empresa en papel, y que este plan puede diferir en demasía con la realidad, es importante contar con un supuesto que a través de estudios de operaciones, estudios de mercado, administración y análisis financieros nos permitirá validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una ya existente.

Dentro de las características más importantes de un plan de negocios se hace énfasis a que nos permite tener nociones claras y detalladas sobre la empresa misma, su personal, los productos o servicios que ofrece, conocimiento sobre sus competidores y el mercado en el que se encuentra, así como sus objetivos, las estrategias y cada uno de los planes de acción para conseguir sus metas.



## 1.4 MODELOS DE PLANES DE NEGOCIOS

El plan de negocios no puede ser simplemente un reporte escrito muerto y estático, sino por el contrario, debe ser constante, dinámico y adaptable a los cambios que se requieran con el tiempo, de acuerdo a los resultados y respuestas que vayan siendo arrojadas de la implementación de los planes de acción.

Para la definición de un plan específico que reúna las características esenciales de cómo redactar un plan de negocios se llega a un debate extenso entre varios autores, ya que un plan de negocios es diferente, tanto como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los planes de negocios; sin embargo, se tomarán en cuenta como guía de trabajo la opinión de ciertos autores para basarnos en la elaboración de nuestro propio plan de negocios para la empresa “Chicago Sports”.

### 1.4.1 MODELO DE STANLEY R. RICH Y DAVID E. GUMPERT

A partir de su experiencia en el MIT Enterprise Forum<sup>1</sup>, Stanley R. Rich y David E. Gumpert (2000), identificaron las características de un plan de negocios que elevan la probabilidad de recibir fondos de un inversionista. Entre sus principales características tiene que el plan no debe ser demasiado largo o enciclopédico en sus detalles y los que a continuación se enlistan:

- Se debe arreglar apropiadamente con un resumen ejecutivo, contenido y capítulos en el orden correcto.
- Debe tener una longitud correcta y una apariencia nítida.

---

<sup>1</sup> El MIT Enterprise Forum patrocina sesiones en todo EEUU, en que los posibles empresarios presentan sus planes de negocios a paneles de capitalistas de riesgo, banqueros, especialistas en mercadotecnia y otros expertos.



- Debe presentar una evidencia firme de la fácil comercialización del producto o servicio.
- Debe incluir una justificación financiera de los medios seleccionados para vender los productos o servicios.
- Debe sugerir una “clasificación” global tan alta como sea posible del desarrollo del producto y del refinanciamiento del equipo administrativo.
- Debe mostrar que los inversionistas pueden recuperar su inversión de tres a siete años, con un incremento apropiado de su capital.

Como se mencionó anteriormente, cualquier formato de plan de negocios es válido en tanto y en cuanto sea capaz de transmitir de la manera más clara y objetiva, los razonamientos que se esconden detrás de la comercialización del nuevo producto o servicio.

## **1.5 PARTES QUE INTEGRAN UN PLAN DE NEGOCIOS**

El objetivo de un plan de negocios es alcanzar un conocimiento amplio de la compañía para poder emprender, por lo que para la elaboración de un plan de negocio hace falta incluir los siguientes aspectos como recomendación para cumplir los aspectos más importantes que denoten las características de la empresa y de sus bienes y/o servicios.

### **1.5.1 COMPONENTES DE UN PLAN DE NEGOCIO, SEGÚN ALBERTO D. AJENJO<sup>2</sup>.**

El formato del plan de negocio de Ajenjo (2000) se enfoca a establecer un índice del plan que pueda servir de base para que cada cual genere el plan que más le satisfaga, personalizándolo no sólo a su gusto, sino también a las necesidades específicas del negocio o el producto.

---

<sup>2</sup> Dr. Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, es titulado en Planificación y Administración de Empresas y Dirección Estratégica de Empresas.



### **1.5.1.1 SUMARIO EJECUTIVO**

Constituye un breve resumen (en torno a un 5% de la extensión del plan completo), escrito en lenguaje llano y fácil de comprender, del contenido del plan. Está destinado al nivel de responsabilidad ejecutiva de la organización, que puede dedicar poco tiempo a la lectura del plan, y que no necesariamente dispone de los conocimientos técnicos necesarios para comprender la totalidad del mismo. Aquí deberán describirse los objetivos, los condicionamientos, el mercado, el equipo de trabajo, el producto o servicio, las estrategias y los datos económicos y financieros correspondientes.

### **1.5.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA**

En este apartado se reseñarán los razonamientos que inducen a pensar que existe una oportunidad de negocio, y sobre qué hechos se fundamenta. En concreto, se describirá:

- a) La situación actual del mercado
- b) El número e importancia de los competidores
- c) Las barreras de entrada y salida
- d) Las características del cliente

### **1.5.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

Aquí se describe el negocio, producto o servicio que se pretende crear y comercializar, incluyendo:

- a) Características generales
- b) Diferencias con productos o servicios comparables de la competencia
- c) Capacidad de evolucionar con el tiempo o capacidad para dar lugar a una familia de productos o servicios



- d) Factores que pueden sumar o restar atractivo al producto
- e) Sinergia con otras empresas, productos o servicios.

#### **1.5.1.4 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

Se trata de describir la estrategia de mercado propuesta para dar salida al negocio, producto o servicio, incluyendo:

- a) Estrategia de búsqueda de oportunidades
- b) Canales de distribución
- c) Forma de comercialización
- d) Promoción y publicidad

#### **1.5.1.5 PLANES OPERATIVOS Y DE GESTIÓN**

En esta sección se especifica la información de interés acerca del modelo de gestión a utilizar para poner en marcha la actividad, o desarrollar el producto o servicio, incluyendo:

- a) Recursos humanos necesarios, y calificación de los mismos
- b) Recursos materiales necesarios
- c) Actividades a subcontratar y subproductos a adquirir
- d) Política de gestión

#### **1.5.1.6 ESTIMACIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

Se incluyen en este espacio toda la información de interés a evaluar la inversión necesaria, los costes previstos, los ingresos esperados, el margen resultante y el beneficio consecuente, indicando claramente cuál es el plazo temporal para todo ello. En concreto, se contemplara:



- a) Hipótesis de trabajo utilizadas para las estimaciones económicas
- b) Coste de poner en marcha la actividad
- c) Coste del primer producto o servicio
- d) Coste de productos o servicios adicionales
- e) Coste de operación
- f) Ingresos esperados
- g) Para los siguientes años, flujos de caja, margen y beneficios previstos
- h) Plan de financiamiento, incluyendo amortización

#### **1.5.1. 7 ESTRATEGIAS DE SALIDA**

Esta sección hace referencia a por si algo sale mal, es cada vez más frecuente que en los planes de negocio se incluya un apartado que describa una estrategia de salida del mercado razonable. Esta estrategia no sólo sirve para casos de desastre, sino que también puede apuntar actuaciones orientadas al momento en que la empresa, bien o servicio ya está listo para ser comercializado, y puede ser un buen momento para vender el negocio, a una empresa de mayor volumen, transferir los derechos, etc.

#### **1.5.1.8 SÍNTESIS Y CONCLUSIONES**

Para terminar, se hace un resumen de las características que justifican abordar el riesgo de la nueva empresa, producto o servicio, abundando en las razones de por qué la nueva actividad es única, o tiene mejores oportunidades que la competencia.

#### **1.5.1.9 APÉNDICES**

Se incluirá aquí toda la información adicional que puede ser de interés, tal y como planos y fotos del producto, recortes de prensa, informes realizados, información relativa a la competencia, etc.



## **1.5.2 FORMATO DE PLAN DE NEGOCIOS, SEGÚN RICHARD STUTELY<sup>3</sup>**

Elaborar un plan estratégico de negocios es como un viaje, el plan es su punto de partida. Éste señala en el mapa una ruta hacia su destino e identifica los principales peligros y deberá advertir de su viaje. Señala las estrategias para lidiar con las inclemencias y los obstáculos y les muestra señales en el camino para que usted confirme su avance. Le ayuda a superar lo inesperado. Con un buen plan de negocios usted sabe de dónde partió, hacia dónde se dirige y cómo llegar (Stutely, 2000).

### **1.5.2.1 LOS DIEZ PASOS PARA FORMULAR UN EXITOSO PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS**

El autor especifica una cadena consecuente de 10 pasos a seguir, que son los siguientes:

1. Definir la actividad del negocio
2. Definir la situación actual del negocio
3. Definir las condiciones externas del mercado, la competencia que enfrenta y el posicionamiento del mercado.
4. Definir los objetivos que lo animan
5. Trazar una estrategia para lograr los objetivos planteados
6. Identificar los riesgos y las oportunidades
7. Generar una estrategia para restringir los riesgos y explotar las oportunidades
8. Depurar las estrategias hasta transformarlas en planes de trabajo
9. Proyectar los costos, los ingresos y el flujo de efectivo
10. Finalizar los planes

---

<sup>2</sup>Especialista británico en economía, planeación estratégica y financiera; catedrático y colaborador en la Bolsa de Valores de Londres, donde ocupó puestos de Director General.



### **1.5.3 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS, SEGÚN ALFONSO SÁNCHEZ, *ET AL.***

Un plan de negocios es de uso personal, sin embargo, en su contenido debe haber la suficiente información para su presentación; por ejemplo, para el caso de un fomento de desarrollo industrial, señala qué se debiera hacer en el formato que cada institución requiere o presentarlo a inversionistas o inclusive a instituciones bancarias, para las cuestiones de créditos personales para el financiamiento. El formato del autor, está orientado a una empresa manufacturera, que sirve de ejemplo para incluir todas las áreas de una empresa; señala que este modelo sirve de guía y que si la empresa a desarrollar no es de este giro, habrá tópicos que no se aplican (Sánchez, 1993).

#### **1.5.3.1 SUMARIO EJECUTIVO**

Se coloca al principio pero se elabora al final cuando ya se dispone de toda la información; se integra de los datos y las ideas más importantes del negocio. Sirve para recordar la esencia de la empresa y a terceros, para darles una misma idea.

#### **1.5.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

En esta sección se incluyen las características principales del producto o del sistema de servicios, incluyendo innovaciones al respecto. De la misma forma se integra de información técnica y los dibujos del prototipo o descripción del sistema de servicio. Se hace también una comparación del producto con los de la competencia y por ende, se resaltan sus ventajas competitivas; y por último se presentan los planes de productos o servicios futuros.



### **1.5.3.3 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

En este apartado se refiere a la clase de negocio y su giro empresarial. Se deben especificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa, junto a su misión y visión aunado a las ventajas competitivas con las que se cuenta.

### **1.5.3.4 ORGANIZACIÓN PROPUESTA**

En esta sección se define el organigrama, se especifican los puntos relevantes del curriculum de los principales responsables de los puestos. Se hace una especificación clara de los objetivos y las actividades de cada área funcional, incluyendo la descripción de la mano de obra, la estructura de sueldos, salarios y prestaciones.

### **1.5.3.5 ANÁLISIS DEL MERCADO**

Aquí empiezan las partes más importantes del estudio de mercado del plan de negocio, se comienza con la definición de los clientes potenciales y los alcances del mercado, es decir, su naturaleza, tamaño y crecimiento potencial. Se integra una investigación de los productos sustitutos según sea el caso y los supuestos en los que se basa la definición del mercado.

### **1.5.3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

En este renglón, se detallan los aspectos más importantes del estudio acerca del producto y sus componentes, tales como son el precio, su promoción, publicidad, etc. Se hace referencia al nombre y características de la competencia, el nivel de participación en el mercado y las estrategias de penetración.



### **1.5.3.7 SISTEMAS DE VENTAS**

El sistema de ventas parte de los clientes, por ello se elabora un listado de los clientes potenciales y los planes de venta para los mismos. Se establece de la misma manera, las estrategias de fijación de precios y de venta, que servirá para llevar un mejor control de las mismas y poder visualizar el mercado y la retribución a la inversión con respecto al servicio ofrecido.

### **1.5.3.8 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN**

Esta sección está relacionada al estudio técnico, que implica la ubicación de la empresa, la distribución de las maquinarias y equipo y las materias primas; a la búsqueda de proveedores y la descripción de los procesos productivos. Se establecen la logística de distribución y transporte y el control de inventarios.

### **1.5.3.9 PLAN FINANCIERO**

El plan financiero es el que presenta el estado de resultados de la inversión, de cómo se obtuvieron los recursos y qué usos se les da. De igual manera aquí se presenta un balance general y se presentan los flujos de efectivo, justificando la inversión y la necesidad de más recursos, según sea el caso.

### **1.5.3.10 EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Este apartado se determina como el de mayor importancia, ya que debido a todo el análisis de mercado, el estudio técnico y las estimaciones financieras, aquí se presentan los índices de rentabilidad que nos darán la pauta para reconocer la factibilidad del proyecto, a través de la obtención de la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VPN (Valor Presente Neto).



## 1.6 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “CHICAGO SPORTS

La empresa de ropa y artículos deportivos “Chicago Sports”, es un negocio dedicado a la comercialización de ropa y artículos deportivos de la marca Atlética. Inicia operaciones el 15 de octubre del año 2009. Su único propietario, el Lic. Jesús Pascual González funda la empresa distribuidora de ropa deportiva ubicada en la calle Antonio Plaza # 247 de la colonia Flamboyanes en la ciudad de Chetumal, frente al Instituto Cumbres. El objetivo principal de la apertura de la empresa es distribuir sus productos a las instituciones públicas y privadas, así como ofrecerlos a los diversos equipos deportivos de las diferentes ligas en la ciudad de Chetumal y arrancó con su principal atractivo comercial de ser el único distribuidor autorizado de la marca de ropa y artículos deportivos Atlética. El nombre de la empresa se debe a la afición del dueño a los Osos de Chicago, el equipo estadounidense de futbol americano. Cuenta con un horario matutino y vespertino, para la atención a los clientes en la tienda.



---

# **CAPÍTULO 2.**

## **DEFINICIONES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA “CHICAGO SPORTS”**



## **2.1 INTRODUCCIÓN**

En este segundo capítulo, se lleva a cabo una aproximación del funcionamiento esperado de la empresa, se expondrá la visión, misión y objetivos a cumplir. Entendiendo como la misión, el objetivo central amplio de la organización, es decir, para la empresa es la razón de ser. La visión es la perspectiva ambiciosa del futuro de la organización y por estrategia, se define como la dirección en la que debe avanzar ésta, considerando la calidad de los productos y servicios, así como su productividad, Sánchez (1993). Posterior a la definición de dichos conceptos, se plantearán cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo que resultaran primordiales para el desarrollo del negocio.

## **2.2 DEFINICIONES FUNDAMENTALES**

### **2.2.1 MISIÓN**

Somos una empresa quintanarroense dedicada a la comercialización y distribución autorizada de los productos de la marca Atlética, enfocada principalmente al mercado de la ropa deportiva de moda y comprometida a satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes.

### **2.2.2 VISIÓN**

Consolidarse como la empresa comercializadora y distribuidora autorizada más importante a nivel regional de la marca deportiva Atlética, líder en ventas y posicionamiento de la marca por el servicio, calidad, moda y tendencias, precios, logística de distribución y entrega de nuestros productos hacia nuestros clientes, comprometidos con la responsabilidad social, para ser cada día mejores.



### **2.2.3 OBJETIVO GENERAL**

Posicionarnos como una empresa que ofrece un producto de la más alta calidad, que sigue las tendencias que marca la moda deportiva mundial ofreciendo un servicio eficiente, confiable y amable, preocupados por un desarrollo sustentable que busca un equilibrio entre el medio ambiente y los procesos de producción en beneficio de la satisfacción de nuestros clientes para alcanzar un posicionamiento y exclusividad en la región.

### **2.2.4 OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

- Ser reconocidos en la ciudad de Chetumal como la única empresa comercializadora y distribuidora autorizada de la marca deportiva Atlética.
- Dar a conocer a la ciudadanía la empresa y los productos de la marca a través de campañas de publicidad en radio, periódicos y televisión locales.
- Contactar a los diversos gimnasios, equipos profesionales y empresas públicas y privadas de la localidad para ofertarles nuestros productos para sus equipos deportivos representativos.
- Ser una empresa socialmente responsable con la sociedad y el medio ambiente a través de nuestros sistemas de comercialización.
- Obtener un margen de utilidad del 4 % anual.

### **2.2.5 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO**

- Obtener la fidelidad del 20% del mercado.
- Abarcar nuevos segmentos de mercado
- Ser patrocinadores de eventos deportivos a nivel local.
- Incrementar la planta productiva acorde a la demanda y a las ventas.
- Tener un margen de utilidad del 6% anual.



---

### 2.2.6 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Ser la principal empresa comercializadora de artículos deportivos en la ciudad.
- Establecer dos sucursales nuevas en otras ciudades de la Región para abarcar nuevos nichos de mercado.
- Ofrecer patrocinios en especie a equipos deportivos de colegios e instituciones públicas a favor de la niñez.
- Implementar un sistema de crédito a minoristas.
- Ser una empresa con un margen rentable de utilidad del 10% anual.



---

**CAPÍTULO 3:**

**EL CONTEXTO GENERAL DEL  
MERCADO: UN ANÁLISIS GENERAL DE  
LAS CONDICIONES ECONÓMICAS DEL  
SECTOR COMERCIAL DE ROPA Y  
ARTÍCULOS DEPORTIVOS**



### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El concepto de mercado ha tenido a lo largo del tiempo diversas aceptaciones, cada una de ellas ha sido el resultado de la precepción de diversas disciplinas. Sin embargo, dicho concepto se tiene que abordar desde el punto de vista mercadológico, sobre todo si se quiere hacerse un estudio de segmentación y selección de mercados y lograr el posicionamiento de una empresa.

Las actividades relacionadas al sistema comercial de productos y servicios involucra a su vez otra gran cantidad de actividades, las cuales pueden reunirse en tres grandes grupos: las relacionadas con el producto, las relacionadas con el consumidor y las relacionadas con el mercado. Esto nos da una sincronía existente entre estos tres elementos, ya que para que un producto pueda venderse, debe haber un comprador interesado y un ambiente donde se puedan llevar a cabo las transacciones (Valiñas, 2002).

Para efectos de mercadotecnia, el mercado lo integran los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio, que consta de tres elementos; primero la presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer, en segundo por la presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades y por último que la presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades, a cambio de remuneración (Fisher, 2004).

### **3.2 ANÁLISIS DE LOS CINCO ENTORNOS**

Las empresas no se encuentran aisladas una de otras, son un sistema abierto que encuentra una interacción constante en el medio. En este sentido, la dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de una empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la



capacidad que se tiene de asimilar ese entorno y de administrarlo eficientemente. Una mirada actual al entorno de las empresas similares al giro del negocio en el que se quiere emprender, nos muestra que éste no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con los cuales se pretende hacer un diagnóstico de la empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas.

La Teoría de los Cinco Entornos, se enfoca a las dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, demográfico, tecnológico e inclusive ecológico); y el sector (que viene siendo el conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes y servicios); es por ello que analizando las fuerzas se determina la competitividad en el sector (Baena, 2003).

### **3.2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO (ESCENARIO MACROECONÓMICO 2009-2010)**

La situación económica de México actualmente enfrenta grandes retos vinculados principalmente a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos de América.

El escenario económico de México para el año 2010 se encuentra en la total incertidumbre, ya que aún no existe un consenso sobre cuándo tocará fondo la recesión y cómo cerrará el año el PIB.

Instituciones financieras como Santander, Banamex, Bancomer, Invex, Monex e Ixe realizaron una nueva revisión de sus pronósticos para este año, que



ahora son más "pesimistas" al integrar el impacto de la alerta epidemiológica sobre el PIB.

Los analistas del sector privado consideraron que la caída del Producto Interno Bruto (PIB) en el país en 2009 será mayor a la esperada (6,9% frente al 6,3% del sondeo anterior) pero también será mayor la recuperación en el año 2010 (2,5% frente al 2,1%), como informa el Banco de México.

Los expertos prevén también una inflación anual del 4,3% y del 4,6% para la subyacente, que excluye los precios de mayor volatilidad. De esta forma México observará mayores tasas de inflación en 2009 y no sería hasta el 2010 que la inflación presente una convergencia más clara (3%) hacia la meta del Banco de México para finales del próximo año (INEGI, 2009).

En base a estos datos se podría confirmar que la economía mexicana se encuentra en recesión, aunque pudiera ser posible que el camino de la recuperación se inicie este año, pero eso no significa que el crecimiento económico sea positivo.

### **3.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO**

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (SEGOB, 2007) se pretende que en el 2012 el presupuesto para el sector tecnológico sea de 1% del producto interno bruto, lo cual generaría mayor financiamiento a ciencia básica y aplicada, tecnología e innovación, sin embargo con el reciente anuncio de reducción al presupuesto del 0.37% al 0.35% del producto interno bruto, para el sector tecnológico y científico, México va en retroceso.

La tendencia mundial es dar un mayor apoyo financiero a las instituciones de educación superior, y en México el hacer constantes recortes al presupuesto para



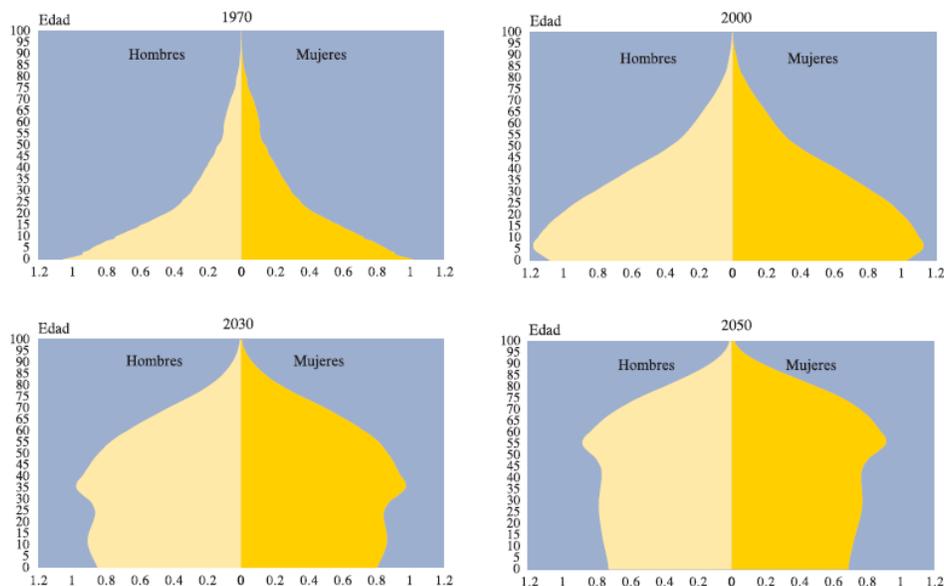
este sector, genera rezago frente a otras naciones, entre ellas las latinoamericanas (Alonso, 2009).

### 3.2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO

La población de México asciende a 106.7 millones en 2008, un incremento de 8.2 millones con respecto a 98.4 millones en 2000, es decir, un aumento de 8.4 por ciento, o bien, un crecimiento medio anual de 1.0 por ciento; hasta julio de 2009 asciende a un estimado de 111.2 millones de habitantes (CIA, 2010).

El proceso de envejecimiento demográfico de México no es reversible, pues los adultos mayores del mañana ya nacieron. Las generaciones más numerosas, las nacidas entre 1960 y 1980, ingresarán al grupo de 60 años y más a partir de 2030. Esto se refleja en el aumento de las proporciones de adultos mayores en las próximas décadas. En 2005 la proporción de adultos mayores fue de alrededor de 7.0%. En base a estimaciones publicadas del INEGI, se considera que este porcentaje se incremente a 12.5% en 2010 y a 28.0% en 2050.

**GRÁFICA 1. PIRÁMIDES DE POBLACIÓN 2005 – 2050**



Fuente: Estimaciones del CONAPO.



El proceso de envejecimiento demográfico trae consigo un período o ventana de oportunidad en el que se presentan las condiciones demográficas más favorables para el desarrollo, debido al aumento de la población en edad laboral y a la reducción de la población menor de quince años, al tiempo que la población adulta mayor todavía mantiene un peso relativamente pequeño. A partir de la tercera década de este siglo el incremento pronunciado de la población adulta mayor cerrará este período de oportunidad demográfica

Como consecuencias de la transición demográfica en la composición de la estructura por edad de la población en México, el envejecimiento relativo de la población es influida sin duda por la inercia demográfica. En México la población infantil (0 a 14 años) comenzó a decrecer a partir del año 2000 y, entre ese año y 2050, se espera que disminuya de 33.6 a 20.5 millones. Los jóvenes (15 a 24 años) iniciarán esta transición a partir de 2011, se estima que entre 2010 y 2050 este grupo pasará de 20.2 a 14.1 millones. Los adultos (25 a 64 años), que actualmente suman 48.2 millones, continuarán creciendo hasta la cuarta década del presente siglo cuando alcancen su máximo de 65.2 millones. El grupo de adultos mayores (65 años y más) tendrá el crecimiento más alto en la primera mitad del Siglo XXI. Resulta evidente que tales transformaciones de la estructura etaria de nuestra población reclamarán modificaciones significativas en la naturaleza de muchas de nuestras instituciones y políticas públicas.

Al cambiar el volumen y el peso relativo de cada grupo de edad cambian también sus demandas y necesidades sociales. Por ejemplo, el descenso de la población infantil abre una oportunidad única para lograr mejoras considerables en la calidad y cobertura de los diversos servicios orientados a asegurar el bienestar infantil, incluyendo la atención a la salud materna, infantil y pediátrica y los distintos niveles de la educación básica. El crecimiento todavía importante de la población en edad de trabajar aumentará la presión sobre los mercados laborales y de vivienda, a la vez que obligará a la política de salud a adecuar sus programas para atender las necesidades específicas asociadas con este estrato de población. La



evolución futura de la población de adultos mayores, cuyo crecimiento es el más elevado, planteará enormes desafíos para las políticas sociales, ya que tendrán que emprender un giro sustancial en su enfoque en la atención de las problemáticas propias del envejecimiento. En este caso no sólo se trata de ampliar la oferta de servicios ya existentes, sino que habrán de incorporarse nuevas estrategias y programas que permitan satisfacer las necesidades emergentes con oportunidad y equidad (CONAPO, 2005).

### **3.2.4 ENTORNO POLÍTICO - SOCIAL**

La coyuntura política de México en el 2009 está marcada por tres asuntos fundamentales: la crisis económica, el deterioro de la situación nacional en relación con la seguridad y la división de la izquierda mexicana y así procede en los inicios del 2010. La crisis ya se resiente en México, principalmente en el comercio internacional, cuyo impacto puede ser grave.

En cuanto al problema de seguridad pública éste aún no se resuelve y se ha agravado al no contar con un buen sistema educativo, el cual requiere de una transformación sindical, pedagógica y administrativa. Al referirse a la división de izquierda se refiere que ésta se debe a una débil cultura histórica, y que al consolidarse podría causar un grave retroceso en la historia de los partidos políticos (Flores, 2008).

El problema en el cual radican todos los problemas que vive el país y su población está en la ausencia de un proyecto de Estado viable a largo plazo, ya que no sólo se debe conquistar el poder sino saber qué hacer con él y el costo generado por estos problemas es el desempleo, una angustia en los hogares mexicanos por la crisis y un mayor deterioro institucional, así como abstencionismo en las elecciones como se ha demostrado en los últimos años.



### **3.2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO JURÍDICO**

La empresa está constituida mediante una persona física, debidamente registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en el padrón de proveedores para llevar a cabo las negociaciones comerciales. El negocio consiste en un punto de venta y distribución de ropa y artículos deportivos de la marca Atlética en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, comprometiéndonos a respetar las obligaciones por parte del Código de Comercio.

### **3.3 LICENCIAS Y PERMISOS PARA INICIAR OPERACIONES**

Al ser distribuidor autorizado de la marca Atlética, se requiere cumplir con ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales para la obtención de una licencia para poder distribuir y comercializar la ropa deportiva Atlética. Se ha llevado a cabo el registro ante:

- a) Notario Público/Registro Público de Comercio
- b) Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- c) Institución Bancaria
- d) Secretaría de Economía
- e) Instituto Mexicano del Seguro Social
- f) Comercializadora Laser Atlética, SA de CV

### **3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Este análisis se enfoca al estudio bibliográfico del acontecer industrial y comercial en el sector económico y financiero global, que afectan las economías de los países y por ende las de las MIPyMES, como la nuestra.

#### **3.4.1 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA**

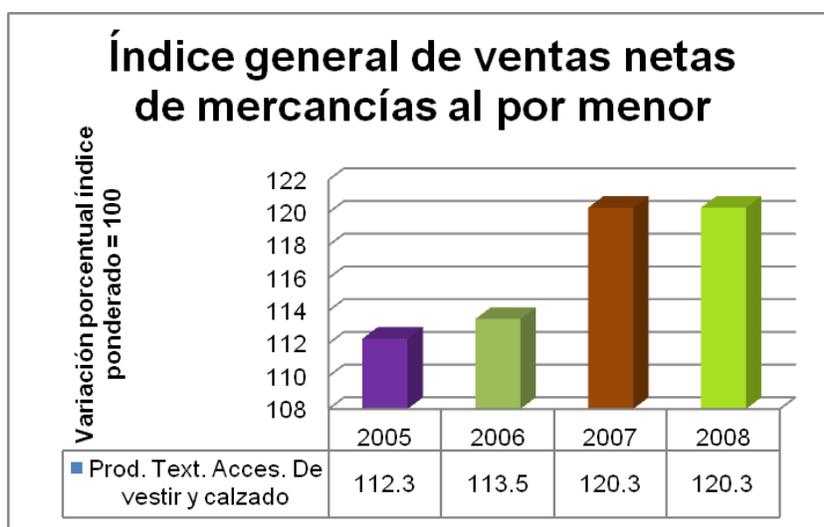
De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la empresa se encuentra concentrada en el sector de “Productos textiles, accesorios



de vestir y calzado”. Puesto que instituciones y equipos deportivos, tanto públicos como privados, residentes en la ciudad de Chetumal, son nuestro mercado meta es de vital importancia analizar dicho sector.

La Gráfica 2 permite conocer los principales indicadores de la actividad de “Ventas y compras netas de mercancías, al por menor”, según clasificación SCIAN, en forma oportuna.

**GRÁFICA 2. VENTAS Y COMPRAS NETAS DE MERCANCÍAS, AL POR MENOR.**

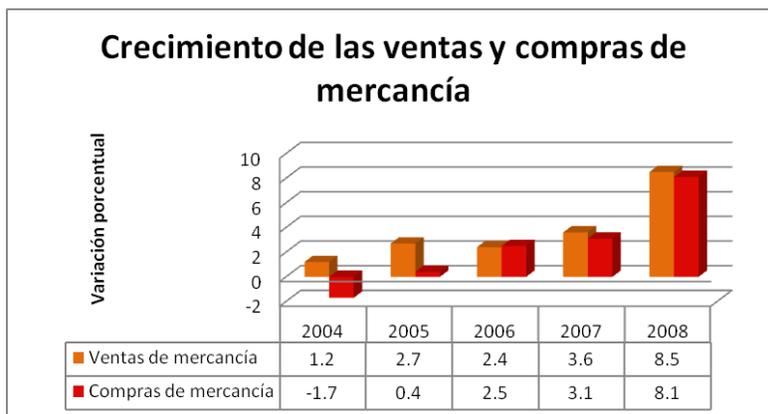


**FUENTE:** Elaboración propia en base a la información de la Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales, llevada a cabo por el INEGI.

El índice de ventas netas de mercancías al por menor ha tenido un aumento significativo de un 8%, entre el año 2005 al 2008. Esto representa una oportunidad, para la empresa, de incursionar en el mercado de forma lenta pero favorable.



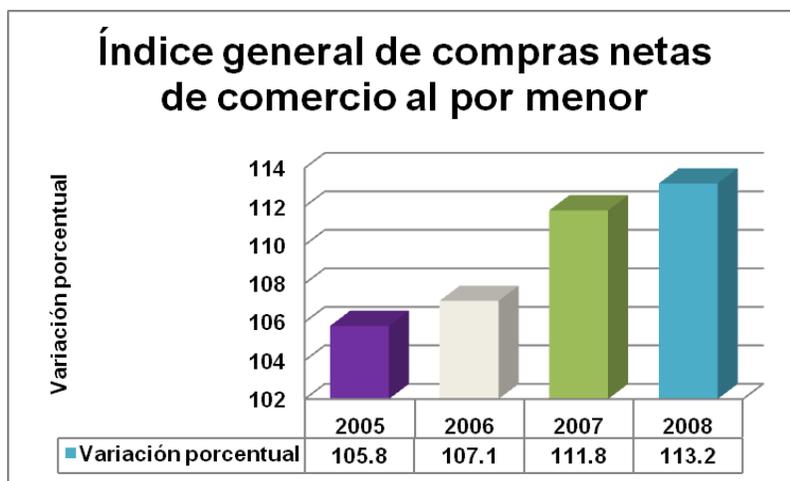
**GRÁFICA 3. CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y COMPRAS DE MERCANCÍAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES**



**FUENTE:** Elaboración propia en base a la información de la Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales, llevada a cabo por el INEGI.

En la Gráfica 3, se observa el aumento en cuanto al crecimiento de las ventas y compras de los establecimientos comerciales. Con respecto a las ventas el aumento ha sido constante y considerable del año 2004 al 2008. En lo concerniente a las compras, en los mismos años, estos comenzaron con un decremento pero con el transcurso del tiempo la recuperación ha sido favorable.

**GRÁFICA 4. ÍNDICE DE COMPRAS NETAS DE COMERCIO, AL POR MENOR**



**FUENTE:** Elaboración propia en base a la información de la Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales, llevada a cabo por el INEGI.



Con respecto al índice general de compras netas de comercio al por menor (Gráfica 4), estas han tenido un aumento progresivo de 7.4%, desde el año 2005 al 2008.

Todo esto nos permite tener un panorama más amplio de la situación en la industria del sector, logrando apreciar que existe una proyección optimista para los próximos años.

### **3.5 SITUACIÓN DEL MERCADO**

En la actualidad el deporte vive una etapa en la que la incorporación de nuevas disciplinas y la importancia del diseño son las notas que dirigen el mercado. De igual forma existe el gusto de las personas en la oferta deportiva de usar tecnologías de última generación para ayudar al rendimiento del atleta, mientras que otras, sin olvidar la inspiración deportiva, utilizan estas prendas y artículos para uso casual.

El comportamiento de las empresas deportivas se ramifica notoriamente en el mundo del consumo. Estas actividades comerciales se mueven alrededor del producto, el lugar, distribución, precio, la promoción y las relaciones públicas, las cinco P's del marketing deportivo. Está claro, por ejemplo, que el volumen de ventas que logre alcanzar cualquier empresa depende de todos los esfuerzos que realice para atraer cada vez más consumidores y mantenerlos de manera constante.

La oferta de artículos deportivos en la ciudad de Chetumal es una oportunidad que aún no ha sido aprovechada por las grandes cadenas de artículos deportivos. Como una de las pocas empresas establecidas en la ciudad nos encontraremos en una posición favorable dentro de las preferencias de los consumidores, lo cual se tiene que aprovechar, ya que todos nuestros productos



son utilizados tanto por hombres como mujeres y niños y niñas, y dependiendo de sus necesidades se les recomendará un producto determinado.

### **3.6 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

De acuerdo al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, la rentabilidad a largo plazo en un potencial nicho de mercado está determinada por cinco fuerzas que deben observarse de manera prioritaria, por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que esta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para diversificar el capital (Porter, 2007).

#### **3.6.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Estamos conscientes de que no será fácil penetrar en el mercado chetumaleño, aunque ya tenemos opiniones satisfactorias al respecto de nuestros productos, por lo tanto uno de nuestros principales objetivos es posicionar la marca de la ropa deportiva Atlética entre la población, garantizando confort, gusto por la calidad en las prendas y exclusividad a través del posicionamiento de la marca.

Entre los principales obstáculos a los que nuestra empresa puede enfrentarse, en cuestiones de la amenaza de entrada de nuevos competidores, que nos afecte de manera directa, serían los posibles comercios que busquen la comercialización de la marca Atlética en la ciudad, ya sea a través de negociación directa con la marca Atlética instaurando una tienda Club, que ofrece todos los productos directamente al consumidor en un local grande, contando de igual forma con productos en bodega y en exhibición a través de escaparates y estantes exigidos por la marca para la instauración de una tienda de socios.



Las otras amenazas de menor impacto podrían ser otros comercios con el sello de distribuidor autorizado Atlética y el establecimiento de tiendas deportivas posicionadas a nivel nacional e internacional o simples tiendas deportivas que comercialicen otras marcas deportivas de prestigio y renombre internacional como Adidas, Nike, Puma, Reebok, Umbro, New Balance, la misma marca Atlética o marcas nacionales como Adx, Pemol, Concord, Manríquez, Voit, Pirma, Wilson, etc.

### **3.6.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

En cuanto al análisis de nuestra competencia, estamos considerando la competencia directa y la indirecta. En cuanto a la primera ubicamos las marcas de prestigio como Nike, Adidas, Puma, Umbro, New Balance, Reebok, entre otras, que se comercializan en las empresas Elite Locker's y Liverpool, toda vez que Deportes Hadad, Deportimundo y Cecuca manejan marcas de menor prestigio, como Pirma, Concord, Wilson, Voit, Manríquez y Pemol, siendo éstas nuestra competencia indirecta al igual que los productos sin marca que se venden en las tiendas de la zona libre de Belice y que suelen ser más baratos, aunque de menor calidad, resultando atractivo únicamente dicho atributo para los consumidores y por consecuencia muchos suelen acudir a esos lugares para comprarlos.

### **3.6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Actualmente, la empresa tiene como principal proveedor directo a la matriz comercializadora Atlética ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Otro proveedor con el que contará la empresa en un futuro son las imprentas. El primer proveedor tiene gran capacidad de negociación debido a que al ser distribuidores de la marca Atlética, "Chicago Sports" es estrictamente dependiente de ellos. Por otra parte, los proveedores de estampados y bordados (imprentas) no tienen poder de negociación suficiente sobre la empresa, ya que la oferta de este servicio se



encuentra abarrotada en la ciudad, y es fácil sustituir una empresa proveedora de este servicio por otra, por lo tanto no son imprescindibles.

A pesar de ello se deben plantear y aplicar estrategias de integración (acuerdos) hacia atrás para adquirir el control sobre los proveedores y así asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados.

#### **3.6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

En Chetumal como en el resto del Estado, no existen distribuidores autorizados de la marca Atlética, situación que favorece a nuestra empresa en la negociación del precio de los productos, el tiempo y forma de entrega; sin embargo, la existencia de competencia directa e indirecta en la ciudad genera que los clientes tengan cierto grado de poder de negociación, ya que al encontrarse muy amplia la oferta de artículos deportivos en la ciudad los compradores pueden solicitar precios más bajos.

La empresa “Chicago Sports” ha considerado enfocarse en la oferta de mayores servicios y garantías como la atención personalizada, asesoría al cliente y servicio post-compra para captar un mayor número de clientes y al mismo tiempo obtener fidelidad o lealtad de los mismos.

#### **3.6.5 AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

De acuerdo a su funcionalidad los uniformes deportivos no cuentan con bienes sustitutos, sin embargo, en la zona libre de Belice existen empresas que venden uniformes sin marca, los cuales pueden considerarse como productos alternativos a los de la empresa. La estrategia principal que se seguirá para poder reducir o competir ante la amenaza de productos sustitutos será la promoción y divulgación de las características que respaldan los productos Atlética.



---

# **CAPÍTULO 4.**

## **ESTUDIO DE MERCADO Y ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTENCIA**



## 4.1 INTRODUCCION

La planeación de la mercadotecnia viene a ser un proceso favorable que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de objetivos y estrategias, y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y llevar un control. El plan de mercadotecnia es el documento o programa que incluye una estructura y una serie de actividades que deberán realizarse.

El marketing se conoce como el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros (Kotler, 2003).

El *marketing mix* es una expresión que se emplea para aludir a los aspectos de decisiones empresariales que se adoptan para influir en la demanda de los clientes que son un conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta, dicha mezcla incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro Ps”<sup>4</sup>, referidas al *producto* o servicio, a su *precio*, a su *promoción* y a su *plaza* o disponibilidad (Hatton, 2000).

## 4.2 ANÁLISIS FODA

El análisis de la situación actual, también llamado diagnóstico de la empresa consiste en estudiar cuidadosamente los factores internos y externos de una compañía. Los factores internos que se estudian son las diferentes áreas funcionales de la empresa, tales como son: finanzas, producción, recursos humanos, compras, abastecimiento y administración general; ya que todas ellas están interrelacionados con las actividades propias de la mercadotecnia, desarrollo

---

<sup>44</sup> McCarthy clasificó estas herramientas en cuatro grupos amplios a los que llamó las “pes” del marketing (Kotler, 2001).



de producto, precio, canales de distribución y programas promocionales. Los factores externos son la competencia, los consumidores, los sistemas (social, económico y político), las regulaciones gubernamentales, los mercados existentes, etc. Ambos factores pueden influir y afectar el funcionamiento de nuestra empresa y éstos se determinan a través de la herramienta de marketing como lo es el análisis situacional, o análisis FODA. Para “Chicago Sports” el análisis FODA le permitirá generar una ventaja competitiva, así como de predecir las estrategias que adoptarán sus competidores.

#### **4.2.1 FORTALEZAS**

“Chicago Sports” es el único distribuidor autorizado de la marca Atlética en Quintana Roo y trabaja bajo el amparo de la misma marca, la cual es reconocida en el mercado de artículos deportivos, por su participación en el patrocinio de equipos deportivos profesionales de fútbol de 1ª División en nuestro país y en el extranjero, además de ser el patrocinador oficial del Comité Olímpico Mexicano.

Además contamos con una amplia línea de productos de alta calidad que cubren necesidades tanto de clientes mayoristas como minoristas, mediante un catálogo de productos con precios relativamente más baratos que los de la competencia directa, lo que nos permite estar dentro de las primeras elecciones de compra de los consumidores.

#### **4.2.2 OPORTUNIDADES**

Existen múltiples oportunidades en el mercado que se desean ofertar los productos. Dentro de las principales oportunidades se encuentra que el mercado de deportes en la ciudad es muy amplio y poco saturado por otras empresas enfocadas al mismo sector; existen diversas instituciones públicas y privadas a las cuales ofrecer los artículos marca Atlética; no existen muchas empresas que comercialicen la marca Atlética y la competencia indirecta es débil al manejar



marcas de menor prestigio por lo que se tiene la facilidad de ganar participación y expandirse hacia nuevas áreas geográficas.

#### **4.2.3 DEBILIDADES**

La empresa tiene como principales debilidades el poco presupuesto para costos de comercialización, esto debido a que no se cuenta con mucho capital de inversión, además aún no tenemos un local con las medidas adecuadas para la implementación de un número de escaparates necesarios para agilizar las ventas, y nuestros precios por producto son un poco más elevados que los de la competencia indirecta. Así mismo la marca Atlética tiene un posicionamiento menor frente a marcas de prestigio internacional como Nike, Puma, Pirma y Adidas, ya que estas patrocinan a los mejores equipos mundiales y realizan exhaustivas campañas de publicidad, donde involucran instituciones y personajes famosos y deportivos de talla mundial.

#### **4.2.4 AMENAZAS**

Desafortunadamente la crisis mundial y el reciente brote de enfermedades epidemiológicas generaron grandes cambios en la economía de nuestro país y un ambiente desfavorable para la inversión en el sector privado. Lo anterior, aunado al factor climatológico, propicia que las personas se abstengan de comprar productos que no sean de consumo duradero. Por otro lado la empresa no se encuentra exenta de la entrada de nuevas empresas además de que productos sin marca son altamente amenazantes para el crecimiento de la empresa.



**TABLA 1. MATRIZ FODA**

FACTORES INTERNOS	
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marca deportiva reconocida a nivel nacional.</li> <li>▪ Marca patrocinadora de equipos deportivos profesionales.</li> <li>▪ Amplia línea de productos reconocidos.</li> <li>▪ Productos de mejor calidad que los de la competencia indirecta.</li> <li>▪ Mejores precios que los de la competencia directa.</li> <li>▪ Catálogo de productos.</li> <li>▪ Único distribuidor autorizado de la marca en Q.R. (Exclusividad de marca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de exhibición de productos en el catálogo virtual.</li> <li>▪ Menor posicionamiento de la marca frente a marcas internacionales.</li> <li>▪ Desconocimiento del tiempo de entrega de la mercancía.</li> <li>▪ Poco presupuesto para costos de comercialización.</li> <li>▪ Tamaño inadecuado del local.</li> </ul>

FACTORES EXTERNOS	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de un mercado amplio y poco saturado.</li> <li>▪ Oportunidades para ganar a los rivales la participación de mercado.</li> <li>▪ Oportunidades de mercado para ampliar el posicionamiento de la marca en nuevas áreas geográficas.</li> <li>▪ Participación en licitaciones gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios en la economía del país.</li> <li>▪ Economía desfavorable para la inversión.</li> <li>▪ Posible entrada de nuevas empresas.</li> <li>▪ Área geográfica propensa a fenómenos meteorológicos.</li> <li>▪ Marcas sin nombre como productos sustitutos.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo al análisis anterior la empresa “Chicago Sports” se encuentra en una situación internamente favorable, ya que las debilidades se pueden minimizar aplicando correctamente las estrategias de penetración (especificadas en el análisis Ansoff), mientras que, como empresa, se ve afectada externamente por



múltiples factores que podrían reducir su crecimiento, pero así mismo se presenta un ambiente de muchas oportunidades.

### 4.3 ANÁLISIS ANSOFF

Habiendo ya hecho el análisis FODA, podremos empezar a formular las estrategias a desarrollar y para ello habrá que analizar si son defensivas, de desarrollo o de ataque. Una forma práctica de estudiar los tipos de estrategia de los cuales puede disponer una compañía es utilizando la Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado. Como el negocio que se pretende mejorar ya está en marcha y abarca un mercado potencial, en esta matriz se aprecia que la forma menos arriesgada de tratar de expandir nuestro negocio es en las áreas que conocemos mejor, es decir, con nuestros productos existentes en nuestros mercados existentes. Sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización y para definir el tipo de estrategias a aplicar para determinar cuál es el mejor camino a seguir para la empresa (Westwood, 1991).

**TABLA 2. MATRIZ ANSOFF**

	MERCADOS ACTUALES	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	<b>PENETRACIÓN EN EL MERCADO</b>	Desarrollo del mercado
PRODUCTOS NUEVOS	Desarrollo de producto	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

La empresa “Chicago Sports” se encuentra ubicada en el mercado actual ya que existen muchas empresas donde los consumidores pueden adquirir ropa deportiva, ya sea o no de marca; en cuanto a los productos de la empresa (ropa deportiva) estos no son nuevos en el mercado por lo tanto son productos actuales (Ver Tabla 2).



Debido a que nuestro producto y mercado son actuales, las estrategias a establecer deberán permitir una penetración en el mercado, para lo cual se tiene propuesto incrementar la participación en el mercado, basándose en tres objetivos:

- a) Atraer nuevos clientes que aún no usan el producto
- b) Arrebatar clientes a la competencia, tanto directa como indirecta
- c) Aumentar el uso de los productos por parte de los clientes actuales

Para cumplir con los tres objetivos de penetración se llevarán a cabo subestrategias como: 1) trabajar de forma más intensa los mercados actuales (estableciendo horarios amplios de atención, servicio de pedido por teléfono e internet, incrementar la cantidad de vendedores, mantener actualizado el catálogo, repartir volantes en las instituciones públicas y privadas); 2) hacer los productos más atractivos (personalizándolos con el diseño y estampado del logo de nuestros clientes, elevar el gasto publicitario en cuestiones de promoción y publicidad); 3) imitar las acciones exitosas de la competencia (mantener precios competitivos pero elevar el volumen de venta, acercar el producto a los consumidores a través de medios interactivos); 4) desagregar mercados (dividir el mercado y enfocarse en las necesidades más rentables separando los mercados ya maduros).

Todos los objetivos, metas y estrategias son tratados de manera más extensa en el apartado de Mercadotecnia.

#### **4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Para el análisis de la competencia, habrá que analizar primeramente el comportamiento del consumidor, el cual se define como las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios. Dicho de simple manera, el comportamiento del consumidor tradicionalmente se ha pensado como el estudio sobre “por qué compra la gente”; con la premisa de que es más fácil desarrollar estrategias para influir sobre los consumidores una vez que



el mercadólogo conoce las razones que los impulsan a adquirir ciertos productos o servicios. Los consumidores son los que, por regla, aceptan o rechazan los bienes o servicios ofrecidos con base a sus necesidades y estilos de vida (Blackwell, 2002).

La competencia es entonces, una industria en una lucha constante por reducir a un piso competitivo la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, es decir, el rendimiento que se obtendría en la industria “perfectamente competitiva” de los economistas. Este rendimiento de “libre mercado”, se aproxima mediante el razonamiento de los valores gubernamentales a largo plazo ajustables al alza ante el riesgo de la pérdida de capital (Porter, 2007).

En base a lo anterior, la competencia efectiva por el suministro de bienes y servicios en una economía de mercados permite la reducción de precios, la mejora de la calidad, ofrece más opciones al cliente (bienes sustitutos) y propicia la innovación tecnológica. Una política de competencia debe garantizar que las empresas y los gobiernos se ciñan a las normas internacionales vigentes sobre la competencia leal en el comercio de bienes y servicios, pero permitiéndoles intervenir si los mercados no cumplen las expectativas de los consumidores o de las empresas, para de esta forma fomentar la innovación, unificar normas o desarrollar pequeñas empresas.



**TABLA 3. COMPETENCIA DIRECTA**

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>
<b>LIVERPOOL</b>	Plaza las Américas Chetumal, Av. Insurgentes Km. 5,025 Local A-I Colonia Emancipación de México.
<b>ELITE LOCKER'S</b>	Plaza las Américas Chetumal, Av. Insurgentes Km. 5,025 s/n Colonia Emancipación de México.

**Fuente:** Elaboración propia

**TABLA 4. PERFIL DE LA COMPETENCIA DIRECTA**

	<b>LIVERPOOL</b>	<b>ELITE LOCKER'S</b>
<b>Calidad</b>	-Artículos deportivos de marcas reconocidas -Productos de excelente calidad -Servicio de excelente calidad	-Artículos deportivos de marcas reconocidas -Productos de excelente calidad
<b>Publicidad</b>	-Medios masivos de comunicación: televisión, radio, periódico, internet, teléfono. -Sección amarilla -Propaganda -Espectaculares -Revistas	-Sin publicidad
<b>Método de distribución</b>	-Tradicional	-Tradicional
<b>Estrategia de promoción</b>	-Ventas nocturnas -Ventas de temporada -Amplia gama de productos -Créditos -Monedero electrónico -Tarjetas socio	-Ventas de temporada -Amplia gama de productos

**Fuente:** Elaboración propia.



**TABLA 5. COMPETENCIA INDIRECTA**

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>
<b>DEPORTIMUNDO</b>	Othón P. Blanco No. 211-1, Colonia Centro. Tel: (983)8321389
<b>DEPORTES HADAD</b>	Mahatma Gandhi No. 225, Colonia centro, C.P. 77000 Tel:(983) 832-9816
<b>CECUCA</b>	Av. Heriberto Frías entre Av. Insurgentes y 2o. Circuito (a espaldas de la casa de Gobierno)
<b>TIENDAS DE LA ZONA LIBRE DE BELICE</b>	Zona libre de Belice

**Fuente:** Elaboración propia

**TABLA 6. PERFIL DE LA COMPETENCIA INDIRECTA**

	<b>DEPORTIMUNDO</b>	<b>DEPORTES HADAD</b>	<b>CECUCA</b>	<b>TIENDAS DE LA ZONA LIBRE DE BELICE</b>
<b>Calidad</b>	-Artículos deportivos de marcas poco reconocidas -Productos de buena calidad	-Artículos deportivos de marcas poco reconocidas -Productos de buena calidad	-Artículos deportivos de marcas poco reconocidas -Productos de buena calidad	-Artículos deportivos sin marca -Productos de mala calidad
<b>Publicidad</b>	-Sin publicidad	-Sección amarilla	-Sin publicidad	-Radio
<b>Método de distribución</b>	-Directo	-Directo	-Directo	-Directo
<b>Estrategia de promoción</b>	-Descuentos al comprar cantidades grandes de producto	-Descuentos al comprar cantidades grandes de producto	-Sin estrategias de promoción	-Descuentos al comprar cantidades grandes de producto
<b>Servicio al cliente</b>	-Créditos a clientes conocidos -Devoluciones	-Créditos a clientes conocidos	-Sin servicio al cliente	-Sin servicio al cliente

**Fuente:** Elaboración propia



## 4.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL MERCADO

Para el análisis de la demanda del mercado, hoy en día podemos utilizar métodos prácticos para estimar esta demanda actual. En ello interviene el potencial total del mercado, que se refiere a la cantidad máxima de ventas que podrían tener todas las empresas de una industria durante un periodo dado, bajo un nivel de esfuerzo de marketing de la industria y en ciertas condiciones del entorno (Kotler, 2001).

El objetivo de analizar la demanda del mercado en el que nos desarrollaremos es para determinar quiénes son los clientes potenciales y reales, la cantidad de artículos deportivos que demandan, su frecuencia de compra, el dinero que destinan para la compra de dichos artículos y cuáles son las marcas deportivas más demandadas.

### 4.5.1 METODOLOGÍA

Una vez comprendidos los objetivos principales de la investigación, llevamos a cabo una investigación exploratoria para obtener una mayor comprensión del problema y aunado a ello se llevó a cabo una prueba piloto, que fue a través de encuestas que utilizan un número limitado de entrevistados y que a menudo emplean técnicas de muestreo menos rigurosas que las que emplean los estudios cuantitativos grandes, McDaniel (2005); lo que nos arrojó resultados favorables para el desarrollo de una investigación más a fondo.

Para determinar la estructura del mercado de artículos deportivos se consultó el número de habitantes en la ciudad de Chetumal, obteniendo la cifra de 136, 825 habitantes, según el Censo de Población y Vivienda de 2005 realizado por el INEGI. Se elaboró un cuestionario de 14 preguntas para darnos un panorama más amplio sobre el mercado para determinar la demanda de artículos deportivos en la ciudad (Véase Anexo 1).



Para calcular el número de encuestas a aplicar se utilizó el software Sample Size Calculator<sup>5</sup>, el cual permite determinar el número de personas a entrevistar para obtener resultados que reflejen la población objetivo con la mayor precisión necesaria. Es decir, calcula el tamaño ideal que debe tener una muestra para que esta sea representativa de una población.

Dicho tamaño de muestra se determina tomando en consideración:

- El tamaño de la población de interés;
- El nivel de confianza deseado;
- El grado de error aceptable y;
- La variabilidad en la población de interés.

El cálculo está basado en la fórmula:

$$n = \frac{t^2 (p * q)}{e^2 + \frac{t^2 (p * q)}{N}}$$

En donde:

n	=	Tamaño de la muestra.
t	=	El valor <i>t d student</i> correspondiente al nivel de confianza deseado, dado el tamaño de la población.
p	=	La proporción (conocida o supuesta) de casos en la población de interés con una característica específica (probabilidad de éxito estadístico).
q	=	1- p, o la proporción de casos que no tienen la característica esperada.
e	=	El nivel de error que se está dispuesto a correr.
N	=	El tamaño de la población de interés.

<sup>5</sup> [http://www.macorr.com/ss\\_calculator.htm](http://www.macorr.com/ss_calculator.htm)

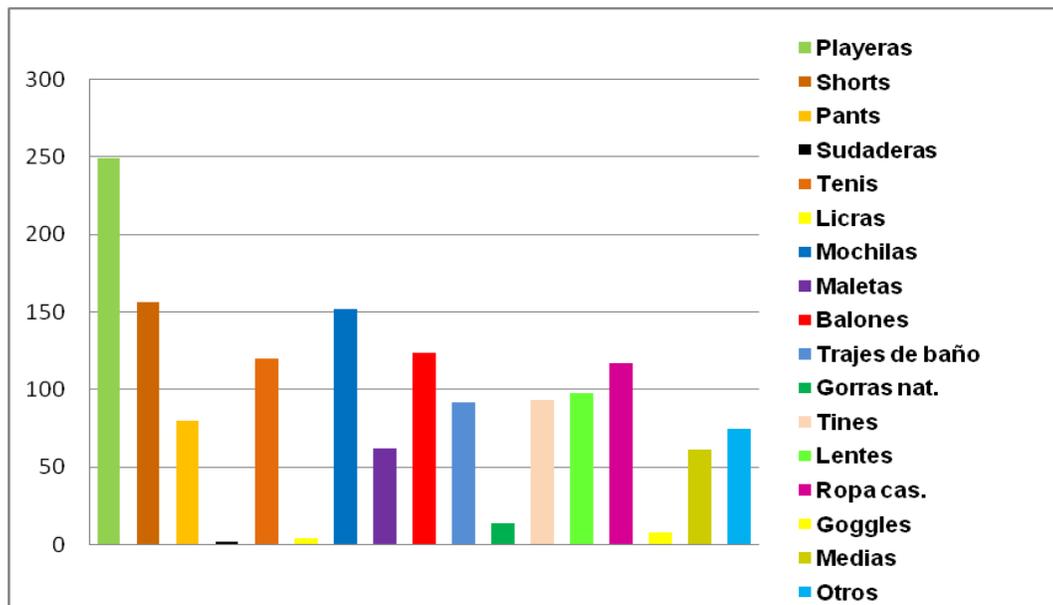


De conformidad al segmento de mercado meta la muestra que arrojó el software fue de 311 habitantes; previo a ello se definió nuestro primer segmento de mercado, por lo tanto, se aplicó ese número total de encuestas en los distintos gimnasios de la ciudad de Chetumal al encontrarse ahí una gran concentración de potenciales consumidores de artículos deportivos de jóvenes y adultos, siendo así una muestra más representativa de la población.

#### 4.5.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

De las personas encuestadas en los gimnasios y algunos equipos deportivos el 100% manifestó que sí compran artículos deportivos. Por otra parte los artículos deportivos que más suelen comprar son playeras y/o blusas, shorts, mochilas, mochilas, balones, tenis y ropa casual, en ese orden (Ver Gráfica 5).

**GRÁFICA 5. ARTÍCULOS DEPORTIVOS COMPRADOS CON MAYOR FRECUENCIA**

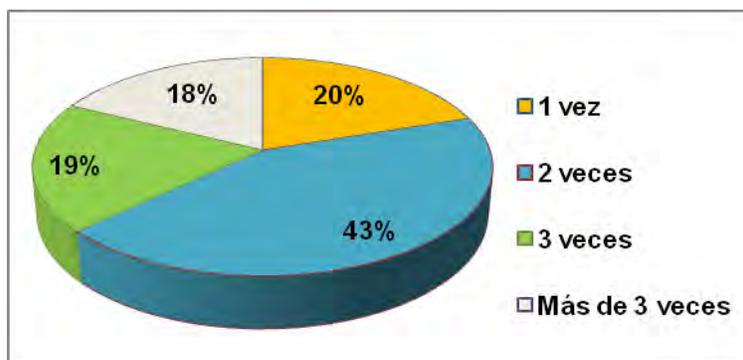


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta.

El 43% de los encuestados manifestó que la frecuencia de compra de artículos deportivos es dos veces al año, 20% una vez al año, 19% tres veces al año y 18% más de tres veces al año (Ver Gráfica 6).



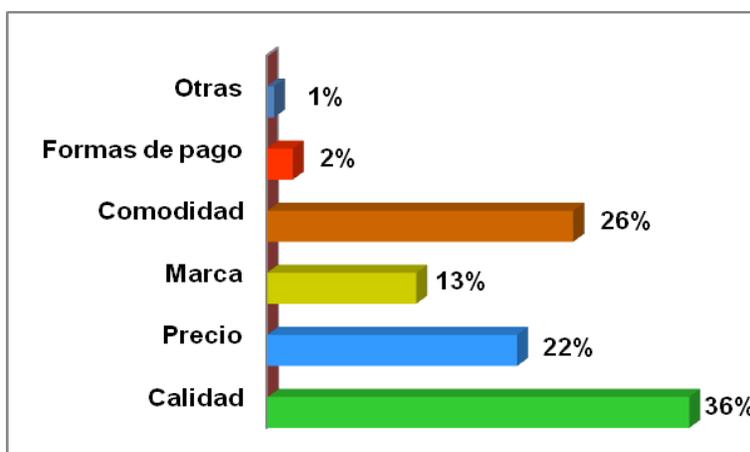
**GRÁFICA 6. FRECUENCIA DE COMPRA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta.

El 36% de las personas entrevistadas mencionaron que la calidad es la principal razón por la cual adquieren los artículos deportivos, mientras que el 26% por la comodidad, el 22% por el precio, el 13% por la marca, el 2% por la forma de pago y sólo el 1% por otra razón (Ver Gráfica 7).

**GRÁFICA 7. RAZÓN DE COMPRA**

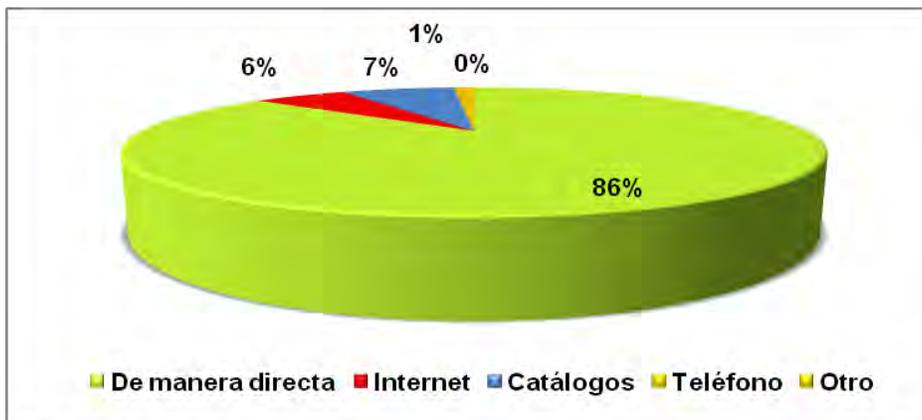


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta.

En cuanto al método de compra se pudo constatar que la forma directa (86%) sigue siendo el método más usado, mientras que el catálogo (7%) e internet (6%) son métodos que han ido ganando terreno a través de los años (Ver Gráfica 8).



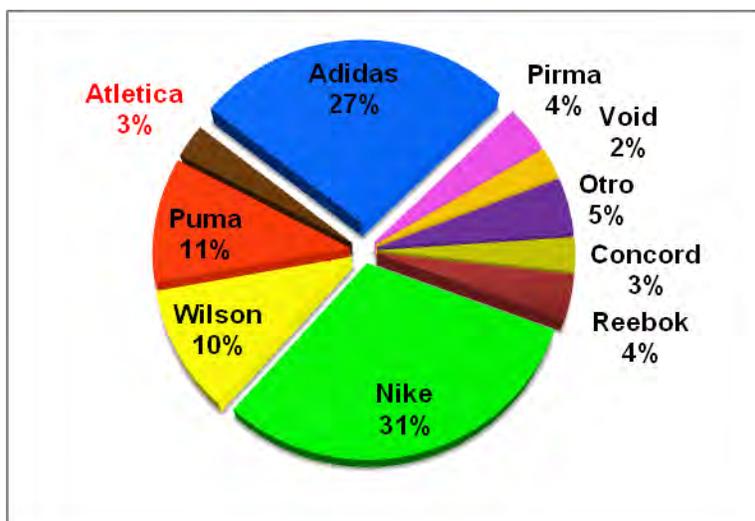
**GRÁFICA 8. MÉTODO DE COMPRA**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta.

Por otra parte las personas encuestadas indicaron que sus marcas preferidas son: Nike (31%), Adidas (27%), Puma (11%) y Wilson (10%) (Ver Gráfica 9).

**GRÁFICA 9. PREFERENCIA DE MARCAS**

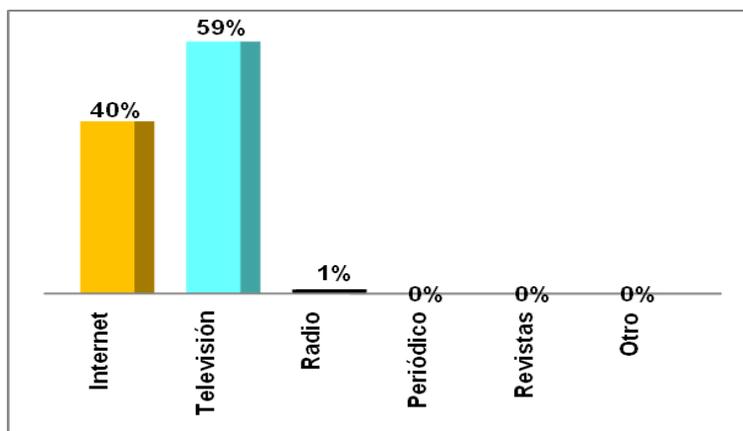


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta.

En cuanto a los principales medios masivos de comunicación que influyen en la decisión de compra la televisión es la principal (59%), seguida del internet (40%) y la radio (1%) (Ver Gráfica 10).



**GRÁFICA 10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE INFLUYEN EN LA COMPRA**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta.

#### 4.6 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La búsqueda de satisfactores de un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas restricciones, se conoce como demanda del mercado. Los bienes y servicios que los productores libremente desean ofertar para responder a esta demanda se denominan oferta del mercado. En el mercado, donde se vinculan esta oferta y demanda, se determina un equilibrio de mercado, que se representa por la relación entre el precio y la cantidad acordada de cada producto o servicio (Chain, 2001).

Para determinar las probabilidades subjetivas (lo subjetivo no implica arbitrariedad), nos basamos en el modelo planteado por Hanns Schwarz (1972).

Dicho modelo consiste en determinar probabilidades a partir de la información de una encuesta que contiene información subjetiva, para hacer estimativos de demanda. Las conclusiones que se pueden extraer de los estudios realizados por medio de las encuestas, es que en la actualidad, el 10% del total de la población que asisten a gimnasios y que juegan en equipos deportivos compran ropa deportiva dos veces al año e invierten entre \$500.00 y \$1,500.00 (cada seis



meses) siendo las playeras y/o blusas, shorts, maletas y tenis los artículos que más suelen comprar.

Una de las características principales que toman en cuenta los consumidores para realizar su compra es la calidad, seguida de la comodidad y por tercero el precio. Por lo tanto, es posible que si se resaltaran las características y atributos de los productos de la marca Atlética, éstos puedan penetrar de forma más rápida en el mercado, tomando en cuenta que el consumidor no es muy sensible al precio.

Finalmente, el segmento de hombres y mujeres entre 18 y 21 años que compran productos deportivos, es atractivo de acuerdo a los resultados obtenidos al aplicar la fórmula aritmética de cada cuadrante. Como resultado final se obtiene el 10.5% como demanda de la población de Chetumal (136, 825 habitantes<sup>6</sup>) y de acuerdo al método realizado, esto indica que en el presente año, el mercado potencial es de 14, 354 personas que tienen entre 18 y 21 años pero de éstas sólo 1, 410 cumplen con el perfil, es decir, sólo este segmento compran artículos deportivos dos veces al año y gastan en ellos al menos \$500.00 pesos. Haciendo una proyección de la población local y extrayendo a los que no cumplen con el perfil se puede estimar la demanda en unidades monetarias para dichos años (Ver Tabla 7), la cual se ve reflejada en la Gráfica 11.

**TABLA 7. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA UNIDADES MONETARIAS**

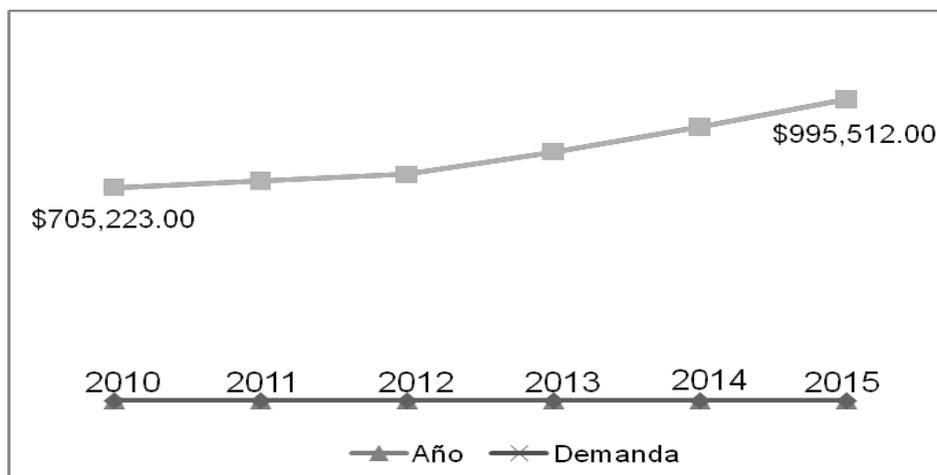
<b>Año</b>	<b>Proyección de la población</b>	<b>Población entre 18-21 años de edad</b>	<b>Población que cumple con perfil</b>	<b>Demanda en unidades monetarias</b>
<b>2010</b>	136,825	14,354	1,410	\$705,223
<b>2011</b>	159,296	14,799	1,454	\$727,044
<b>2012</b>	163,875	15,224	1,496	\$747,943
<b>2013</b>	180,263	16,746	1,645	\$822,737
<b>2014</b>	198,289	18,421	1,810	\$905,011
<b>2015</b>	218,118	20,263	1,991	\$995,512

**FUENTE:** Elaboración propia

<sup>6</sup> Censo de Población y Vivienda de 2005 realizado por el INEGI.



**GRÁFICA 11. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA EN UNIDADES MONETARIAS**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.1 FIJACIÓN DE PRECIOS

En cuanto al objetivo primordial de la empresa al momento de fijar precios es, por el momento, lograr una penetración en el mercado. Por este motivo el margen de utilidad fijado al comienzo de operaciones será mínimo y una vez que la empresa logre la penetración en el mercado, el margen de utilidad se podría incrementar.

El precio, es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan. La clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben de él.

La fijación de precios es una de las decisiones mas importantes de la empresa y requiere de mucha atención debido a que los precios están en constante cambio y afectan a los negocios sin importar su tamaño: por lo tanto, es importante tomar en cuenta los elementos tales como son el costo, la competencia, la oferta y la demanda (Fisher, 2004).



La fijación de precios tiene una serie de factores condicionantes que actúan como restricciones y limitan las alternativas posibles. Para la empresa “Chicago Sports” la fijación de precios es un factor que depende meramente del proveedor, ya que en base a los precios que este tiene establecidos es que se fija un margen de ganancia para mantener el funcionamiento de la empresa. La Tabla 8 muestra los precios aproximados de los productos que maneja la empresa:

**TABLA 8. LISTA DE PRECIOS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
Playeras futbol	\$250.00
Playeras tipo polo	\$250.00
Playeras tipo casual	\$200.00
Shorts	\$190.00
Uniformes para árbitros	\$450.00
Espinilleras	\$200.00
Mochilas	\$350.00
Maletas	\$480.00
Gorras	\$120.00
Goggles	\$120.00
Toallas	\$100.00

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.6.2 TIPO DE MERCADO**

El tipo de mercado de la empresa “Chicago Sports” se desarrollará a través de un mercado de especialidad ya que, se manejará una línea limitada de productos de la marca deportiva Atlética, con un surtido de los diferentes artículos deportivos que ella ofrece al mercado. La venta de artículos deportivos se encuentra en un mercado de competencia perfecta, en el cual los bienes y servicios que se ofrecen son todos iguales, en el caso de la ropa deportiva tienen la misma funcionalidad (vestir), y lo único que los puede diferenciar es la calidad y prestigio de la marca. Por otro lado, en este tipo de mercado los compradores en Chetumal son numerosos al igual que los vendedores, tomando en cuenta a las empresas que venden productos genéricos, por lo tanto ni los compradores ni los vendedores



pueden influir directamente en el precio del mercado, a esto se le denomina precios-acceptantes.

#### **4.6.3 COMPETENCIA**

Para la empresa “Chicago Sports” su principal competencia son las tiendas departamentales ubicadas en la plaza comercial “Las Américas”, sobre todo Liverpool y Elite Locker’s como se había menciona en la Tabla 3, las cuales son empresas que manejan productos deportivos de marcas reconocidas a nivel internacional. Otras empresas que representan una competencia indirecta para la empresa y que pudiesen afectar el crecimiento y desarrollo de la misma son Deportes Hadad, Deportimundo, Deportes Cecuca y las tiendas de la Zona Libre.

#### **4.6.4 PARTES INTERESADAS**

Proveedores.- El único proveedor de artículos deportivos es la matriz comercializadora de la marca Atlético ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco la cual provee a “Chicago Sports” los artículos necesarios para que esta pueda comercializarlos en el mercado chetumaleño. Por otra parte las imprentas son otro tipo de proveedores con los que contará la empresa con respecto al diseño y bordado de logotipos en los uniformes. Es importante en este punto tener en cuenta que los precios, al ser de penetración, no pueden ser muy elevados, de lo contrario, la demanda se vería afectada.

Clientes.- Para “Chicago Sports” sus clientes son las instituciones públicas y privadas de la ciudad de Chetumal así como los equipos deportivos y los gimnasios de la localidad. Un aumento en los precios es menoscabado por los clientes y por el contrario, con una reducción de precios se corre el riesgo de desacreditar la marca, por lo que es vital mantener un equilibrio en la fijación de los precios.

Competencia.- La competencia de “Chicago Sports” se podría ver afectada si se realiza un cambio en los precios. Así mismo, si la competencia reajusta sus precios



esto repercutiría en la demanda de los productos Atlética. Por tal motivo siempre debe tratarse de prever la reacción de la competencia ante una variación del precio.

#### **4.7 ELASTICIDAD**

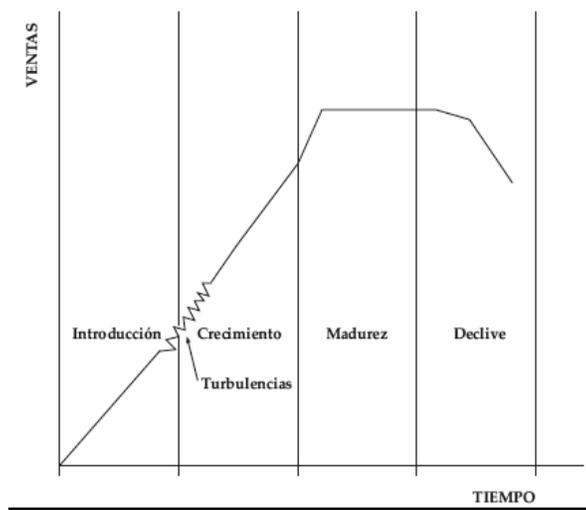
La elasticidad del precio se refiere a qué tanto responde la demanda a un cambio en el precio. Cualquier modificación en el precio de los productos de la marca deportiva Atlética puede alterar la demanda de otras marcas de mayor prestigio o en su caso de las marcas genéricas. Este fenómeno, conocido como elasticidad cruzada de la demanda, se produce cuando existe una relación de complementariedad o de sustitución entre los productos. Los artículos deportivos de la marca Atlética se pueden considerar como bienes sustitutivos de uniformes deportivos, por ende son productos con una elasticidad cruzada positiva (Kotler, 2003).

Otro factor elástico que afectaría las decisiones sobre la fijación de precios de la empresa serían los costos y los precios de los competidores y las posibles reacciones de éstos ante los movimientos de fijación de precios de la empresa.

#### **4.8 CICLO DE VIDA**

Cada día nacen multitud de productos y servicios. No obstante, pocos encuentran el secreto de la vida. Conocer la fase del ciclo en la que se encuentran los productos de “Chicago Sports” permitirá diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido.

**GRÁFICA 12. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**



**FUENTE:** [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)

Como se puede observar en la Gráfica 12, los productos suelen atravesar cuatro etapas. La etapa de introducción en el mercado, que dura aproximadamente 6 meses supone un coste muy alto ya que no existen todavía las ganancias y el nivel de ventas es bajo por ser una empresa nueva y poco conocida, por lo que se pretende realizar campañas de publicidad para posicionar la empresa “Chicago Sports” y la marca Atlética.

La etapa de crecimiento, que tiene una duración de un año, sugiera que los volúmenes de ventas incrementan significativamente y se podrán ofrecer precios competitivos y se empiezan a percibir beneficios.

En la etapa de madurez (cinco años), se alcanzan los niveles máximos de ventas, los precios disminuirán debido a la proliferación de productos competitivos y se alcanza la mayor rentabilidad.

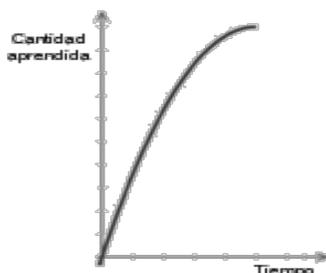
Finalmente en la etapa de declive, las ventas caen, los precios bajan y los beneficios se reducen.

## 4.9 COSTOS Y CURVA DE APRENDIZAJE

La empresa “Chicago Sports” no es una empresa que se dedique a la producción de artículos deportivos, sin embargo, sí los distribuye. Por este motivo, en un principio los ingresos totales deben superar a los costes totales de distribución, la empresa no puede vender por debajo de sus costos, pero no necesariamente una unidad debe cubrir la parte total de costes que incorpora, sino que debe cubrir al menos el coste marginal.

Por otra parte, las curvas de aprendizaje o, como se llaman algunas veces, las curvas de experiencia, se basan en la premisa de que las organizaciones, lo mismo que las personas, hacen mejor sus trabajos a medida que estos se van repitiendo. Esto quiere decir que cuando una empresa lleva más de un periodo produciendo o, en el caso de “Chicago Sports” distribuyendo un bien, aprende a hacerlo mejor, se hace con el *know how* (conocimiento) del proceso de distribución, lo que se traduce en una disminución del coste unitario a medida que aumenta la producción y distribución acumulada.

**GRÁFICA 13. CURVA DE APRENDIZAJE**



**FUENTE:** [www.scribd.com/doc/3594485/Curva-de-aprendizaje](http://www.scribd.com/doc/3594485/Curva-de-aprendizaje)

El diagrama de la curva de aprendizaje como ya se mencionó, describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. En la Gráfica 13 se puede observar que el eje horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo.



La curva de aprendizaje para “Chicago Sports” no puede representar mejoras en el proceso de producción pero si puede representar mejoras en el proceso de distribución (tiempo y forma) así como mejoras en la calidad del servicio.

#### **4.10 COMERCIALIZACIÓN**

La importancia de la comercialización radica en la facilidad que se proporciona al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía y/o servicio esté en el lugar indicado y en su debido momento. Al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado para la empresa.

##### **4.10.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución comercial es una de las variables que mayor tratamiento han recibido en la literatura de marketing, quizá como consecuencia de su importancia capital en la eficacia y eficiencia de cualquier sistema económico. La distribución entonces se define como la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo. La distribución comercial se configura como una posible fuente de ventaja competitiva en la medida que coadyuva a que una empresa asegure mejor su posición en el mercado de manera sostenible (Castro, 2004).

Son estos aspectos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. El canal de distribución adoptado por “Chicago Sports” es el de canal corto, en el cual participan el fabricante, un detallista y el consumidor final. En este sentido, la



empresa funge dentro de este proceso como intermediario entre el fabricante y el consumidor.

De igual forma en el proceso de distribución de la empresa “Chicago Sports” se presenta la integración hacia atrás con el fabricante y la integración hacia adelante con el consumidor final. La primera se da al ser el mismo dueño de la empresa quien acude a la matriz para comprar los productos que desea vender en su empresa, mientras que la segunda se hace notable al momento en el que un cliente solicita algún producto del catálogo no existente en ese momento en el inventario de la empresa, por lo cual este se tiene que solicitar a la matriz de Atlética ubicada en Guadalajara por vía telefónica o por correo electrónico, haciéndose llegar el producto por paquetería.

#### **4.10.2 PUNTO DE VENTA**

La fachada del establecimiento.- Actualmente la fachada del establecimiento no es muy atractiva, por lo tanto se tiene que trabajar en el diseño de una fachada que resalte la comercialización de productos deportivos de la marca Atlética.

La publicidad exterior.- Es de suma importancia para “Chicago Sports” comenzar a trabajar en la elaboración de luminosos, carteles y otros símbolos en el exterior del punto de venta que guíen el tráfico de consumidores hacia la tienda para recordar a los consumidores la existencia de la misma y facilitar el acceso, y hacer notar la presencia de la marca como distribuidor autorizado Atlética.

Los escaparates.- Por el tamaño del punto de venta actual no es posible la implementación de más escaparates, sin embargo, se tiene pensado darle a la empresa una imagen de exclusividad manteniendo pocos productos exhibidos en los escaparates pero rodeados de elementos elegantes y caros, así como con varios focos que centren la atención en los productos, diferenciándose así de los de la competencia.



La entrada.- Lo importante de la entrada es facilitar la accesibilidad. En este sentido “Chicago Sports” no tiene mayor problema ya que su entrada es de fácil reconocimiento y al ser de cristal facilita la visibilidad del interior de la tienda desde fuera.

#### **4.10.3 LOGÍSTICA**

La logística que maneja la empresa “Chicago Sports” permite satisfacer las más altas exigencias de sus clientes en cuanto al tipo de productos deportivos solicitados, tiempo de entrega y servicio post-venta, debido a que se hace a través de pedidos de acuerdo al volumen solicitado por el cliente, estableciendo fechas de entrega en tiempo y forma.

#### **4.11 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Una vez realizado el estudio general del mercado, donde describimos las características del producto, se hizo el análisis del mercado meta e identificamos a nuestros clientes potenciales, derivado de todo ese estudio se diseñarán las estrategias enfocadas como principal atracción al posicionamiento de la empresa en el nicho de mercado seleccionado.

Las estrategias de marketing son un conjunto integrado de decisiones sobre cómo crear y mantener valor durante períodos largos de tiempo, Kotler (2003). Éstas permitirán a “Chicago Sports” penetrar y posicionarse en el mercado local de artículos deportivos.

##### **4.11.1 OBJETIVOS**

- Ser líder en ventas de artículos deportivos en la ciudad de Chetumal.
- Ser el principal distribuidor autorizado de la marca atlética en la ciudad de Chetumal.



- Lograr el posicionamiento de la marca atlética en los consumidores chetumaleños.
- Implementar una campaña de publicidad para poder darnos a conocer en un periodo de tiempo corto.
- Contactar a los diversos equipos profesionales y empresas públicas y privadas de la localidad para ofertarles nuestros productos a través de los catálogos.
- Penetrar en un periodo de 6 meses en el mercado chetumaleño.
- Obtener grandes volúmenes de compra por parte de nuestros clientes.

#### **4.11.2 METAS**

- Lograr la rentabilidad de la empresa con un margen de utilidad del 6%, a los tres años de haber iniciado operaciones.
- Obtener la fidelidad del 20% del mercado a un año de iniciar operaciones.
- Incrementar día a día la tasa de compra de nuestros clientes.
- Firmar convenios con diferentes instituciones ofreciendo descuentos en su compra.
- Expandir nuestro mercado después de los 6 meses de operación.

#### **4.11.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Actualmente la empresa “Chicago Sports” fija sus precios en base a los precios ya establecidos por su distribuidor principal, es decir, por la matriz de la firma Atlética como se había mencionado anteriormente. Estos precios resultan de un aumento gradual al precio original logrando un margen de ganancia redituable que permita solventar gastos que repercuten en el negocio (impuestos, luz, salarios, renta del local, etc.), sin embargo estos siguen siendo precios accesibles para los consumidores.

Las estrategias de precios competitivos y diferenciados que se recomiendan seguir por “Chicago Sports”, en base a las proyecciones y a los objetivos, con el fin



de lograr una rápida penetración en el mercado y posicionar la marca y su línea de productos como productos de calidad a precios competitivos son las siguientes:

Primeramente seguir una estrategia de precios basada en los precios de la competencia fijando de esta manera, en los primeros meses de operación de la empresa, precios inferiores para posteriormente, una vez posicionada la marca, fijar precios iguales o superiores a los de la competencia dependiendo de la reacción de los consumidores:

- Establecer precios diferenciados para los distintos segmentos de nuestro mercado objetivo, de tal forma que no dañe la relación de precio y calidad.
- Mantener los descuentos por cantidad, es decir, establecer precios no lineales que reduzcan en el precio unitario ofrecido al comprador que adquiere una cantidad superior a la normal.
- Mantener las ofertas de fin de temporada, realizadas aproximadamente cada tres meses, consistentes en una reducción del precio en determinado tiempo sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que éstos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal.
- Realizar descuentos periódicos o rebajas, que a diferencia de las ofertas de temporada, estas se darán a conocer con anterioridad al consumidor con el fin de atraer a clientes con distinta elasticidad de demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar mayor precio, mientras que los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.



#### 4.11.4 ESTRATEGIAS DE MARCA

- Estrategia de marca única.- Muchas empresas no ponen marca a sus productos por ser incapaces de hacerlo o por no querer asumir las dos primeras responsabilidades: Estimular la demanda mediante publicidad, ventas personales y otras formas de promoción, y mantener una calidad estable y adecuada.
- “Chicago Sports” trabaja con una sola marca deportiva: Atlética, por lo tanto, lo que se busca es satisfacer al cliente mediante la calidad que demanda.
- Por otra parte la marca Atlética que se comercializa en “Chicago Sports” es una marca exclusiva, propia del distribuidor.
- Producto líder que sustente la marca.- Se pretende que los uniformes deportivos Atlética reconocidos por su calidad y tecnología sustenten la marca para apuntalar a los demás productos de la línea deportiva.

#### 4.11.5 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

Los productos Atlética no son nuevos en el mercado y no impide que a los productos o al modelo de negocio de la empresa se les hagan modificaciones, lo cual va aunado a las mejoras continuas. Esta se puede dar en el siguiente aspecto: “Chicago Sports” necesita realizar un inventario de los atributos del producto, proceso o servicio, y a partir de ahí, deshacer el esqueleto del mismo para volver a montarlo con una nueva dimensión. Tomando en consideración estas cuestiones se realizará el diseño y estampado del logotipo del cliente en los uniformes deportivos dándole así una nueva dimensión al negocio, en el cual se utiliza el sistema ganar-ganar, donde gana el cliente al vestir un uniforme con calidad y tecnología diseñado para ellos mismos y gana la empresa al cambiar radicalmente la experiencia en el uso de los uniformes deportivos.



#### 4.11.6 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

- Empaque.- Los uniformes Atlética no tienen como tal un empaque, sin embargo, al momento de la compra estos se entregan embolsados y en una bolsa con el logotipo de la marca, la cual cumple con uno de los objetos principales de un empaque, dar protección al producto y servir como promoción al mismo.
- Etiqueta.- Las etiquetas que se utilizan en los productos Atlética son descriptivas, es decir, contienen información sobre el uso del producto, su fabricación y su cuidado.

Por otra parte, hay que tener mucho en cuenta las garantías, si bien los productos Atlética ya tienen garantía de fábrica se puede considerar ofrecer otra garantía directamente de la empresa, resaltando así el compromiso con el cliente y demostrando que su satisfacción es el centro del negocio.

#### 4.11.7 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Se buscará implementar una campaña publicitaria intensiva en medios locales. Incrementar la inversión publicitaria en medios locales (radio, carteles, y tarjetas de presentación) permitirá dar a conocer los productos exclusivos de la empresa “Chicago Sports” de la marca deportiva Atlética y así lograr una penetración más rápida en el mercado local. De la misma forma es una estrategia que permite acercar el producto a los consumidores a través del uso de medios masivos de comunicación y de las relaciones públicas, a través de los entrenadores de los gimnasios y las ligas deportivas locales.

Cabe señalar que a pesar del buen diseño y la elección apropiada del objetivo en un anuncio para una promoción de ventas o un mensaje de relaciones públicas, al final, su éxito depende de que se transmita por el medio más apropiado.



Seleccionar y combinar los medios apropiados en forma efectiva es un proceso complejo en extremo el cual requiere el desarrollo de un plan de medios que cree la mezcla apropiada de éstos para la promoción y para el consumidor objetivo. Si la mezcla no se ajusta a la promoción y al consumidor, la oportunidad de que el esfuerzo creativo funciones es muy pequeña.

#### **4.11.8 PLAN DE MEDIOS**

El plan de medios, es la solución a la difusión de la campaña, es decir, la respuesta a la necesidad de llegar al público objetivo y lograr que éste reciba el mensaje del anunciante. El plan de medios para “Chicago Sports” será a través de una combinación de medios de comunicación, en el cual el medio principal será la radio, así como publicidad exterior (displays, carteles) y tarjetas de presentación como medios de apoyo.

Radio.- A través de este medio de comunicación se dará a conocer la empresa “Chicago Sports”, como único “distribuidor autorizado” en la ciudad de Chetumal de la marca Atlética. La elección de este medio es debido a la gran audiencia de personas que lo escuchan. Las estaciones donde se publicará el spot referente a la empresa “Chicago Sports” serán: en la 90.1 FM (los 40 principales) y en la 97.7 FM (Kiss FM).



**TABLA 9. PROGRAMACIÓN DE RADIO Y COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN**

MEDIO	FRECUENCIA	PROGRAMA	TIEMPO	HORARIO	DIAS					NUM SPOT	MENCIONES	COSTO TOTAL
					L	M	M	J	V			
RADIO	90.1 FM	CLASICOS 40	30 Seg.	10:00 - 11:00	X	X	X	X	X	2	2	\$2,000 MENSUALES
	90.1FM	LOS 40 PRINCIPALES	30 Seg.	15:00 - 17:00	X	X	X	X	X	2	1	
	97.7FM	LA PIRINOLA	30 Seg.	11:00 - 12:00	X	X	X	X	X	1	0	\$1,800 MENSUALES (\$90 diarios )
	97.7FM	PODER JÓVEN	30 Seg.	18:00 - 19:00	X	X	X	X	X	1	0	\$1,800 MENSUALES (\$90 diarios)

**Fuente:** Elaboración propia.

Publicidad exterior.- Se colocarán carteles y displays en los lugares que más suelen frecuentar el segmento meta de la empresa, como lo son los gimnasios de la ciudad.

Tarjetas de presentación.- Estas serán utilizadas como un medio de comunicación visual que acompañarán siempre al gerente de la empresa o encargado de realizar visitas a las instituciones públicas y privadas de la ciudad, para servir como vínculo de la empresa con sus clientes.

Como se puede ver, hacer un plan de medios significa básicamente hacer una selección óptima de medios y soportes para la promoción de nuestro producto.



**TABLA 10. MATRIZ OBJETIVOS / METAS**

<b>OBJETIVOS / METAS</b>	Lograr la rentabilidad de la empresa con un margen de utilidad del 6%, a los tres años de haber iniciado operaciones.	Obtener la fidelidad del 20% del mercado a los dos años de iniciar operaciones.	Incrementar día a día la tasa de compra de nuestros clientes.	Firmar convenios con diferentes instituciones ofreciendo descuentos en su compra.	Expandir nuestro mercado después de los 6 meses de operación.
Ser líder en ventas de artículos deportivos en la ciudad de Chetumal.		X	X		X
Ser el principal distribuidor autorizado de la marca atlética en la ciudad de Chetumal.	X	X		X	X
Lograr el posicionamiento de la marca atlética en los consumidores chetumaleños.		X	X		X
Implementar una campaña de publicidad para poder darnos a conocer en un periodo de tiempo corto.	X				X
Contactar a los diversos equipos profesionales y empresas públicas y privadas de la localidad para ofertarles nuestros productos a través de los catálogos.	X			X	X
Penetrar en un periodo de 6 meses en el mercado chetumaleño.	X				X
Obtener grandes volúmenes de compra por parte de nuestros clientes.	X		X	X	



# **CAPÍTULO 5: ESTUDIO TÉCNICO**



## 5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se determinará los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la comercialización del producto y en el cual se analizan la determinación del tamaño producción, localización, instalaciones y organización requeridas. La importancia de este capítulo se debe a que nos permite realizar una estimación económica de las variables técnicas del proyecto, que nos den un panorama de apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; sumado a esto proporciona información necesaria para el análisis financiero el cual se presentará más adelante.

En general un estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica del proyecto mediante la adopción de la alternativa técnica óptima. Para el caso de la distribuidora Atlética “Chicago Sports”, los objetivos del estudio técnico son la determinación de la localización en base a factores que condiciones su mejor ubicación de manera estratégica para la afluencia de clientes. Primero se realiza el análisis de mercado y competencia en el cual se busca tener una visión clara y completa de los actores principales en el mercado local, también se analizan las posibilidades de expansión a largo plazo para la empresa y buscar incursionar en las ciudades cercanas de mayor rango.

## 5.2 LOCALIZACIÓN

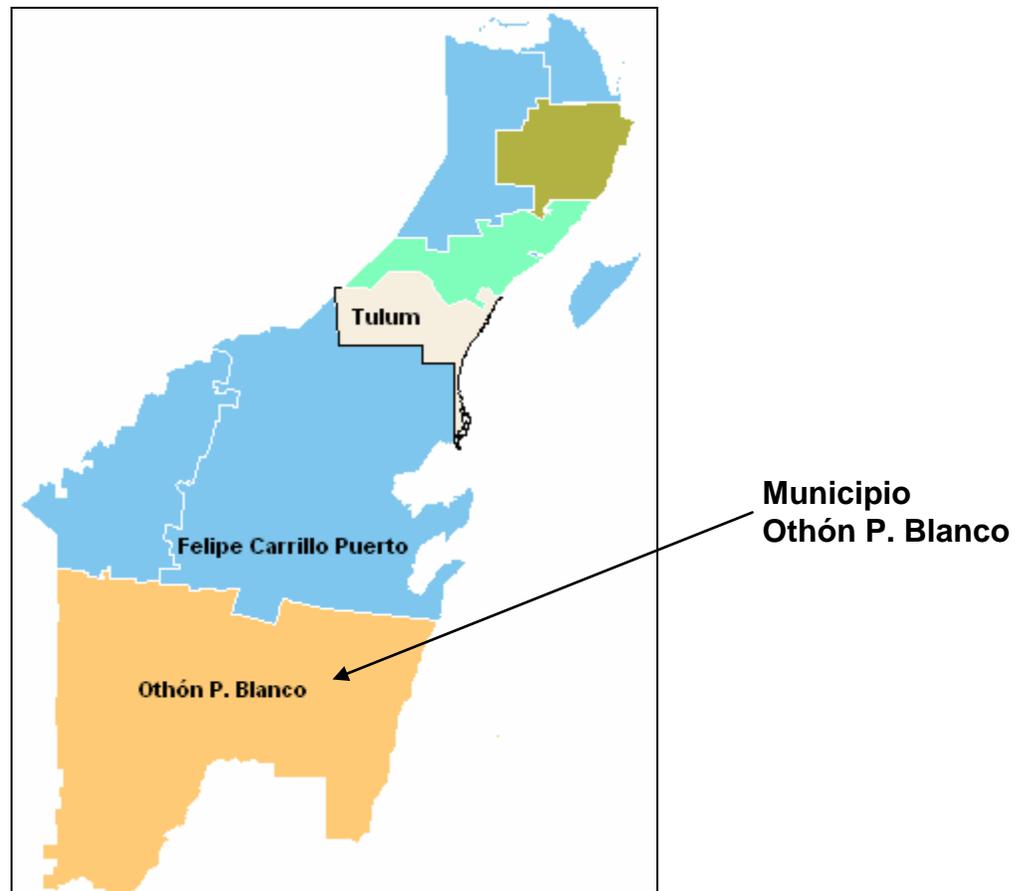
En base al estudio hecho anteriormente se comprobó que existe una demanda insatisfecha, en cuanto a ropa y accesorios deportivos, para aquellas personas que practican algún deporte, por lo cual se justifica el establecimiento de un local para la venta de estos productos en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

La decisión acerca del lugar donde se establecerá la empresa se hizo no sólo en base a los criterios económicos sino también tomando en cuenta criterios estratégicos, técnicos, sociales entre otros.

### 5.3 MACROLOCALIZACIÓN

La empresa “Chicago Sports” está ubicada en el estado de Quintana Roo, específicamente en el municipio de Othón P. Blanco, como se muestra en el siguiente mapa:

**MAPA 1. ESTADO DE QUINTANA ROO**



Fuente: INEGI

#### 5.3.1 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

El municipio de Othón P. Blanco está ubicado en el extremo final de la costa del mar Caribe, perteneciente a México, cuenta con una extensión de 18,760 km<sup>2</sup>, que representa el 36.9% de la superficie total del estado y el 0.95 % del territorio nacional.



Othón P. Blanco es el municipio más grande del estado de Quintana Roo; se ubica al sur del estado entre las coordenadas 19° 14' y 70° 50' de latitud norte y los 87° 15' y 89° 25' de longitud este.

Los límites del municipio son:

- Al norte; colinda con los municipios de Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos.
- Al sur; hace frontera con Belice y Guatemala, siendo el único municipio del país que hace frontera con dos países.
- Al este; limita con el mar Caribe.
- Al oeste; colinda con el estado de Campeche y Yucatán.

### **5.3.2 ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS**

Según el conteo de la población que se realizó en el año 2005 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el municipio tiene una población de 219,763 habitantes, de ese total, 109,059 son hombres y 110,704 son mujeres; el 30.7% de los habitantes son menores a 15 años de edad, mientras que el 62.1% se encuentra entre los 64 y los 15 años de edad, el 73.0% de la población se considera urbana por habitar en localidades superiores a los 2,500 habitantes.

### **5.3.3 ASPECTOS DE INFRAESTRUCTURA**

El municipio de Othón P. Blanco en la mayoría de su territorio cuenta con los servicios de agua, luz eléctrica, pavimentación, drenaje, teléfono, correo, transporte, bancos, además de un centro comercial, escuelas, gimnasios y canchas deportivas.

### **5.3.4 ASPECTOS INSTITUCIONALES**

Othón P. Blanco tiene un crecimiento poblacional muy rápido; a causa de esto surgen nuevas necesidades por parte de la población; en este sentido el gobierno

del estado de Quintana Roo tiene como principal objetivo atender y buscar el bienestar de la comunidad.

#### 5.4 MICROLOCALIZACIÓN

Con el fin de ubicar en un punto estratégico a la empresa “Chicago Sports” se pretende cambiar la ubicación del local. Para esto se propone la siguiente dirección: Av. Álvaro Obregón entre Benito Juárez e Ignacio Zaragoza, en la colonia Centro. Esta nueva ubicación beneficiará a la empresa por ser una zona muy transitada, además de que por encontrarse en zona céntrica cuenta con todos los servicios públicos. La localización del nuevo local se puede apreciar mejor en el siguiente croquis:

**MAPA 2. LOCALIZACION DE LA EMPRESA**



FUENTE: Elaboración propia.

#### 5.5 INGENIERÍA DEL PROYECTO

La empresa “Chicago Sports” se dedica completamente a la comercialización y distribución de artículos deportivos, por lo tanto no requiere de instalación alguna para producir, sin embargo en el local también se realizan las actividades operacionales.



### 5.5.1 INSTALACIÓN

Dentro del equipo y mobiliario con el que cuenta la empresa se encuentran los siguientes:

**TABLA 11. INSUMOS**

CONCEPTO	CANT	PRECIO	TOTAL
Computadora	1	\$12,000.00	\$12,000.00
Aire acondicionado	1	\$10,500.00	\$10,500.00
Escritorio	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Silla	2	\$500.00	\$1,000.00
Exhibidor	5	\$400.00	\$2,000.00

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.5.2 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

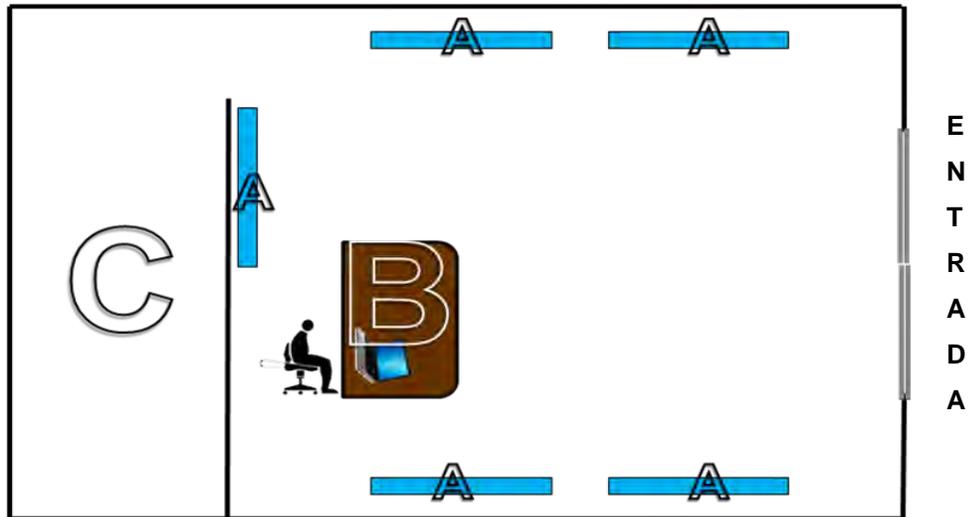
Para realizar sus actividades operacionales y de venta, la empresa “Chicago Sports” cuenta con un solo punto de venta ubicado en la calle Antonio Plaza #247 de la colonia Flamboyanes, en la ciudad de Chetumal.

Las secciones que actualmente componen el local son los siguientes:

- a) Exhibidores
- b) Área de oficina
- c) Bodega

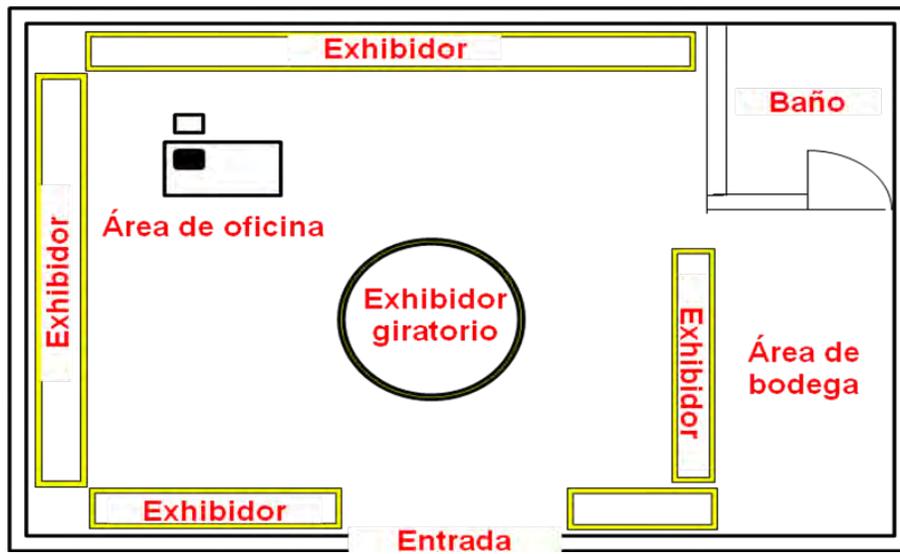
Las secciones presentadas se encuentran en un terreno de 5.5 m de frente por 12m dispuestos de la forma que se presenta en el siguiente layout.

MAPA 3. LAYOUT DEL LOCAL



Fuente: Elaboración propia basado en el local actual de "Chicago Sports".

MAPA 4. PROPUESTA DE NUEVO LAYOUT DEL LOCAL



Fuente: Elaboración propia basado en el local actual de "Chicago Sports".



La distribución de los exhibidores y el área de oficina se realizaron tomando en cuenta las zonas o puntos calientes dentro del local de tal forma que los clientes transiten por todo el local y así puedan ver todos los productos.

## 5.6 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Ante los retos de la nueva economía las empresas se han organizado en cadenas de suministro con el fin de actuar como una sola organización frente al consumidor final. Estas cadenas requieren entregar sus productos puntualmente y en el menor tiempo de ciclo posible, entendiendo por este ciclo el lapso transcurrido entre el tiempo en que el dueño de la empresa “Chicago Sports” acude a la matriz Atlética ubicada en Guadalajara hasta la entrega del producto al cliente final a través del punto de venta.

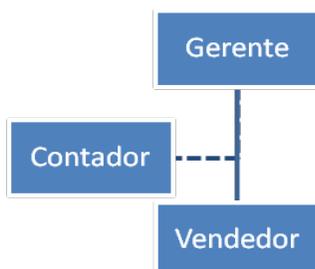
De igual forma se realizan pedidos a la matriz Atlética, en caso de que el empresario no pueda acudir directamente para recoger los productos, realizándose estos por vía telefónica y/o electrónica haciéndose llegar los productos por paquetería.

## 5.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa es pequeña y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la misma.

### 5.7.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En base a la estructuración de la empresa, la organización ideal se da de la siguiente manera para tener un mayor control sobre los roles y funciones:





### 5.7.2 PERFIL DE PUESTOS

El perfil de puestos permite identificar las competencias y conocimientos que deben poseer los trabajadores de la empresa, ya que debido a las características de la empresa se requiere personal responsable, proactivo y con actitud de servicio.

**TABLA 12. PERFIL DE PUESTOS**

<b>1. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>					
1.1. Nombre del puesto	<b>Gerente General</b>				
1.2 Subordinado a:	Nadie				
1.3 Subordinados:	Vendedor				
1.4 Relación interna	Administrar, supervisar				
1.5 Relación externa	Proveedores, Bancos.				
1.6 Nivel	Uno				
<b>2. REQUISITOS</b>					
2.1 Edad	De 25 años en adelante				
2.2 Sexo	Indistinto				
2.3 Escolaridad	Licenciatura Económico-Administrativa				
2.4 Estado civil	Indistinto				
<b>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</b>					
	1	2	3	4	5
3.1 Microsoft Office				x	
3.2 Contaduría				x	
3.3 Finanzas				x	
3.4 Relaciones Publicas					X
<b>4. HABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo				x	
4.2 Honestidad					x
4.3 Trabajo bajo presión					X
4.4 Buena presentación					X
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
5.1 Contabilidad de la empresa			x		
5.2 Evaluar a los departamentos					X
5.3 Coordinar departamentos					X
5.4 Crear buena relación con los clientes					X
<b>6. ESFUERZO</b>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico			x		
6.1 Mental					X



<b>7. FUNCIONES</b>					
7.1 Actividades Genéricas	Controlar el negocio en su totalidad, tanto a nivel interno como externo				
7.2 Específicas	Supervisar el desempeño del vendedor mediante las ventas reportadas. Establecer contacto con personas externas al negocio que puedan ser útiles para el adecuado funcionamiento de la empresa.				
7.3 Eventuales	Administrar el flujo de efectivo con el contador.				
7.4 Otras Responsabilidades	Desarrollar estrategias de crecimiento para el negocio. Hacer cumplir las reglas de la empresa.				
<b>2. DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>					
1.1. Nombre del puesto	<b>Vendedor</b>				
1.2 Subordinado a:	Gerente General				
1.3 Subordinados:	Nadie				
1.4 Relación interna	Gerencia General.				
1.5 Relación externa	Clientes.				
1.6 Nivel	Dos				
<b>2. REQUISITOS</b>					
2.1 Edad	De 20 años en adelante				
2.2 Sexo	Indistinto				
2.3 Escolaridad	Preparatoria terminada				
2.4 Estado civil	Indistinto				
<b>3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS</b>					
	1	2	3	4	5
3.1 Microsoft Office			x		
3.2 Contaduría				x	
3.3 Finanzas					X
3.4 Relaciones Publicas					X
<b>4. HABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					X
4.2 Honestidad					X
4.3 Trabajo bajo presión					X
4.4 Buena presentación					X
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>					
	1	2	3	4	5
5.1 Seleccionar el crédito más adecuado para el cliente.				x	
5.2 Atención adecuada al cliente					X
<b>6. ESFUERZO</b>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico			x		
6.1 Mental				x	
<b>7. FUNCIONES</b>					
7.1 Actividades Genéricas	Atender correctamente a los clientes.				
7.2 Específicas	Estar pendiente de las necesidades de cada cliente. Informar al gerente				



	de cualquier problema o irregularidad. Tener el inventario bien organizado.
7.3 Eventuales	Mandar los pedidos en tiempo y forma.
7.4 Otras Responsabilidades	Tener buen trato con los clientes. Trabajar en armonía con sus superiores.

### 5.7.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Para obtener un número significativo de candidatos con el perfil de cada uno de los puestos existentes en la empresa, se utilizarán fuentes externas como lo son los periódicos y la radio.

Con el objetivo de obtener mayor número de candidatos se implementarán comunicados que de acuerdo a la naturaleza del medio se presentarán durante tres días previos al día de la cita.

### 5.7.4 SELECCIÓN DEL PERSONAL

Una vez llevado a cabo el proceso de reclutamiento será el mismo empresario quien en base a la entrevista decidirá la persona indicada para el puesto de acuerdo a sus habilidades.

Para el caso de los aspectos financieros se acudirá a la asesoría de un contador externo.

### 5.7.5 SUELDOS Y SALARIOS

Los salarios para los trabajadores serán los siguientes:

**TABLA 13. SUELDOS Y SALARIOS**

PUESTO	QUINCENAL	MENSUAL	ANUAL	EMPLEADO
Gerente General	\$4,000.00	\$8,000.00	\$6,000.00	1
Vendedor	\$2,500.00	\$5,000.00	\$60,000.00	1
TOTAL	\$6,500.00	\$13,000.00	\$156,000.00	2



## 5.8 POLÍTICAS DE TRABAJO

Estas políticas se dan a conocer al personal, teniendo en cuenta las relaciones laborales así como las responsabilidades dentro de la compañía.

Se divide con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, labor, relación entre el patrón y obrero y se delegan las facultades sin obstáculos.

## 5.9 MARCO LEGAL

Para la constitución y formación de la empresa comercializadora Atlética es necesario cumplir con una serie de requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales para la obtención de una licencia para poder distribuir y comercializar la ropa deportiva Atlética en la ciudad de Chetumal, logrando el buen funcionamiento de acuerdo con las normas existentes para este efecto en el Estado.

La empresa “Chicago Sports” tributa actualmente bajo la figura fiscal de persona física, porque está dada de alta ante las autoridades bajo el nombre del dueño y propietario, el Lic. Jesús Pascual González, quien es el que asume la responsabilidad de los diferentes problemas que se puedan llegar a presentar, de igual manera se encarga de dirigir la empresa.

## 5.10 MARCO FISCAL

El régimen jurídico de la empresa “Chicago Sports” se basa en las Leyes y Normas actuales que rigen en el Estado de Quintana Roo:

- El Código de Comercio del Estado de Quintana Roo.
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código Fiscal de la Federación
  - Art. 2 (impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos)
  - Art. 10, párrafo II



- 
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
  - Ley del Impuesto Sobre la Renta
  - Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única
  - Ley del Seguro Social
  - El Código Civil del Estado de Quintana Roo
  - La Ley Federal del Trabajo.



# **CAPÍTULO 6: ESTUDIO FINANCIERO**



## 6.1 INTRODUCCIÓN

La empresa está en un proceso de reestructuración que busca mejorar la inversión hecha para obtener una mejor rentabilidad a través de la implementación de las estrategias de promoción y ventas, y así continuar con el financiamiento del negocio.

En el presente capítulo se abordaran los temas a cerca de la inversión inicial, sus fuentes de financiamiento, las posibilidades del proyecto, la proyección de precios, ingresos y el punto de equilibrio; y al final se elaborará un estado financiero proyectado a cinco años, finalizando con los resultados dados de los cálculos obtenidos para determinar el índice de rentabilidad y comprobar la factibilidad del proyecto.

## 6.2 INVERSIÓN

Para la consolidación de la empresa “Chicago Sports” es necesario destinar una inversión inicial total de \$406,670.00 (Cuatrocientos seis mil seiscientos setenta pesos 00/100 M.N.) y dicha inversión inicial se realizará bajo recursos propios.

### 6.2.1 INVERSIONES FIJAS

Las inversiones realizadas bajo este rubro, incluyen las compras de mobiliario y equipo de oficina y el equipo de cómputo necesarios para operar. El monto de la inversión fija, asciende a la cantidad de \$27,750.00 (Veintisiete mil setecientos cincuenta pesos 00/100 M.N.) y representa el 7% de la inversión total a realizar.

Cabe mencionar que estos objetos tienen una vida a largo plazo y están sujetos a la depreciación y obsolescencia que les impone la Ley del ISR.



## **6.2.2 INVERSIÓN DIFERIDA O GASTOS PRE-OPERATIVOS**

En la inversión diferida se incluyeron los gastos por promoción y publicidad, los depósitos en garantía, los gastos de instalación y las primas de seguros. El monto de la inversión diferida a realizar es de \$103,920.00 (Ciento tres mil novecientos veinte pesos 00/100 M.N.) para el primer año, por lo que contribuye con el 26% de la inversión total.

## **6.2.3 INVENTARIO INICIAL**

Para iniciar operaciones se tiene un inventario inicial de \$235,000.00 (Doscientos treinta y cinco mil pesos 00/100 pesos M.N.) y representa el 58% del total de la inversión inicial. Se llevará a cabo una inversión de entrada fuerte para poder ofrecerle al público una amplia gama en la variedad de los productos de la marca deportiva Atlética.

## **6.3 POSIBILIDADES DEL PROYECTO**

Del estudio de mercado y su análisis, se obtuvo que el presente proyecto muestra la demanda en unidades monetarias de acuerdo a la capacidad de compra de la población objetivo (Ver Tabla 7).

La estimación para el año inicial, el primer año de operaciones del proyecto, referente al volumen de ventas aproximadas de la población que cumple con el perfil de la demanda, refleja la cantidad de \$705,223.00 (Setecientos cinco mil doscientos veintitrés pesos 00/100 M.N.), lo cual indica que la empresa tendrá estos ingresos por el concepto de ventas.

Cabe mencionar que la demanda que la empresa tiene como objetivo a largo plazo satisfacer al 20% del mercado local, esto no sólo implica lograr este índice, sino que buscar ocupar un porcentaje mayor del mercado.



## 6.4 VOLUMEN DE VENTAS

El volumen de ventas es de suma importancia, ya que a través de éste se establece la proyección financiera de los ingresos totales por los siguientes años; este se relaciona con la dependencia de los costos, ingresos, utilidades, rentabilidad, índice de crecimiento anual y el grado de participación del mercado, entre otros factores. Aunado a lo anterior se busca la consolidación de un producto de óptima calidad, presentación ideal, precio competitivo, rapidez en la entrega de pedidos, trato amable para con los clientes, excelente publicidad, respeto a la sociedad y calidad de servicio; así como la venta a mayoreo a grupos deportivos, escuelas, etc.

### 6.4.1 PROYECCIONES DE VENTAS

De los estudios llevados a cabo y de los resultados de la investigación de mercados, obtuvimos para la proyección que de ventas nuestro mercado meta serían las personas que asisten a los gimnasios y los equipos deportivos de las diferentes ligas de la ciudad. Se obtuvo que el 10% del total de esta población compra ropa y artículos deportivos dos veces al año e invierten entre \$500.00 y \$1,500.00 (cada seis meses). Como resultado final se obtiene que el 10.5% corresponde a la demanda de la población total de Chetumal que de acuerdo al método realizado, indica que en este primer año el mercado potencial es de 14,354 personas, los cuales tienen entre 18 y 21 años pero de éstas sólo 1,410 cumplen con el perfil, es decir, éstos compran artículos deportivos dos veces al año y destinan cuando menos \$500.00 para la compra de éstos.

La Tabla 14 muestra la proyección de la población que reúne el perfil y de esta forma se puede estimar la demanda en unidades monetarias para dichos años por la capacidad de compra y el poder adquisitivo del cliente potencial.



**TABLA 14. INGRESOS POR VENTAS ANUALES**

<b>POBLACION OBJETIVO</b>	<b>PROYECCION ANUAL</b>
1,410	\$705,223
1,454	\$727,044
1,496	\$747,943
1,645	\$822,737
1,810	\$905,011
1,991	\$995,512

**Nota:** Los ingresos son en base a la demanda del total de la población que reúne el perfil de nuestro mercado meta por el poder de compra destinado a nuestro producto, especificado en los resultados de la investigación de mercados en el capítulo 4.

#### **6.4.2 PRECIO DE VENTA**

Para la empresa “Chicago Sports” la fijación de precios es un factor que depende directamente del proveedor, ya que en base a los precios que este tiene establecidos es que se fija un margen de ganancia para mantener el funcionamiento de la empresa.

#### **6.4.3 INGRESOS ESTIMADOS**

El flujo de efectivo es un estado de cuenta que refleja las ventas estimadas, así como información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, lo que conjuntamente nos arrojará los ingresos totales que tendrá la empresa. En el cuadro flujo de efectivo se presenta un desglose en forma anual de los cinco años de operación proyectados de la empresa, estimándose para el año inicial ingresos totales por \$705,223.00 (Son: Setecientos cinco mil pesos doscientos veintitrés 00/100 M.N.) sin descontar las salidas de efectivo.



**TABLA 15. FLUJOS DE EFCTIVO PROYECTADOS**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SALDO INICIAL	40,000.00	235,910.31	254,190.39	267,798.59	296,335.45	341,942.14
INGRESO POR VENTAS	705,223.00	727,044.00	747,923.00	822,737.00	905,011.00	955,512.00
<b>TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$705,223.00</b>	<b>\$727,044.00</b>	<b>\$747,923.00</b>	<b>\$822,737.00</b>	<b>\$905,011.00</b>	<b>\$955,512.00</b>
ARTICULOS DEPORTIVOS	120,000.00	363,522.00	373,961.50	411,368.50	452,505.50	477,756.00
PAGO DE RENTA	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89
ENERGIA ELECTRICA	12,000.00	12,600.00	13,230.00	13,891.50	14,586.08	15,315.38
AGUA	840.00	882.00	926.10	972.41	1,021.03	1,072.08
TELEFONO E INTERNET	2,558.00	2,685.90	2,820.20	2,961.20	3,109.26	3,264.73
SUELDOS Y SALARIOS	156,000.00	163,800.00	171,990.00	180,589.50	189,618.98	199,099.92
PRESTACIONES	80,536.25	87,255.66	91,618.45	96,199.37	101,009.34	106,059.80
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	3,828.84
PUBLICIDAD	10,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
DEPRECIACIONES	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$447,709.25</b>	<b>\$702,670.56</b>	<b>\$729,778.74</b>	<b>\$784,687.85</b>	<b>\$844,202.07</b>	<b>\$888,748.65</b>
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	257,513.75	24,373.44	18,144.26	38,049.15	60,808.93	66,763.35
PAGO DE IMPUESTOS	51,502.75	4,874.69	3,628.85	7,609.83	12,161.79	13,352.67
UTILIDADES REPARTIDAS (PTU)	12,875.69	1,218.67	907.21	1,902.46	3,040.45	3,338.17
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$193,135.31</b>	<b>\$18,280.08</b>	<b>\$13,608.19</b>	<b>\$28,536.86</b>	<b>\$45,606.70</b>	<b>\$50,072.51</b>
DEPRECIACIONES	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00
<b>FLUJO DE FECTIVO ANUAL</b>	<b>\$195,910.31</b>	<b>\$18,280.08</b>	<b>\$13,608.19</b>	<b>\$28,536.86</b>	<b>\$45,606.70</b>	<b>\$50,072.51</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO FINAL</b>	<b>\$235,910.31</b>	<b>\$254,190.39</b>	<b>\$267,798.59</b>	<b>\$296,335.45</b>	<b>\$341,942.14</b>	<b>\$392,014.66</b>

## 6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual los ingresos se igualan a los egresos, es decir, cuando las ventas cubren exactamente los costos y gastos de operación de la empresa. En este punto no se gana ni se pierde, se está en equilibrio. Por debajo de este punto, se producirán pérdidas para la empresa y por arriba, se generarán utilidades (Chain, 2001).

Para determinar el punto de equilibrio se deben conocer los costos fijos y variables de la empresa así como las ventas totales.

Costos fijos: son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además debemos conocer el precio de venta de los productos que comercializa la empresa.

Costos variables: se entiende como aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas.



Ventas totales (ingresos): son los recursos económicos que genera la empresa por las ventas de sus productos anualmente. El punto de equilibrio se debe calcular sobre el volumen vendido o por vender y nunca sobre el volumen de producción.

**TABLA 16. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Costo Fijo	324,934.25
Ventas Totales	705,223.00
Costo variable total	120,000.00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>\$406,167.81</b>

Este resultado indica que la empresa tiene que vender durante el primer año, artículos deportivos, por la cantidad de \$406,167.81 (Son: Cuatrocientos seis mil ciento sesenta y siete 81/100 pesos MN) para alcanzar su punto de equilibrio y una vez superado éste, comenzar a obtener utilidades.

## 6.6 PRESUPUESTO DE EGRESOS

En conjunto con el presupuesto de ingresos, el presupuesto de egresos permite evaluar económica y financieramente el presente proyecto. El presupuesto de egresos, se conforma por los costos de producción, gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.



**TABLA 17. COSTOS DE PRODUCCION**

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Articulos deportivos	120,000.00	363,522.00	373,961.50	411,368.50	452,505.50	477,756.00
<b>Total de costos variables</b>	<b>\$120,000.00</b>	<b>\$363,522.00</b>	<b>\$373,961.50</b>	<b>\$411,368.50</b>	<b>\$452,505.50</b>	<b>\$477,756.00</b>
<b>Fijos</b>						
Concepto	2,010.00	2,011.00	2,012.00	2,013.00	2,014.00	2,015.00
Total de Sueldos y Salarios	156,000.00	163,800.00	171,990.00	180,589.50	189,618.98	199,099.92
Total Prestaciones	80,536.25	87,255.66	91,618.45	96,199.37	101,009.34	106,059.80
Renta	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89
Agua	840.00	882.00	926.10	972.41	1,021.03	1,072.08
Luz	12,000.00	12,600.00	13,230.00	13,891.50	14,586.08	15,315.38
Publicidad	10,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Telefono e internet	2,558.00	2,685.90	2,820.20	2,961.20	3,109.26	3,264.73
Papeleria	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	3,828.84
<b>Total de costos fijos</b>	<b>\$324,934.25</b>	<b>\$336,373.56</b>	<b>\$353,042.24</b>	<b>\$370,544.35</b>	<b>\$388,921.57</b>	<b>\$408,217.65</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$444,934.25</b>	<b>\$699,895.56</b>	<b>\$727,003.74</b>	<b>\$781,912.85</b>	<b>\$841,427.07</b>	<b>\$885,973.65</b>

El total por los costos fijos para el primer año de operación de la empresa es de \$324,934.25 (Trescientos veinticuatro mil novecientos treinta y cuatro pesos 00/25 M.N.) representando el 73% del total de los costos que suman la cantidad de \$444,934.25. En cuanto a los costos variables estos conceptos suman la cantidad de \$120,000.00 durante el primer año, representando el 27% de los costos totales.

## 6.7 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

En este apartado se presenta el estado de resultados proyectados a cinco años, en dicho documento se puede observar que el proyecto sí es rentable, ya que desde el inicio de operaciones de la empresa se puede observar que tiene una proyección de ventas aceptable, dichas ventas alientan a continuar la inversión para recuperar parte de la inversión inicial.



**TABLA 18. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	705,223.00	727,044.00	747,923.00	822,737.00	905,011.00	955,512.00
COSTO DE VENTAS	355,000.00	363,522.00	373,961.50	411,368.50	452,505.50	477,756.00
UTILIDAD BRUTA	350,223.00	363,522.00	373,961.50	411,368.50	452,505.50	477,756.00
GASTOS DE VENTAS						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00	2,775.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	347,448.00	360,747.00	371,186.50	408,593.50	449,730.50	474,981.00
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	347,448.00	360,747.00	371,186.50	408,593.50	449,730.50	474,981.00
IMPUESTOS YPTU	64,378.44	6,093.36	4,536.06	9,512.29	15,202.23	16,690.84
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$283,069.56</b>	<b>\$354,653.64</b>	<b>\$366,650.44</b>	<b>\$399,081.21</b>	<b>\$434,528.27</b>	<b>\$458,290.16</b>

### 6.8 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Se cuenta con un saldo en el banco por la cantidad de \$235,910.31 (Doscientos treinta y cinco mil novecientos diez pesos 31/100 M.N.) y en el almacén \$235,000.00 (Doscientos treinta y cinco mil pesos 00/100 M.N.) y con un capital inicial de \$495,885.31 (Cuatrocientos noventa y cinco mil ochocientos ochenta y cinco pesos 31/100 M.N.). Dicho recurso nos ayudará en el inicio de las operaciones de la empresa. Lo anterior se puede observar en el balance de la empresa.

**TABLA 19. BALANCE GENERAL**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIVO</b>						
<b>CIRCULANTE</b>						
BANCOS	235,910.31	254,190.39	267,798.59	296,335.45	341,942.14	392,014.66
ALMACEN	235,000.00	235,000.00	235,000.00	235,000.00	235,000.00	235,000.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$470,910.31</b>	<b>\$489,190.39</b>	<b>\$502,798.59</b>	<b>\$531,335.45</b>	<b>\$576,942.14</b>	<b>\$627,014.66</b>
<b>FIJO</b>						
MOBILIARIO Y EQUIPO	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00
DEPRECIACIÓN	2,775.00	5,550.00	8,325.00	11,100.00	13,875.00	16,650.00
SUBTOTAL	24,975.00	22,200.00	19,425.00	16,650.00	13,875.00	0.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$495,885.31</b>	<b>\$511,390.39</b>	<b>\$522,223.59</b>	<b>\$547,985.45</b>	<b>\$590,817.14</b>	<b>\$627,014.66</b>
CAPITAL SOCIAL	212,815.75	156,736.75	155,573.15	148,904.23	156,288.87	168,724.49
UTILIDAD DEL EJERCICIO	283,069.56	354,653.64	366,650.44	399,081.21	434,528.27	458,290.16
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>\$495,885.31</b>	<b>\$511,390.39</b>	<b>\$522,223.59</b>	<b>\$547,985.45</b>	<b>\$590,817.14</b>	<b>\$627,014.66</b>



## 6.9 INDICE DE RENTABILIDAD

Se utilizó el cálculo de los flujos de efectivo y la inversión para la apertura del negocio por la cantidad de \$235,910.31 (Doscientos treinta y cinco mil novecientos diez pesos 31/100 M.N.), con una tasa del rendimiento del 19%.

Por lo cual se obtiene un VAN por \$559,099.01 (Quinientos cincuenta y nueve mil noventa y nueve pesos 01/100 M.N.), arrojándonos un valor presente de \$198,243.96 (Ciento noventa y ocho mil doscientos cuarenta y tres pesos 96/100 M.N.).

Como segundo indicador tenemos que se obtiene una TIR igual al 30%, lo que refleja un interés mayor a la tasa de rendimiento mínima aceptable del proyecto que fue del 19%.



---

# **CAPÍTULO 7.**

# **CONCLUSIONES**



## 7.1 CONCLUSIONES

La elaboración de la presente monografía estuvo orientada en la reestructuración comercial de la empresa “Chicago Sports”, cubriendo cada uno de los apartados que conforman un plan de negocio.

Al principio del trabajo se planteó como objetivo general el formular y evaluar un plan de negocios para la empresa para su mayor impacto en el mercado local. El estudio estuvo basado en este tema específico y se enfocó el desarrollo del mismo en cada uno de los capítulos que conforman la monografía.

De los datos obtenidos dependerá el mejor desempeño comercial de la empresa y mayores ganancias dentro del mercado local de ahora en adelante, ya que ante la falta de una planeación estratégica y una orientación al mercado ha sido la causante de las bajas ventas y poca rentabilidad ante la inversión.

Las conclusiones obtenidas señalaron que un plan de negocio es aquel que recapitula toda la información básica necesaria para planificar una nueva actividad empresarial, un nuevo producto o un nuevo servicio. Antes de lanzarnos a un negocio nuevo, es conveniente meditarlo de manera organizada, y el plan de negocio constituye una herramienta adecuada para ello (Ajenjo, 2000).

La importancia de un plan de negocio radica en la elaboración de una guía conceptual, metodológica y de gestión, que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, tanto a corto y como mediano plazo haciendo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permiten determinada competitividad y diferenciación entre otros competidores y aliados.



La exposición detallada de la misión, visión y objetivos en los diferentes escenarios temporales de la empresa, contribuyen al posicionamiento de ésta dentro del mercado con el objetivo de priorizar y dar a conocer el negocio, hacia el cual se perfilan las diferentes estrategias que se presentan.

La incursión y posicionamiento de la empresa dentro del mercado en Chetumal dependerá del cumplimiento de sus objetivos, éstos se verán cumplidos en la medida que la empresa oferte un producto de mayor calidad que la competencia orientado en el trato digno y eficiente al cliente y el cuidado al medio ambiente.

Se tiene una espera a largo de plazo mayor a los 5 años de inicios de operación como metas principales para de ahí partir y establecerse en base al posicionamiento obtenido en el mercado local y regional, así como el incremento de la ventas y la rentabilidad esperada en base a la proyección financiera proyectada.

Al llevarse a cabo la expansión hacia un mercado regional, penetraremos en nuevos mercados dándonos a conocer entre las principales ciudades de la región, ofreciendo mejores y mayores facilidades de compra por la fortaleza financiera que se posee, y a través de las diferentes estrategias de marketing y publicidad se dará a conocer la marca y la tienda, logrando penetrar en los mercados ajenos de manera rápida y segura.

En el análisis general de las condiciones económicas del sector comercial de ropa y artículos deportivos nos arrojó las condiciones favorables para continuar con este proyecto comercial y mejorar las condiciones de compra a los clientes; a pesar de los problemas económicos en el país que indica que las familias mexicanas se encuentra en recesión, existe la posibilidad que el camino de la recuperación se mejore en lo que va del año, como lo han mostrado los indicadores financieros en estos días.



De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la empresa se encuentra concentrada en el sector de “Productos textiles, accesorios de vestir y calzado”.

La característica de ser el único distribuidor autorizado de la marca Atlética en la ciudad, hace atractivo el proyecto ya que es la marca de ropa y artículos deportivos de la mayoría de los equipos profesionales de fútbol de la 1ª y la 2ª División Profesional, así mismo del Comité Olímpico Mexicano y de los países centroamericanos de Haití y Puerto Rico. A mediano plazo se busca abarcar nuevos segmentos de mercado, lo que hace que nuestra oferta sea más específica a la obtención de mayores clientes en nichos específicos.

Dentro del análisis de Porter, se obtuvo que nuestros principales competidores son las empresas locales de ropa y artículos deportivos que venden las marcas de renombre internacional como lo son Nike, Adidas, Puma, Reebok, etc.

La estrategia principal que se seguirá para la obtención de nuevos clientes y mayor posicionamiento será la promoción y divulgación de las características que respaldan los productos Atlética, es por ello que una fuerte inversión se realizará a la promoción y publicidad como estrategia de penetración.

El análisis de la situación actual o análisis FODA, que consistió en la elaboración del diagnóstico de la empresa basado en el estudio cuidadoso los factores internos y externos de la compañía. Entre las principales ventajas fue que somos el único distribuidor autorizado de la marca Atlética y que es el principal patrocinador deportivo nacional. La principal debilidad es el poco posicionamiento que tiene con respecto a las marcas internacionales que se encuentran en el mercado local y nacional en numerosas tiendas de artículos y ropa deportiva. Dentro de las oportunidades de la empresa está el explotar el nombre de la marca hasta posicionarla como la más importante hecha en México y de las oportunidades



que tenemos es el poder distribuir los artículos de la marca en mayores segmentos de mercado, ya que únicamente se cuentan con las ya conocidas mundialmente y las genéricas.

El balance realizado nos brinda un panorama alentador y un punto más a favor para continuar con el negocio, ya que en base el estudio metodológico la empresa “Chicago Sports” se encuentra en una situación internamente favorable, ya que las debilidades se pueden minimizar aplicando correctamente las estrategias de penetración planteadas.

El diseño de las estrategias de marketing se realizaron enfocadas a la penetración en el mercado, especificados en hacer notar la marca entre la población, por medio de una publicidad en medios impresos y de radio. El segmento en el cual se enfoca la empresa de primera instancia, es en los usuarios de los gimnasios de la ciudad como minoristas y a las empresas privadas, colegios y equipos semi profesionales y de las diferentes ligas deportivas para la vestimenta de equipos como compradores mayoristas.

Las estrategias planteadas y el trabajo constante, de seguirse en la forma señalada serán lo que marque la pauta para el crecimiento en las utilidades del negocio; establecidas en las proyecciones presentadas que arrojó en el estudio financiero de acuerdo a la inversión a realizar.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajenjo, A. D. (2000). *Dirección y Gestión de Proyectos, Un enfoque práctico*. Mexico, D.F.: Alfaomega, Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Alfonso Sánchez Lozano, H. C. (1993). *El plan de negocios del emprendedor*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Alonso, E. O. (26 de Septiembre de 2009). Atraso en Ciencia y Tecnología con el Paquete Económico Oficial. *La Jornada* .
- America, C. -G. (2010). *The World Factbook*. Recuperado el 9 de Octubre de 2009, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Carl McDaniel, R. G. (2005). *Investigación de mercados, Sexta Edición*. Mexico, D.F.: Thompson.
- Castro, E. D. (2004). *Distribución comercial*. Madrid, España: McGraw Hill-Interamericana de España. S.A.U.
- Chain, N. S. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- CONACYT. (2008). Ejemplo de Plan de Negocios. Mexico, D.F., Mexico.
- CONAPO. (2005). *El envejecimiento de la población en México*. Mexico, D.F.: Publicaciones de la Comisión Nacional de Población.



- Ernesto Baena, J. J. (Diciembre de 2003). *Universidad Politécnica de Valencia*. Recuperado el 2010 de Julio de 10, de El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas
- García-Pastor, I. d. (Septiembre de 2004). *Instituto de Empresa - Business School*. Recuperado el 12 de Julio de 2010, de [http://cobranded.emprendedorxxi.es/pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://cobranded.emprendedorxxi.es/pdf/plan_empresa1.pdf)
- Gonzalez, N. E. (Enero de 2008). *La importancia de realizar un plan de negocios*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora - Lic. en Contaduría: <http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/55plan.pdf>
- Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. México, D.F.: Pearson Educación, S.A.
- INEGI. (s.f.). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2009, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/menu.asp>
- INEGI, B. d. (2009). *Escenario Macroeconómico Elaborado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados*. Mexico, D.F.: SEGOB.
- Justin G. Longenecker, C. W. (2001). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor 11a. Edición*. Mexico, D.F.: International Thompson Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing 10a Edición, La edición del milenio*. Mexico, D.F.: Pearson Educación.



- Kotler, P. (1995). *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación y control*. Mexico, D.F.: Editorial Diana.
- Laura Fisher, J. E. (2004). *Mercadotecnia 3a Edición*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- *Marketing-XXI*. (s.f.). Obtenido de [www.marketing.xxi.com](http://www.marketing.xxi.com)
- Osgood, W. R. (1985). *Métodos efectivos de planificación de negocios*. MEXICO, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico, D.F.: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2001). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico, D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Rodriguez, R. E. (2001). *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios 2a. Edición*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- Roger D. Blackwell, P. W. (2002). *Comportamiento del consumidor*. Mexico, D.F.: Thompson.
- SEGOB. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Recuperado el 12 de Febrero de 2010, de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>



- 
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. Mexico, D.F.: Prentice Hall.
  
  - Valiñas, R. F. (2002). *Segmentación de mercados*. México, D.F.: Thompson Editores, S.A. de C.V.
  
  - Westwood, J. (1991). *Planeación de mercados*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.



# ANEXOS

## 1. ENCUESTA

Folio: \_\_\_\_\_

---

LA SIGUIENTE ENCUESTA TIENE COMO PROPÓSITO MEDIR LA DEMANDA DE ROPA Y ARTÍCULOS DEPORTIVOS EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, Q.ROO.

---

Conteste las siguientes preguntas según las indicaciones y de la manera más honesta posible. Tómese el tiempo que considere necesario.

**1) Edad:**

- a) 18 - 21
- b) 22 – 25
- c) 26 – 29
- d) 30 o más

**2) Género:**                      a) Femenino      b) Masculino

**3) Marque con una X los artículos deportivos que suele comprar con mayor frecuencia (Puede ser más de uno).**

- |                                    |  |                                   |
|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Playeras  | <input type="checkbox"/> Mochilas        | <input type="checkbox"/> Lentes   |
| <input type="checkbox"/> Shorts    | <input type="checkbox"/> Maletas         | <input type="checkbox"/> Ropa     |
| <input type="checkbox"/> Pants     | <input type="checkbox"/> Balones         | <input type="checkbox"/> Goggles  |
| <input type="checkbox"/> Sudaderas | <input type="checkbox"/> Trajes de baño  | <input type="checkbox"/> Calcetas |
| <input type="checkbox"/> Tenis     | <input type="checkbox"/> Gorras natación | <input type="checkbox"/> Gorras   |
| <input type="checkbox"/> Licras    | <input type="checkbox"/> Tines           | <input type="checkbox"/> Otros:   |

**4) ¿Cuántas veces al año adquiere los artículos deportivos seleccionados en la pregunta anterior?**

- a) Una vez al año
- b) Dos veces al año
- c) Tres veces al año
- d) Más de tres veces al año

**5) ¿Qué cantidad en pesos destina cada vez que realizas tu compra?**

- a) \$ 500 - \$ 1,500
- b) \$ 1,501 - \$ 2,500
- c) \$ 2,501 - \$ 3,500
- d) \$ 3,501 - \$ 4,500
- e) \$ 4,501 o más

**6) En qué basa su decisión al comprar artículos deportivos (Subraye solo una opción)**

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Marca
- d) Comodidad
- e) Formas de pago
- e) Otro, especifique: \_\_\_\_\_



**7) Seleccione el método que usa al comprar artículos deportivos (Marque solo una opción)**

- a) De manera directa en la tienda
- b) A través de internet
- c) Catálogos
- d) Vía telefónica
- e) Otro especifique: \_\_\_\_\_

**8) Enumere del 1 al 10 las siguientes marcas de acuerdo a su preferencia (considere el 1 como la más conocida y el 10 como la menos conocida).**

- |                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concord | <input type="checkbox"/> Atletica    |
| <input type="checkbox"/> Reebok  | <input type="checkbox"/> Adidas      |
| <input type="checkbox"/> Nike    | <input type="checkbox"/> Pirma       |
| <input type="checkbox"/> Wilson  | <input type="checkbox"/> Voit        |
| <input type="checkbox"/> Puma    | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

**9) De las siguientes marcas seleccione con una X la de su preferencia (Seleccione solo una)**

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Concord | <input type="checkbox"/> Atletica                |
| <input type="checkbox"/> Reebok  | <input type="checkbox"/> Adidas                  |
| <input type="checkbox"/> Nike    | <input type="checkbox"/> Pirma                   |
| <input type="checkbox"/> Wilson  | <input type="checkbox"/> Voit                    |
| <input type="checkbox"/> Puma    | <input type="checkbox"/> Otra especifique: _____ |

**10) Enumere del 1 al 6 los siguientes medios masivos de comunicación que influyen en su compra de ropa y artículos deportivos (Considere el 1 como el que más frecuente y el 6 como el que frecuente menos).**

- Internet
- Televisión
- Radio
- Periódico
- Revistas
- Otro especifique: \_\_\_\_\_

**11) ¿Trabaja actualmente?**

- a) Sí
- b) No (Pase a la pregunta 12)

**12) Señale el sector laboral en el que trabaja.**

- a) Público: Gobierno Municipal / Estatal / Federal)
- b) Privado: Empleado de una empresa / Dueño de una empresa
- c) Agrícola
- d) Educativo
- e) Otro, especifique: \_\_\_\_\_

**13) ¿De dónde provienen sus ingresos mensuales?**

- a) Salario / Sueldo
- b) Becas
- c) Padres
- d) Otros especifique: \_\_\_\_\_

**14) Subraye su ingreso mensual aproximado**

- a) \$ 1,000 - \$ 3,000
- b) \$ 3,001 - \$ 6,000
- c) \$ 6,001 - \$ 8,000
- d) \$ 8,001 o más

**¡Gracias por su colaboración!**



2. SPOT DE RADIO

SPOT RADIOFÓNICO “CHICAGO SPORTS”		
FICHA TÉCNICA		
Tiempo		Instrucción –Diálogo
0:00´ s	0:02´ s	<i>(Respiración agitada, inhalación y exhalación de una persona corriendo)</i>
0:02´ s	0:03´ s	<b>Voz 1. ¿Carlos?... ¿Corriendo tan temprano?</b>
0:03´ s	0:04´ s	<b>Voz 2. (Sonido risa) ¡Ya ves! ¡Propósito de año nuevo!</b>
0:04´ s	0:05´ s	<b>Voz 2. ¡Año nuevo, vida nueva y por supuesto <u>ropa nueva!</u></b>
0:05´ s	0:06´ s	<b>Voz 1. (Sorpresa) ¿Qué marca de ropa es?</b>
0:06´ s	0:07´ s	<b>Voz 2. ¡<u>Atlética!</u> La compre en la tienda Chicago Sports</b>
0:07´ s	0:08´ s	<b>Voz 1. ¿Chicago Sports?</b>
0:08´ s	0:17´ s	<b>Voz 2. ¡<u>Sí! Chicago Sports ha llegado... es el único distribuidor autorizado de la marca atlética en Chetumal,</u> ahí puedes encontrar gran variedad de artículos y ropa deportiva, ¿a poco no sabías?</b>
0:17´ S	0:19´ S	<b>Voz 1. ¡No, no sabía! Pero a partir de ahora me vestiré como todo un deportista usando la marca atlética.</b>
0:19s	0:27´ s	<b>Voz Institucional. ¡Chicago Sports! Ubicado en la calle Antonio Plaza No. 247, en la colonia Flamboyanes. Visita la página de internet: <a href="http://www.chicagosport.com">www.chicagosport.com</a>, donde encontrarás nuestro catálogo virtual con toda la variedad de uniformes y artículos deportivos de la marca atlética.</b>
0:27´ s	0:28´ s	<b>Voz Institucional. ¡No esperes más y visítanos!</b>
0:28´ s	0:30´ s	<i>Música fondo...</i>



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Administración:** es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

**Balance:** es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

**Canal de distribución:** es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

**Clientes:** es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**Competencia:** es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios.

**Costo:** es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

**Cultura:** es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman.

**Demanda:** se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

**Distribuidor:** es el intermediario mayorista, generalmente especializado en la venta de productos con el cual el fabricante espera apoyo en la parte de promoción y venta.



**Elasticidad de la demanda:** mide la variación relativa o porcentual que experimenta la cantidad demandada como consecuencia de una variación en el precio de un uno por ciento, en otras palabras mide la intensidad con la que responden los compradores a una variación en el precio.

**Empresa:** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

**Estrategia:** es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos.

**Factibilidad:** se refiere a que se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo de un proyecto, mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema.

**Financiamiento:** es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes funciones.

**Gasto:** es una salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio.

**Gestión:** se refiere a organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.

**Ingreso:** puede hacer referencia a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios y por otra puede hacer referencia al conjunto de rentas recibidas por los ciudadanos.

**Innovación:** la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

**Intermediario:** son los que llevan a cabo una gran diversidad de funciones que están relacionadas con la utilidad de lugar, tiempo y posesión que genera la actividad de distribución.

**Inventario:** se define al registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.

**Inversión:** es un término con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital y el postergamiento del consumo. El término aparece en gestión empresarial, finanzas y en macroeconomía.



**Logística:** el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución

**Marca:** es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

**Medios:** instrumentos o formas de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación.

**Mercado:** el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores.

**Mercadotecnia:** es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

**Metodología:** hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

**Mezcla de mercadotecnia:** a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía.

**Negocio:** consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas.

**Oferta:** se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas para comparar lo que sea, en un determinado momento.

**Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

**Planeación:** en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

**Posicionamiento:** a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

**Precio:** al valor monetario asignado a un bien o servicio.



**Presupuesto:** al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.

**Producción:** es crear utilidad, entendiéndose ésta como la capacidad de generar satisfacción ya sea mediante un producto, un bien económico o un servicio mediante distintos modos de producción.

**Producto:** se refiere a cualquier objeto en un mercado que cubra un deseo o necesidad.

**Promoción:** es un elemento de la mezcla de mercadotecnia, consiste en incentivos de corto plazo que la empresa realiza para fomentar la venta de un producto o servicio.

**Propaganda:** consiste en el lanzamiento de una serie de mensajes que busca influir en el sistema de valores del ciudadano y en su conducta.

**Proveedor:** persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.

**Proyecto:** es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único.

**Proyección:** es la expectativa calculada, de forma racional, que expone al largo de un determinado periodo, la evolución de una determinada inversión, inclusive la creación de nuevas empresas.

**Publicidad:** es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

**Punto de venta:** es el espacio físico, un local o tienda donde se ofrecen servicios o mercancías para la venta.

**Rentabilidad:** se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.

**Segmentación:** dividir los productos o servicios según los diferentes perfiles de usuarios que existan. Factores: capacidad de compra, edad, sexo etc).

**Servicio al cliente:** es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**Utilidad:** se refiere a un criterio para encontrar el punto óptimo de eficiencia de Pareto, en el cual no es posible beneficiar a más elementos de un sistema sin perjudicar a otros.



