



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS
SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA FORMACIÓN
DE UNA EMPRESA BOUTIQUE DE ROPA EN LA
CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA ROO**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

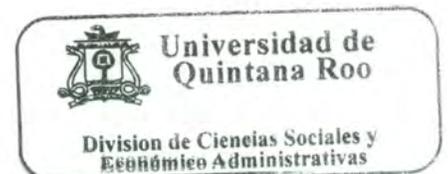
PRESENTA

Luis Alberto Montes Córdoba

DIRECTOR DE TESIS

Dra. María de Jesús Pérez Hervert

Chetumal, Quintana Roo, septiembre del 2015.





Universidad de Quintana Roo

División de ciencias sociales y económico-Administrativas

Trabajo de tesis elaborado bajo la supervisión del comité de
Asesoría y aprobada como requisito parcial, para obtener el grado

De:

LICENCIATURA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR:



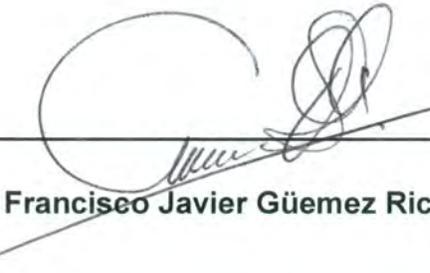
Maria de Jesus Pérez Hervert

ASESOR:



José Luis Esparza Aguilar

ASESOR:



Francisco Javier Güemez Ricalde

Chetumal Quintana Roo, septiembre del 2015



Dedicatorias

A Dios, Por darme vida, salud y la oportunidad de ser mejor persona cada día.

A mi abuela Sra. Gabriela Córdoba Méndez Por haber formado de mí a una persona con principios y valores por ser mi fortaleza para seguir adelante y lograr mis metas, ella que me apoyo a salir adelante con sus consejos y su cariño a ella que siempre ha sido mi orgullo.

A mi abuelo Sr. Celio Montes Cabañas Por darme una buena educación e inculcarme valores, hoy él no se encuentra físicamente en la tierra pero sigue vivo en mi corazón.

A mi mama Sra. Ana Isabel Morales Córdoba Por haberme dado la vida y apoyado en momentos difíciles durante mi trayecto de preparación en la universidad, ella que siempre me brindo un abrazo y me dio consejos para ser una mejor persona.

A mi director de tesis, Dra. María de Jesús Pérez Hervert, Agradezco la tolerancia, apoyo y consejos en todo momento para la elaboración de mi tesis, sin su ayuda y tolerancia esto no hubiera sido posible.

A las personas, Oscar de Jesús Teh Balam, Josefina Balam, Vanesa Heredia, Carlos Benito Varnet, Carlos Arturo Varnet Morales, Miguel Ángel Ucan, Sofía Santana, Fabiola Morales Córdoba, Kenneth Asbel Ritchie, Dulce María Morales Córdoba, Daniel Soriano Morales, Victoria Soriano Morales, Carolina Ocelo, Zurit saday Montes Alvarado, Santa Canche Barrientos, Greta Michelle Alpuche, personas que me brindaron su apoyo y me dieron ánimos para lograr mi carrera.

Compañeros, Roberta Rachel Velázquez Moran, Betsabe Gonzales, Mariana Ceh Hernández, Marcelo Te Gómez, Dulce María Mingüer Alcocer, Ana Mayra, Carlos Manrique compañeros con los que curse la carrera y durante el transcurso formamos una bonita amistad.

INDICE GENERAL

Contenido

PRESENTA.....	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	14
1.1. Introducción	14
1.2 Título	15
1.3 DEFINICION DEL TIEMPO Y ESPACIO.....	15
1.4 Planteamiento del problema	16
1.5 Justificación del tema	18
1.6. Objetivo general.....	18
1.7. Hipótesis.....	19
1. 8. Metodología.....	19
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	26
2.1 introducción	26
2.2 Antecedentes de la planeación estratégica	27
2.3 enfoque de la planeación estratégica	31
2.4 Análisis FODA.....	32
2.5 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	34
2.5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	34
2.5.2.- Poder de negociación de los proveedores.....	36
2.5.3.- Poder de negociación de los compradores	38
2.5.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	41
2.5.5 Rivalidad entre competidores	43
2.6 Matriz Ansoff	46
2.7 Matriz de evaluación EFI.....	48
2.8 Matriz EFE.....	50
2.9 importancia de la planeación estratégica.....	51
CAPITULO III. INVESTIGACION DE MERCADOS	54
3.1 Antecedentes de la investigación de mercados.....	54
3.2 Definiciones de investigación de mercados	56

3.3 La importancia de la investigación de mercados	58
3.4 Beneficios de la investigación de mercados	60
3.5 Investigación Preliminar o Exploratoria	61
➤ Definir los Objetivos de la Investigación	61
3.6 Componentes de la investigación de mercados	62
➤ Captación de datos:	62
➤ Muestreo:.....	62
➤ Análisis de regresión:.....	63
➤ Predicción o informe:	63
➤ Simulación:	64
3.7 Proceso de la investigación de mercados	64
➤ Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados:	64
• Investigación Exploratoria:	64
• Investigación Descriptiva:	65
• Investigación Causal:.....	65
➤ Diseño del Plan de Investigación de Mercados:	65
➤ paso 3-Recopilación de Datos	67
• Datos Primarios:	67
• Datos Secundarios:	67
3.8- Preparación y Análisis de Datos	68
3.9.- Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados.	68
3.10 Determinación y evaluación del diseño de la investigación y las fuentes de datos.....	69
3.11 Tipos de diseños:	70
➤ Diseños de investigación exploratoria	70
➤ Diseños de investigación descriptiva	70
➤ Diseño de investigación causal.	71
3.12 Objetivos de la investigación de mercados	72
• Objetivo social.	72
• Objetivo económico.	73
• Objetivo administrativo.	73
• Objetivos específicos de la investigación de mercados.....	73

3.13 Establecer la necesidad de información	77
• Objetivos de investigación y necesidades de información:	77
• Tipo de investigación de mercado	78
3.14 Fuente de datos	79
3.15 Diseño y selección de la muestra.....	80
3.16 Procedimiento de muestreo	80
• Selección de la muestra	82
• Recolección de datos	83
3.17 Etapas para desarrollar la encuesta.....	84
3.18 Tipos de encuestas	85
• Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad.....	85
• Encuestas telefónicas	85
• Encuestas postales	85
• Encuestas por internet.....	86
• Encuesta en el punto de venta.....	86
• Encuesta ómnibus	86
• Encuesta por suscripción.....	87
3.19 Procesamiento y análisis de datos.	87
3.20 Interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones	87
CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	88
4.1 Introducción	88
4.2 Nombre de la empresa	88
4.3 Descripción del proyecto.....	88
4.4 Descripción de producto y servicio	89
4.5 Misión.....	90
4.6 Visión	90
4.7 Objetivos.....	91
4.8 Análisis del sector externo.....	92
4.8.1 Entorno económico	92
4.8.2 Entorno demográfico.....	94
4.8.3 Entorno Político-social (jurídico)	95
4.8.4 Entorno cultural	96
4.8.5 Entorno tecnológico	97

4.9	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	98
4.9.1	Amenaza de nuevos competidores	98
4.9.2	Poder de negociación de los compradores	98
4.9.3	Poder de negociación de los proveedores	99
4.9.4	Amenaza de productos sustitutos	99
4.9.5	Rivalidad entre los competidores	100
4.10	Análisis FODA	100
4.10.1	Análisis situacional	101
4.10.2	Estrategias FODA	102
4.11	Matriz Ansoff	106
4.11.1	Análisis de la demanda	107
4.11.2	Fuentes primarias	107
4.11.3	Fuentes secundarias	107
4.11.4	Determinación de la muestra	108
4.12	Interpretación de resultados	110
4.12.1	Análisis de encuestas 1	110
4.12.2	Análisis de encuestas 2	111
4.12.3	Análisis de encuestas 3	113
4.12.4	Análisis de encuestas 4	116
4.12.5	Análisis de encuestas 5	118
4.12.6	Análisis de encuestas 6	122
4.12.7	Análisis de encuestas 7	124
4.12.8	Análisis de encuestas 8	126
4.12.9	Análisis de encuestas	128
4.12.10	Análisis de encuestas 10	129
4.12.11	Análisis de encuesta 11	131
4.13	Análisis de la competencia	133
4.13.1	Competidores directos	133
4.13.2	Análisis de Competidores directos	136
4.13.3	Competidores indirectos	139
4.14	Fijación del precio	140
4.14.1	Tipo de mercado	142
4.14.2	Perfil del cliente	143

4.15	Objetivos de la empresa	144
4.16	Comercialización	148
4.16.1	Análisis.....	148
4.16.2	Impacto.....	148
4.16.3	Publicidad	148
4.16.4	Organización	148
4.16.5	Servicio	149
4.16.6	Canales de distribución	149
4.16.7	Puntos de venta	149
4.16.8	Transporte.....	150
4.16.9	Logística.....	150
4.16.10	Intermediarios	151
4.17	Estrategias de Marketing.....	151
4.18	Localizacion	158
4.18.1	Macrolocalización	158
4.18.2	Micro localización	160
4.19	Ingeniería del proyecto	163
4.19.1	163
Instalación	163
4.19.2	Equipo	165
4.19.3	Distribucion de la planta	174
4.19.4	Proveedores	175
4.20	Producción	179
4.20.1	Proceso productivo	180
4.20.2	Organización	182
4.20.3	Puestos y perfiles	183
4.20.4	Tabla de sueldos y salarios	186
4.20.5	Política de trabajo	186
4.21	Normas y leyes a cumplir	186
4.22	Estudio económico financiero	191
4.22 .1	Total de inversión fija	191
4.22.2	Inversión fija	191
4.22.3	Inversión diferida	191

4.23 Depreciación y amortización.....	192
4.24 Capital de trabajo.....	193
4.25 Activos circulantes.....	193
4.26 Determinación de costos y gastos.....	194
4.26.1 Gastos directos.....	195
4.27 Integración de costos fijos.....	195
4.28 Necesidades de financiamiento.....	197
4.28.1 Financiamiento de la inversión inicial.....	197
4.28.2 Calculo del costo financiero.....	197
4.28.3 Tabla de amortización del financiamiento.....	198
4.29 Determinación de la TEMAR o costo de capital.....	199
4.30 Determinación del punto de equilibrio.....	200
4.31 Integración de los estados financieros proyectados.....	201
4.32 Estudio y evaluación financiera.....	202
4.32.1 Determinación VAN.....	203
4.32.2 Valor actual neto equivalente (VANE).....	203
4.32.3 Tasa interna de rendimiento (TIR).....	203
4.33 Razón beneficio /costo (B/C) o índice de rentabilidad.....	204
4.33.1 Tasa de rendimiento inmediata (TRI).....	204
4.33.2 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	205
4.33.3 Índice de rendimiento contable (IRC).....	205
4.33.4 Análisis de la sensibilidad.....	205
4.33.5 Estado de la economía.....	206
4.34 Matriz de riesgo.....	207
4.34.1 Razones de liquidez.....	207
Conclusiones.....	209
Recomendaciones.....	211
Anexos.....	212
Bibliografía.....	214

Índice de tablas

Tabla 1 FODA.....	100
Tabla 2 Matriz FODA.....	102
Tabla 3 Matriz Ansoff.....	106
Tabla 4 Análisis de la demanda	107
Tabla 5 Determinación de la muestra	108
Tabla 6 Análisis de la competencia	133
Tabla 7 plan de mercadotecnia	155
Tabla 8 plan de medios	156
Tabla 9 micro localización del negocio.....	160
Tabla 10 mobiliario y equipo	165
Tabla 11 proveedor ilusión.....	175
Tabla 12 proveedor VANITY	176
Tabla 13 Proveedor KORINNA	176
Tabla 14 Proveedor BISUTERÍA PILAR MORO	177
Tabla 15 proveedor MONTALVO FARRET	177
Tabla 16 proveedor VIALTEX	178
Tabla 17 perfil del director general.....	183
Tabla 18 perfil del asesor de imagen	183
Tabla 19 perfil del vendedor 1.....	184
Tabla 20 perfil del vendedor 2.....	184
Tabla 21 perfil del cajero.....	185
Tabla 22 sueldos y salarios	186
Tabla 23 inversión fija.....	191
Tabla 24 inversión diferida.....	191

Tabla 25 depreciación y amortización.....	192
Tabla 26 activos circulantes	193
Tabla 27 análisis de costos y gastos	194
Tabla 28 gastos directos.....	195
Tabla 29 costos variables y fijos	196
Tabla 30 costos variables	196
Tabla 31 interés anual de préstamo.....	197
Tabla 32 tabla de amortización del financiamiento	198
Tabla 33 TEMAR o costo de capital	199
Tabla 34 punto de equilibrio	200
Tabla 35 balance general	201
Tabla 36 utilidad neta	202
Tabla 37 VAN.....	203
Tabla 38 tasa de rendimiento inmediata (TRI)	204
Tabla 39 Periodo de recuperación de la inversión	205
Tabla 40 análisis de la sensibilidad	206
Tabla 41 estado de la economía	206
Tabla 42 Matriz de riesgo.....	207

Índice de graficas

Gráfica 1 economía del estado	92
Gráfica 2 producto interno bruto de Quintana Roo	93
Gráfica 3 distribución porcentual de la población	95
Gráfica 4 Tecnología en Quintana Roo.....	97
gráfica 5 Determinación de la muestra	109
Gráfica 6 interpretación de pregunta 1 (mujeres)	110

Gráfica 7 interpretación de pregunta 1 (hombres)	111
Gráfica 8 interpretación de pregunta 2 (mujeres)	111
Gráfica 9 interpretación de pregunta 2 (hombres)	113
Gráfica 10 interpretación de pregunta 3 (mujeres).....	114
Gráfica 11 interpretación de pregunta 3 (hombres)	115
Gráfica 12 interpretación de pregunta 4 (mujeres).....	116
Gráfica 13 interpretación de pregunta 4 (hombres)	117
Gráfica 14 interpretación de pregunta 5 (mujeres).....	119
Gráfica 15 interpretación de pregunta 5 (hombres)	121
Gráfica 16 interpretación de pregunta 6 (mujeres).....	122
Gráfica 17 interpretación de pregunta 6 (hombres)	123
Gráfica 18 interpretación de pregunta 7 (mujeres).....	124
Gráfica 19 interpretación de pregunta 7 (hombres)	125
Gráfica 20 interpretación de pregunta 8 (mujeres).....	126
Gráfica 21 interpretación de pregunta 8 (hombres)	127
Gráfica 22 interpretación de pregunta 9 (mujeres).....	128
Gráfica 23 interpretación de pregunta 10 (mujeres).....	129
Gráfica 24 interpretación de pregunta 10 (hombres).....	130
Gráfica 25 interpretación de pregunta 11 (mujeres).....	131
Gráfica 26 interpretación de pregunta 11 (hombres).....	132
gráfica 27 fijación de precios encuestas a (mujeres).....	141
Gráfica 28 fijación de precios encuesta a (hombres)	142

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Matriz Ansoff	46
Ilustración 2 logo de la empresa	88
Ilustración 3 imagen del servicio	90
Ilustración 4 bailes de Quintana Roo	97
Ilustración 5 puntos de venta de la competencia	140
Ilustración 6 demanda elástica e inelástica	145
Ilustración 7 ciclo de vida del producto.....	146
Ilustración 8 curva de aprendizaje	147
Ilustración 9 tipo de transporte	150
Ilustración 10 ruta de distribución mapa de México.....	151
Ilustración 11 localización de Quintana Roo.....	158
Ilustración 12 división municipal de Quintana Roo.....	160
Ilustración 13 ubicación del negocio	161
Ilustración 14 foto de la ubicación	162
Ilustración 15 foto 2 de la ubicación	162
Ilustración 16 imagen de infraestructura planta baja	163
Ilustración 17 imagen de infraestructura planta alta	164
Ilustración 18 imagen de sala (probador).....	164
Ilustración 19 distribución de planta baja	174
Ilustración 20 distribución de planta alta.....	175

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El presente documento presenta la propuesta del anteproyecto de investigación para realizar el trabajo de tesis denominado “Enfoque estratégico para la creación de una empresa boutique de ropa en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo”, misma que esta subdivida en varios apartados, que son los siguientes:

El primer punto versa sobre el planteamiento del problema, en este se plantea el problema a investigar, el cual ésta realizado con los planeamientos estratégicos en las mí pymes. Posteriormente se presenta la justificación el por qué se realiza esta investigación y no otra. Así mismo, también se presenta un apartado de los objetivos a investigar tanto generales como específicos y la hipótesis de investigación que se va a contra tastar con la realidad.

Así también, contiene el marco teórico con los principales enfoques teóricos que se van a consultar y elaborar en la presente investigación, así como la metodología que se va utilizar tanto para realizar la parte teórica como la de campo. También contiene un apartado del temario tentativo y la bibliografía a utilizar en esta investigación.

1.2 Título

“ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA FORMACIÓN DE UNA EMPRESA BOUTIQUE DE ROPA EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA ROO”

1.3 DEFINICION DEL TIEMPO Y ESPACIO

1. Limitación y delimitación

Esta investigación se llevara a cabo en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, la cual tiene la finalidad de realizar un estudio de mercado (oferta y demanda) para detectar si es viable la apertura de una empresa boutique de ropa en la ciudad, se aplicara una encuesta para obtener información acerca del comportamiento de compra sobre este tipo de producto, así como entrevistas para obtener opiniones acerca de la creación de una boutique que además de ofrecer el producto, también les brinde asesoría personalizada gratuita acerca de los tópicos relacionados con la moda.

En la ciudad de Chetumal existen comercios de venta de ropa, pero ninguna de estas empresas ofrece asesoría sobre el uso de los productos (moda), hasta ahora las empresas que comercializan ropa no ofrecen un valor agregado a sus productos, considerando que la calidad del producto y del servicio es un factor importante en los negocios.

Una de las limitaciones que se considera que se tienen para poder elaborar un buen plan de negocios y estudio de mercado es la disponibilidad de tiempo, que para este caso, solo se dispone de menos de un año. La otra limitación podría ser la poca cooperación por parte de la ciudadanía al responder la encuesta programada para la investigación que se proyecta llevar a cabo

1.4 Planteamiento del problema

En las últimas décadas las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), se han constituido como la columna vertebral de la economía de un país debido a su alto impacto en la generación de empleos y en la contribución al Producto Interno Bruto. En México las Mipymes se consideran como el motor de crecimiento de la economía del país. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el país existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Micro, pequeñas y medianas empresas, generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen con el 72% del empleo en el país.

Desde hace mucho tiempo las Mipymes se han constituido como los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

No obstante de tener una gran participación en la economía de un país, estas unidades económicas todavía no se les ha dado la suficiente importancia como debiera ser por parte de las autoridades gubernamentales. Así mismo, los cambios que se han venido dando en la economía como resultado de la globalización las han hecho más vulnerables. Hoy en día para que las empresas puedan participar en el mercado se requiere que estas sean más competitivas y productivas, de lo contrario están destinadas a fracasar.

En el pasado las empresas podían operar de manera empírica, hoy es casi imposible, se requiere tener conocimientos, además de elaborar planteamientos estratégicos de negocios (plan de negocios) que guíe paso a paso el desarrollo de la empresa. La vida va evolucionando y con ello se requieren nuevas formas o esquemas para hacer negocios y poder así enfrentar los cambios que se van

presentando en el mercado y asegurar el éxito de las empresas y uno de ellos es la elaboración de planteamientos estratégicos (plan de negocios) que sirve como guía para del desarrollo y crecimiento de una empresa y para hacerle frente a situaciones adversas que se presenten en el presente.

De acuerdo a la información las Mipymes tienden a padecer toda una serie de problemas (Barragán, José N, & otros, 2002), entre los más comunes se encuentran: ventas bajas, tecnología obsoleta, el propietario es empleado al mismo tiempo, baja calidad de los productos y del servicio, carencia de recursos financieros, falta de capital de trabajo, falta de personal capacitado, pero sobre todo la carencia de planes estratégicos para poder hacerle frente a las situaciones del presente y posiblemente futuras. Este tipo de empresas no tienen la cultura de implementar planes de negocios en sus empresas ya que no existe un conocimiento para ello, se piensa que el mercado permanecerá igual todo el tiempo, a raíz de ese pensamiento muchas Mipymes quedan sin herramientas cuando se presenta una situación adversa que se desconocía en un principio.

Un plan de negocio se le denomina según (Longenecker, 2007) un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura.

Hoy en día la necesidad de planear estratégicamente (Anzola Sérvulo, 2002) se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios de todo tipo, por lo que se requiere que toda empresa realice planes de negocios para poder competir en el mercado, por lo que elaborarlo le permite planificar el futuro de la empresa, además de que le sirve como una herramienta que le permite conocer mejor la empresa, en el sentido, de que quiere hacer, encontrar posibles socios para el emprendimiento y lograr la financiación requerida para esta.

1.5 Justificación del tema

.Actualmente la manera de hacer negocios ha cambiado, los clientes también han cambiado, son más exigentes, en general han cambiado los gustos y preferencias de compras de los consumidores, por lo que resulta interesante llevar a cabo la presente investigación.

Este trabajo está encaminado a analizar la viabilidad de una empresa boutique de ropa, que se enfocara principalmente al mercado del nivel socioeconómico medio-alto a las consumidoras mujeres y hombres. Por lo que se hace atractivo desarrollar planteamientos estratégicos (plan de negocio) en relación con la apertura de nuevos negocios y así poner en práctica los conocimientos académicos aprendidos en la carrera durante mi estancia en la Universidad.

Por otro lado, la apertura de un nuevo negocio beneficia a la sociedad en general, debido que se puede contar con una alternativa más del consumo de un nuevo producto, así como también generar nuevas oportunidades de empleos y la obtención de un ingreso digno de las familias.

Así mismo, la presente investigación podrá servir como marco de referencia para todos aquellos investigadores que quieran indagar o profundizar sobre el tema de la investigación de mercados y planteamientos estratégicos (planes de negocios) para la apertura de nuevos negocios.

1.6. Objetivo general

Analizar la viabilidad de una empresa boutique de ropa en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

➤ **Objetivos específicos**

Realizar un análisis de los principales enfoques de planteamientos estratégicos

- Realizar un análisis de estudio de mercado
- Realizar un análisis de la rentabilidad de la empresa

1.7. Hipótesis

H1: Existen factores que permiten la viabilidad de una boutique de ropa en la ciudad de Chetumal.

Ho: No existen factores que permiten la viabilidad de una boutique de ropa en la ciudad de Chetumal.

1. 8. Metodología

Procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar y aportar un conocimiento.

Es necesario contar con una estructura para la investigación de un tema, para la investigación de la viabilidad de una boutique se empleara una serie de técnicas para recaudar información que sea útil para analizar el sector en la ciudad de Chetumal.

Es muy importante aplicar correctamente técnicas de recolección de datos, según (Hurtado, 2000) son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación. Según (Ander-Egg, 1995) a técnica responde a cómo hacer, para alcanzar un fin o hechos propuestos, pero se sitúa a nivel de los hechos o etapas prácticas, tiene un carácter práctico y operativo. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el

investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información; es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. El instrumento sintetiza toda la labor previa de investigación, resumen los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a la variable o conceptos utilizados (Sampieri, 2003)

Es importante saber que la metodología de investigación es el gran plan para dirigir una investigación. Especifica los datos que se requieren, el marco de referencia y los procedimientos específicos para la recolección, procesamiento y análisis de los datos

➤ **Uso de datos primarios**

Los datos primarios tienen un problema que es el costo y el tiempo que insume recolectarlos, pero los resultados y calidad de la Información son más acertados y deberían estar directamente relacionados con el problema.

Se puede usar como herramienta los cuestionarios (Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica (hay que definir qué preguntas se van a hacer, la forma en la cual se harán, cómo se formularán, la secuencia en que se presentarán etc.).

Qué preguntas hacer, forma, secuencia de preguntas, selección de palabras, todo importa en ese caso.

Diseño del plan de muestreo: Hay que definir una población o universo, que es el marco desde el que se seleccionan las muestras. Al conjunto de las unidades definidas se les conoce como Muestra.

Decisiones de muestro:

- 1) La unidad de muestreo
- 2) El tipo de muestra
- 3) El tamaño de la muestra.

➤ **Uso de datos secundarios.**

Los datos secundarios es información que ya existen, son datos históricos previamente reunidos por la gente de adentro o de fuera de la empresa para satisfacer sus necesidades.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- libros de texto
- artículos de revistas
- crítica literaria y comentarios
- enciclopedias
- biografías

➤ **Enfoque cuantitativo**

Uno de los pasos más importantes y decisivos de la investigación es la elección del método o camino que llevará a obtener de la investigación resultados válidos que respondan a los objetivos inicialmente planteados. De esta decisión dependerá la forma de trabajo, la adquisición de la información, los análisis que se practiquen y por consiguiente el tipo de resultados que se obtengan; la selección del proceso de investigación guía todo el proceso investigativo y con base en él se logra el objetivo de toda investigación.

Segú (Gómez Sánchez, 2006) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la

recolección de datos es equivalente a medir.

De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).

Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva.

Su intención es buscar la exactitud de mediciones o sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable (Eurnelia, 2004)

Durante el proceso de cuantificación numérica, el instrumento de medición o de recolección de datos juega un papel central. Por lo que deben ser correctos, o que indiquen lo que interese medir con facilidad y eficiencia; por otro lado se dice que (Namakforoosh, 2005) explica que un instrumento de medición considera tres características principales:

Validez: se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir.

Confiabilidad: se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición.

Factibilidad: se refiere a los factores que determinan la posibilidad de realización, que son tales como: factores económicos, conveniencia y el grado en que los instrumentos de medición sean interpretables.

➤ **Enfoque cualitativo.**

Los métodos cualitativos no sólo proveen de los medios para explorar situaciones complejas y caóticas de la vida real, sino que nos aportan múltiples opciones metodológicas sobre cómo acercarse a tal ámbito de acuerdo con el problema y los objetivos del estudio a largo plazo. A partir de esto, hacer una propuesta

acerca de la necesidad de impulsar el pluralismo metodológico, no una mezcla ni la conjunción ciega de estrategias metodológicas o métodos, sino considerando que mediante múltiples vías puede ser explorado un problema o un contexto, así como la necesidad de tener presente y respetar vías alternas para que el investigador se acerque al problema. Argumento que diferentes métodos de investigación utilizan para responder a distintas preguntas y desde diversas perspectivas y tipos de datos acordes con la pregunta formulada. Estas opciones determinan el tipo de resultados de la investigación, por lo cual los métodos deben ser seleccionados con cuidado de una amplia gama de opciones metodológicas en el contexto de la naturaleza del tipo de resultados esperados o el conocimiento buscado.

➤ **Las encuestas:**

Según (Martel, Peñas, & Alamillos, 2003) dice que las encuestas Proporciona una formación práctica que permite al lector diseñar una toma de datos mediante encuesta y analizar, valorar y extraer conclusiones sobre la información obtenida en la misma. Dirigido a personas con conocimientos medios en el campo de la estadística teórica. El material se presenta en dos grandes apartados: el primero analiza los aspectos ligados al muestreo de poblaciones finitas y el segundo desarrolla las técnicas que permiten extraer y analizar conclusiones. Siguiendo un método pedagógico, que intenta ser lo más práctico posible, todas las técnicas se instrumentan a través de un programa estadístico.

➤ **La observación**

El autor (Rodríguez, 2004) menciona que "Podemos considerar a la observación participante como un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La implicación supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de una comunidad o de una institución. Supone, además, aprender los modos de expresión de un determinado grupo. Incluso, para el investigador supone adoptar

la misma apariencia que los participantes en los hechos estudiados, asumir las mismas obligaciones y responsabilidades y convertirse en sujeto pasivo de sus mismas pasiones y convulsiones, participa de los triunfos y decepciones de cada día"

Se utiliza para medir aspectos cuantificables de comportamientos. Puede ser directa o indirecta (se refiere a si la población se da cuenta que está siendo observada) y es normalmente no participativa (la persona que investiga queda al margen de la acción y no comunica con las personas observadas durante la aplicación del instrumento). Este método es útil para medir aspectos cuantificables de servicios (tiempo de espera, aplicación de ciertos protocolos, etc.) y también para la planificación urbana (uso de infraestructura, lugares, productos o servicios en el tiempo). Sirve de mucho para analizar diferentes aspectos de la calidad de los servicios y también para diferentes temas relacionados con la violencia en las ciudades.

➤ **Entrevistas:**

El tipo de entrevista y de pregunta depende de: la cantidad de personas involucradas; el formato (entrevista, grupo focal, taller); la cantidad de informantes; la discrecionalidad en el orden de las preguntas y la estructura formal y las opciones para las respuestas (Ellsberg, 2007).

Las entrevistas son idóneas en muchas situaciones, por ejemplo, para recoger Información que no está disponible en archivos o informes; o para conocer las Experiencias y percepciones de sectores de la población.

La observación cualitativa puede ser directa o indirecta, participativa o no participativa, aunque normalmente es directa y hay algún nivel de interacción entre las dos partes.

➤ **Selección de la prueba estadística** (la estadística descriptiva es Una gran parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos.

Este análisis es muy básico. Algunos ejemplos son: media, moda, desviación estándar, etc. La inferencia estadística o estadística inferencial es una parte de la estadística que comprende los métodos y procedimientos para deducir propiedades (hacer inferencias) de una población, a partir de una pequeña parte de la misma muestra. La bondad de estas deducciones se mide en términos Probabilísticos.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 introducción

El presente capítulo presenta de manera detallada la teoría de los conceptos relacionados con la planeación estratégica y la importancia que ha tomado en la actualidad para las empresas.

La planeación se funda en la creencia de que se puede mejorar el futuro por medio de una intervención activa actual.

La planeación estratégica (Ackoff, 1972) se conoce como un proceso continuo y, por tanto, ningún plan definitivo; esta siempre sujeto a revisión y. por consiguiente, un plano es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe “provisional”. Es un registro de un conjunto complejo de dediciones que actúan sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas.

Como se sabe en la actualidad la planeación estratégica los objetivos y metas es conocer términos de rendimiento comúnmente usadas (por ejemplo: ganancias, utilidades o interés sobre inversiones) o en términos cualitativos (por ejemplo, buenas relaciones laborales).

2.2 Antecedentes de la planeación estratégica

En la historia se sabe que Sun Tzu, es el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra",

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna en la versión Antonio Chalita Sfair, 1995 escribía sobre lastres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- A. Analiza cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
- B. Estudiar cuidadosamente la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos
- C. Estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le espera, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa que quiera dominar en el mundo de la competencia.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos.

Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación estratégica).

La planeación estratégica no es un tema nuevo (Pinto, 2002) ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

En el ámbito empresarial (Nalebuf, 1991) se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido. A partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre estas:

- Recesiones económicas.
- Inflaciones sin precedentes.
- Escasez de petróleo.
- Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se le empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

Durante el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, en la cual las condiciones económicas y de mercado

hacen que las empresas presten mayor interés a la planeación estratégica dentro de su organización.

En estas últimas décadas, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia. El surgimiento de la planeación estratégica.

Según el autor (Villegas, 2000) la planeación estratégica puede definirse como el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y lo resultados futuros de la empresa.

En el cual se puede entender por reflexión, el análisis detenido de una situación real dentro de la empresa, que contiene a la vez una misión, como el propósito de nuestra empresa, tomando en cuenta el medio que comprende el análisis de situaciones económicas, conocimiento de las amenazas y debilidades, análisis de oportunidades y riesgos, para poder así fijar los lineamientos correspondientes, como establecimiento de objetivos claros que orienten y conduzcan nuestra empresa por caminos apropiados a través de la toma de decisiones, y escoger entre varias opciones, que permitan resultados futuros a mediano y largo plazo, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar; Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica, persigue y trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

En relación con el escritor (Tomasini, 1994) la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos de una empresa quiere decir que también esta implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Según el escritor Manso, (2006) la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos de las empresas. Para el escritor (Menguzzato, 2006) planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa. Para el autor (Velasco, 1998) la planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación estratégica les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la teoría general del sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, que supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

2.3 enfoque de la planeación estratégica

Actualmente se sabe que tradicionalmente ha sido una constante la preocupación de las administraciones por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo actualmente esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno turbulento. La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia, a largo plazo, de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos del entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. Según el autor (Drucker, 1970) “no es hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas”.

Este enfoque estratégico definido como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégicas, constituyendo su base fundamental.

El enfoque estratégico (Robbins, 1998) no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. Se caracteriza por los elementos siguientes:

- Planificación partiendo de las condiciones turbulentas.
- Construcción de escenarios alternativos para aclarar incertidumbres y futuros posibles y las fuerzas que lo conforman.
- Centrar el modelo institucional en el mercado y en las demandas de los clientes.
- Construcción de una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional.
- Intención de explorar la complejidad de la realidad.
- Priorización de los factores del entorno en relación con los internos.
- Preferencia por el nuevo comportamiento organizacional.
- Deseabilidad del cambio para ajustar el rumbo de la organización.
- Prioridad a las inversiones inteligentes como factores transformadores.
- Propicia la descentralización y crea autonomía.

- Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo y a la participación en las diferentes tareas de la gestión y la administración.
- Planificación, seguimiento y evaluación son considerados en forma integrada, como partes de un mismo proceso.
- Compromisos con los plazos largos, mediano y corto, en este orden de jerarquía.

2.4 Análisis FODA

Para este análisis es necesario exponer algunas definiciones para comprender mejor el concepto, es un instrumento (Derek F, 1989) que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar, es un análisis integrado de una evaluación de las oportunidades de la organización.

El análisis FODA resulta muy útil para resumir mucho de los análisis previos y combinarlos con los factores clave del análisis externo, el objetivo del análisis FODA trata identificar hasta que la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa. Por tanto, el análisis estratégico FODA es una herramienta para el estudio sistemático a fin de determinar hasta qué punto la organización puede resistir un medio ambiente.

Las siglas de esta útil y práctica herramienta son:

F=fortalezas

O=oportunidades

D=debilidades

A=amenazas

- **Fortalezas.** Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- **Oportunidades.** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- **Debilidades.** Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Es importante saber que si reagrupamos los conceptos antes mencionados desde la óptica de una empresa, dos componentes son de naturaleza interna: fortalezas y debilidades. Mientras que los otros dos componentes, son de naturaleza externa a la empresa: oportunidades y amenazas.

Respecto a la empresa se formulan las siguientes preguntas

- ¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos débiles existen en mi empresa que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?

Respecto al entorno se formula la siguiente pregunta

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno, que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

2.5 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

2.5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas (Porter M. , 2009) es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.

Las Amenazas de entrada dependen de:

A.- Barreras a la entrada:

Hay seis principales fuentes de barreras a la entrada:

- Economías de escala: las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.
- Diferenciación del producto: esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores. Para que los nuevos competidores roben consumidores de la empresa establecida necesitan realizar grandes inversiones.
- Requerimiento de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir.
- Acceso a los canales de distribución: (ejemplo, la entrada de algún producto a los estantes de un supermercado).
- Ventajas en costos independientes de escala: Estas aparecen porque los competidores establecidos tienen una ventaja en know-how, curva de aprendizaje, patentes acceso favorable a insumos, localización favorable, subsidios gubernamentales entre otros.
- Políticas gubernamentales: derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar la oferta de un producto.

B.- Respuesta esperada de los competidores establecidos:

Si nuevas empresas esperan una respuesta agresiva de las empresas establecidas en la industria, las primeras pueden decidir no entrar. Las expectativas de los posibles entrantes dependen de:

- Una historia de respuesta agresiva a nuevos entrantes.
- Las empresas establecidas tienen los recursos necesarios para llevar a cabo respuestas agresivas.
- Crecimiento de la industria bajo, tal que las empresas existentes pelearan por su participación de mercado.

Para dimensionar la importancia de las empresas establecidas ante la amenaza de nuevos entrantes es conveniente hacer una aclaración acerca del papel de las economías de escala y experiencia como barreras a la entrada.

Si una empresa establecida tiene economía de escala puede no tener diferenciación de producto. En algunas ocasiones las empresas que gozan de economías de escala producen un bien homogéneo.

Las grandes empresas con economías de escala pueden estar muy especializadas y tener dificultades en incorporar nueva tecnología. (en términos intuitivos lo que sugiere este argumento es que en ocasiones las empresas pequeñas son más flexibles para incorporar innovaciones)

las economías de aprendizaje deben ser exclusivas (proprietary) para que sean efectivas como barreras a la entrada, ya que las nuevas empresas pueden obtener el know-how por medio de : copias abstracción o adquisición de tecnologías de los proveedores

· Asumir una estrategia centrada en las economías de aprendizaje por una empresa establecida puede ser peligroso por la posibilidad de desarrollo de nuevos productos en el mercado o el cambio en las preferencias de los consumidores.

2.5.2.- Poder de negociación de los proveedores.

En esta fuerza (Porter M. , 2009) se encuentra la capacidad que tiene el proveedor de llegar a alcanzar un objetivo, que previamente se ha trazado la empresa actuando como organización y siguiendo una serie de patrones como lo es alcanzar altos márgenes de ventas referentes a algunos de sus productos. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen

sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de nuestros proveedores puede sobrecargar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

¿De que depende el Poder de Negociación de Los Proveedores?

- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
- Concentración de Proveedores. ¿Hay muchos compradores y pocos Proveedores dominantes?
- Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria.
- Poder de la marca. ¿Es fuerte la marca del proveedor?
- Nivel actual de calidad y servicio.
- Rentabilidad de los proveedores. ¿Están forzados los proveedores a subir los precios?
- La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores.

- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes?

2.5.3.- Poder de negociación de los compradores

Anteriormente se habló del poder de negociación de los proveedores ahora se hablara sobre los clientes, se sabe que Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos. Si vendemos refrescos tenemos el peligro de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugo, batidos, etc. Pero no solo eso, nuestra competencia son los jugos hechos en casa. En este sentido se está compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Valor de comprador: Una empresa crea valor para un comprador que justifica un precio superior a través de dos mecanismos:

- Bajando el costo del comprador.
- Aumentando el desempeño del comprador.

Para los compradores industriales, comerciales e institucionales, la diferenciación requiere que una empresa sea capaz de crear ventaja competitiva para su comprador de diferentes maneras además de venderle a un precio menor. Si una empresa es capaz de bajar su costo de comprador o aumentar el desempeño de su comprador, el comprador estará dispuesto a pagar un precio superior. El principio es el mismo para los hogares y para los consumidores individuales, aunque las medidas del costo del comprador y en particular el desempeño del comprador pueden ser más sutiles. Para los compradores del hogar el costo del producto no solo influye los costos financieros sino también los costos de tiempo o conveniencia. El costo del tiempo para un consumidor refleja el costo de unidad para un saldo en otra parte, así como el costo implícito de la frustración, enfado o esfuerzo. El valor del comprador resulta de bajar cualquiera de estos costos para el comprador. Un refrigerador que usa menos electricidad que otros refrigeradores puede exigir un premio, una aspiradora que ahorra tiempo de aspirado y reduzca el esfuerzo es también valiosa para el comprador del hogar. Sin embargo, ofrecer una mercadotecnia directa que ahorre tiempo de compra del comprador puede no ser valiosa si el comprador disfruta el ir de compra.

- Bajar el costo del comprador. Cualquier cosa que la empresa pueda hacer para modificar precio de un comprador por usar un producto u otro costo de comprador representa una base potencial para la diferenciación. Hay con frecuencia muchas maneras de bajar el costo del comprador, si la empresa tiene una comprensión sofisticada de como usan el producto los compradores y como las diversas actividades de mercadotecnia, entrega y otras actividades afecta los costos del comprador. Una empresa puede bajar el costo del comprador de varias formas: Bajar el costo de entrega, instalación o financiamiento, bajar la tasa de uso requerida del producto, bajar los costos directos por el uso del producto, o mano de obra, combustible, mantenimiento o espacio requerido, bajar el costo directo por usar el producto o el impacto del producto en otras actividades de valor. Por ejemplo un componente ligero puede reducir los costos de transportación para el producto final.

· Aumentar el desempeño del comprador. El aumentar el desempeño del comprador dependerá de la comprensión de que es desempeño deseable para el punto de vista del comprador. Aumentar el desempeño de los compradores industriales, comerciales e institucionales depende de lo que crea la diferenciación para sus compradores. Así, las necesidades del comprador deben ser comprendidas, requiriendo del mismo que el análisis de la cadena de valor del comprador. Un camión vendido a un comprador que es una compañía de bienes y consumos y que lo usa para transportar los bienes a tienda de ventas al por menor es un ejemplo. Si las tienda de ventas al por menor desean entregas frecuentes, la compañía de bienes y consumo estará muy interesada en un camión con una capacidad de carga para hacer entrega frecuentes a costos razonables. De manera similar, al vender a fabricantes de automóviles logra la diferenciación porque sus sostenes son más flexibles y permite opciones de diseño interior para los autos que son apreciados por los consumidores.

Identificación del criterio de compra.

El criterio de uso debe ser identificado precisamente para que sean significativos para desarrollar la estrategia de diferenciación. Muchas empresas hablan del criterio de uso de sus compradores en términos vagos como “alta calidad” o “Entrega”. En este nivel de generalidad, una empresa no puede empezar a calcular el valor de satisfacer un criterio de uso para el comprador, ni puede saber la empresa como cambiar su comportamiento para aumentar el valor de comprador. La calidad podría significar especificaciones más altas o mejor conformidad, por ejemplo; para Mc Donald, la consistencia de las hamburguesas de las papas fritas en el tiempo y en las ubicaciones es tan importante como el sabor y tamaño de porción. El mejorar estas dos cosas implica acciones muy diferentes de una empresa. El servicio también puede significar muchas cosas, incluyendo respuestas a quejas, capacidad de reparación, tiempo de respuestas para peticiones de servicios y tiempos de entrega.

2.5.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En esta amenaza (Porter M. , 2009) se conoce que un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. 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 ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

El famoso autor (Porter M., 2009) señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

- Economías de Escala: Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- Diferenciación del Producto: Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
- Inversiones de Capital: Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que

los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

- Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- Acceso a los Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez

más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

2.5.5 Rivalidad entre competidores

En esta amenaza se hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. La rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

Hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

- Hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

- Los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia.

- Por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

- Existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La

posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

- El mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas.

- Mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

- Se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

2.6 Matriz Ansoff

El autor (Ansoff.I, 1965) menciona que la matriz de producto y mercado es una herramienta de análisis estratégico que los directivos de empresa, principalmente dentro del área de marketing, utilizan para definir cuáles son las alternativas estratégicas que tiene la organización para incrementar sus ventas.

Ilustración 1 Matriz Ansoff



Fuente: internet

En el caso de las startups o pymes, será el emprendedor o el CEO quien deba utilizarla para exprimir toda la información que esta herramienta estratégica puede facilitarnos.

Representando en cada uno de los ejes de la matriz de Ansoff las posibilidades actuales o futuras de la empresa en cuanto a productos y mercados, esta matriz ofrece cuatro alternativas estratégicas:

➤ Estrategia de penetración de mercados

Esta alternativa estratégica es perfecta para pymes que no son líderes de su categoría, o que compiten en mercados en pleno crecimiento, ya que supone ganar participación con un producto que la empresa ya está comercializando en un mercado al que ya se dirige.

Los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelidad y una mayor penetración en el canal de distribución son algunas de las decisiones que la empresa puede adoptar para penetrar aún más con sus productos en el mercado.

➤ **Estrategia de desarrollo de productos**

Esta opción (Ansoff.I, 1965) implica el lanzamiento de nuevos productos en mercados en los que la empresa ya está operando. Los objetivos que pueden perseguirse con esta alternativa estratégica son: Ampliar la gama de productos para satisfacer nuevas necesidades, establecer mayores medidas competitivas con el resto de empresas que operan en el mercado, explotar una innovación tecnológica fruto de la investigación y desarrollo y/o aprovechar capacidad ociosa del departamento de producción.

La estrategia de desarrollo de productos es muy común en mercados tecnológicos, ya que la innovación constante de las empresas que compiten en él hace necesaria el lanzamiento continuo de nuevos productos.

➤ **Estrategia de diversificación**

En esta estrategia una vez que la empresa ya ha agotado las posibilidades de comercializar su producto actual o nuevos productos en aquellos mercados en los que ya opera, y por tanto conoce a la perfección, si quiere crecer, tendrá que vender sus productos en nuevos mercados.

La estrategia de desarrollo de mercados se materializa con la exportación de los productos a otros mercados, la utilización de nuevos canales de distribución o la penetración en nuevos segmentos de mercado.

➤ **Estrategia de desarrollo de mercados**

A través de esta opción la empresa pretende crecer con nuevos productos en nuevos mercados. La diversificación puede ser horizontal (nuevos productos para un target similar al núcleo de clientes de la empresa) vertical (nuevos productos para mercados situados antes o después del mercado actual de la empresa dentro de la cadena de aprovisionamiento) concéntrica (nuevos productos en nuevos mercados para aprovechar sinergias tecnológicas) y / o conglomeradas (nuevos productos en nuevos mercados simplemente como inversión).

La decisión de optar por esta estrategia (Ansoff.I, 1965) responde al deseo de obtener mayores rendimientos económicos por parte de los accionistas de una

empresa, o por reducir el riesgo al no depender exclusivamente de la evolución de un solo mercado.

2.7 Matriz de evaluación EFI

En la actualidad es de suma importancia hacer una evaluación, la construcción de una matriz EFI (David, 2002) permite lo que podríamos denominar una especie de auditoría empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las diversas fortalezas que presente la identidad, lo cual a su vez, nos ubicaría u orientaría acerca de la posición interna en la cual se encuentra la entidad (empresa u organización); siendo esta información vital para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma. Por otra parte, es importante resaltar que la implementación de una matriz EFI no presupone del todo, una interpretación contundente debido a que la misma, nos trae consigo el resultado de una serie de juicios e ideales hipotéticos, intuitivos y/o inferidos.

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resumen y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para su apariencia de enfoque científico implica que se le interprete como una técnica de todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras.

De la manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se desarrolla en las siguientes fases:

► Paso 1: se debe elaborar una lista de los factores internos clave que se identifican en el proceso de auditoría interna. Emplear una total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero se debe mencionar

las fortalezas y después las debilidades. Se debe ser tan específico como pueda, utilizar porcentajes y cifras competitivas.

► Paso 2: asignar a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

► Paso 3: asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación =3) o una fortaleza importante (clasificación =4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

► Paso 4: multiplicar la ponderación de cada factor para su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

► Paso 5: sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuantos factores se incluyen en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los porcentajes muy superiores de 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje de ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración.

2.8 Matriz EFE

Anteriormente se mencionó la diferenciación de una matriz EFI a una matriz EFE, Una matriz de evaluación de factor externo (Reyes, 2000) permite a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-8. Una matriz EFE se desarrolla de la siguiente manera:

► Paso 1: se debe Elaborar una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoria externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

► Paso 2: Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

► Paso 3: Asignar a cada factor externo clave una clasificación en 1 y 4 que indiquen que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

► Paso 4: Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

► Paso 5: Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyen en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.9 importancia de la planeación estratégica

Anteriormente se viene mencionando los elementos que conforma una planeación estratégica y la importancia se aprecia mejor cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes antes de tomar cualquier iniciativa.

La planeación estratégica (Valencia, 2005) es importante por dos razones: su primacía(es decir, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas) y su transitividad(como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total, el autor menciona que la primacía de la planeación tiene una posición entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función

administrativa ejecutada. La planeación estratégica puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.

La transitividad de la planeación (Leonard D. Goodstein, 1998) es cuando surge una necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación. La implantación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc., por otra parte, la planeación es ante todo una actividad para ejecutar funciones de organización, dirección etc.

La planeación es esencial (Borello, 1990) para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Estos son algunos aspectos que indican la importancia de la planeación.

- Promover el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona el organismo social al medio externo
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que operara el organismo.
- Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se abordaran los temas que nos permita entender que es una investigación de mercado y para que nos sirve explicando detalladamente cada elemento.

3.1 Antecedentes de la investigación de mercados

La investigación de mercados (Harris, 1983) tuvo sus orígenes en la década de los treinta. Comenzando primero en estados unidos e Inglaterra y después el resto del mundo. Actualmente no solo es una actividad sólida, si no que en muchos países es indispensable para decisiones empresariales, teniendo un sinfín de aplicaciones y metodologías.

Las empresas multinacionales como Colgate Palmolive y Sydney Ross fueron de las primeras que introdujeron el uso de la investigación de mercados en Latinoamérica, antes de la segunda Guerra Mundial. Pero al terminar la guerra, creían que el nuevo mundo de la postguerra.

La primera empresa que intento el desarrollo de la investigación de mercados se llama American Research Services. En 1946 puso oficinas en todos los países grandes del continente. Pero esta empresa sólo duró poco más de un año.

En aquellos años surgieron en el continente varias cadenas: INRA, Gallup, Ceir, ROC y otras, pero al mismo tiempo, surgieron varias empresas nacionales sin afiliación o patrocinio extranjero, algunas de ellas servían con éxito a sus propios mercados.

Se dice que todo era relativamente primitivo, las condiciones de trabajo y la tecnología de apoyo, se tabulaba a mano. No existían los modernos sistemas de computación y comunicación, había poca demanda y poca credibilidad para los clientes potenciales.

Hoy en día, la tecnología de apoyo es más refinada. En México y en Latinoamérica se puede obtener el equipo de computación y comunicación más avanzado. Y dónde había pocos profesionistas con suficiente conocimiento para utilizarlas, hoy encontramos muchos más, aunque toda vía son insuficientes. Ha habido un crecimiento importante de agencias de investigación de mercados (Jacoby, 1981) Con la globalización estos adelantos tecnológicos están a, nuestro alcance, pero todavía estamos atrás del nivel de desarrollo que ha logrado la investigación de mercados en otros países.

Existe una falta generalizada de datos secundarios, de estadísticas que deberían ser proporcionadas por los gobiernos, acerca no sólo de la población global sino también de los diversos elementos que entre si formen a la economía completa. datos, por ejemplo acerca de las cantidades y las ubicaciones de empresas o comercios pequeños, o del número de individuos que ejercen determinada profesión u ocupación, datos fundamentales para el muestreo eficiente de encuestas de enfoque especial.

Por otra parte, es notoria la falta de infraestructura para ayudar al investigador. Sectores grandes de nuestro país están efectivamente fuera del alcance de una muestra comercialmente práctica.

El ejemplo más dramático es el de la población que reside en áreas rurales o remotas, muchas de ellas inaccesibles, debido a la falta de caminos o carreteras. No es que no pueda llegar, pero el costo y el tiempo requeridos para lógralo están fuera del alcance de un presupuesto comercial.

Hoy en día internet ha venido a auxiliar en gran medida esta falta de información, todavía no se han desarrollado en muchos organismos por lo que es difícil conseguir información fidedigna.

El adelanto técnico más importante sin duda alguna ha sido el uso de la computadora para hacer un sinfín de análisis multivariados (no solo cosas sencillas como el análisis factorial, sino segmentaciones pictográficas, análisis cojín, priorización de demandas), infinidad de posibilidades actuales y futuras.

Estas técnicas están a disposición aquí al igual que en el resto del mundo. Pero en este, como en tantos otros casos, la validez de la información en la que se basan. Para algunas de estas técnicas, el nivel académico de los entrevistados también presenta un obstáculo invisible, además del obstáculo del muestreo.

La investigación de mercados va hacia un camino bien consolidado pudiendo ser utilizada a nivel mundial, las empresas hoy en día recurren con mayor frecuencia a la información que se emana de ellas y están creando sus propios sistemas de información mercadológica.

3.2 Definiciones de investigación de mercados

La investigación de mercados según (Kinneer C., 1993) es Un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia del mercadeo, función que vincula al consumidor con el mercado logó a través de la información usada para identificar y definir problemas de mercadotecnia generar, definir y evaluar acciones de mercadotecnia; evaluar los resultados de mercadotecnia como proceso.

Para la American Marketing Association la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing: para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus aplicaciones.

A partir del 2006, el sitio web de la

American Marketing Association, llamado marketing power brinda a los profesionales del marketing información sobre carreras en el área, artículos de “prácticas adecuadas” y tendencias del sector.

La investigación de mercados (Malhotra, 2008) es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Varios aspectos de esta definición son de interés. Primero, la investigación de mercados es sistemática: todas etapas del proceso de investigación de mercados se requiere la planeación metódica. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metodológicamente sólidos, están bien documentados y, en la medida de lo posible, se planean con anticipación. Su uso del método científico se refleja en el hecho que se obtienen y analizan datos para probar ideas o hipótesis previas.

La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleja la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Aunque siempre es influida por la filosofía del investigador, debería estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración. La investigación que está motivada por un beneficio personal o político infringe los estándares profesionales, ya que implica un sesgo deliberado para obtener hallazgos predeterminados. El lema de cada investigador debería ser “averígualo y dílo como es”.

La investigación de mercados (Lehmann, 1993) incluye identificación, recopilación, análisis difusión y uso de la información. Cada fase de este proceso es importante. Se identifica o define el problema u oportunidad de la investigación de mercados, y luego se determina la información pertinente, y se evalúa la utilidad de una serie de técnicas de recopilación de datos que difieren en su complejidad. Se utiliza el método más adecuado para recabar los datos, los cuales se analizan e interpretan, y después se hacen inferencias. Por último, los hallazgos, las

implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita que la información sirva para la toma de decisiones de marketing.

La investigación de mercados (Aaker A., 1989) es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercado logo a través de la información-información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, afinar y evaluar las acciones de mercadotecnia como un proceso.

La investigación de mercados específica la información requerida para atender estos aspectos, diseña el método para acabar la información, administra e implementa el proceso de recolección de datos, analiza y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

La investigación de mercados (Zikmund, 1998) es el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar a la toma de decisiones de mercado. Este proceso incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de los datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones.

3.3 La importancia de la investigación de mercados

La investigación de mercados no es ir es ir de casa a casa levantando encuestas e interrogando a cada persona que considere necesario, la investigación de mercados es mucho más que eso.

Ayuda a la dirección de mercadotecnia, Así como a las demás áreas de la empresa en la creación de las estrategias más eficaces que se relacionan con cada una de las variables antes mencionadas; asimismo contribuye a decidir cómo debe ser en forma óptima la combinación de las actividades en la mezcla de la mercadotecnia.

Como ya se ha visto anteriormente, su importancia radica principalmente en ser valiosa fuente de información acerca del mercado. Así, permite tomar decisiones y crear ideas sobre bases reales, controlando, dirigiendo y disciplinando acciones que habrán de seguirse y evaluarse en el futuro.

De aquí se deduce que la investigación de mercados es para la mercadotecnia un instrumento básico de desarrollo, ya que proporciona información en la fase de la planeación sobre consumidores, distribuidores, etcétera facilitando la definición de las políticas y planes a seguir, además de ello, ayuda a la selección de las alternativas más convenientes de acuerdo con el mercado, en el control de resultados de la evaluación y en la verificación de los objetivos establecidos.

La investigación de mercados (Shewe D., 1982) auxilia en la definición del mercado (en relación con los segmentos relacionados con los productos) y determina si éstos están satisfaciendo las necesidades del consumidor. Proporciona datos sobre las expectativas del consumidor concernientes a los atributos del producto, contribuye al desarrollo de productos industriales; ayuda a detectar que productos constituyen la línea óptima para una empresa, determina el potencial de venta de los productos, tanto de los nuevos como de los ya existentes, entre otras cosas. Una función básica más es mantener informada constantemente a la dirección empresarial de cualquier efecto relacionado con los nuevos productos lanzados al mercado por los competidores y de las razones existentes para ello; ayuda a probar todos los prototipos antes de que se introduzcan los productos al mercado.

Asimismo puede ser un mecanismo de control para predecir el éxito o fracaso del producto. Actualmente, en el ambiente de globalización que se vive, es indispensable la utilización de investigación de mercados para poder ser competitivos en el país y en extranjero, ya sea con productos nacionales o importados.

La Investigación de Mercados surge como una herramienta (Kerlinger, 1976) de salvación para muchos directores y personas encargadas de lograr el buen funcionamiento de la mercadotecnia y que son los que enfrentan los problemas; con base en la investigación de mercados se van a gestar y tomar las decisiones adecuadas para alcanzar las metas o fines deseados.

Es fundamental conocer esta técnica auxiliar de mercadotecnia, así como su procedimiento y adecuada aplicación, sobre todo en organizaciones en desarrollo. Este tipo de investigación se puede aplicar en cualquier empresa y es una fuente valiosa de información que permite tomar decisiones sobre bases reales.

3.4 Beneficios de la investigación de mercados

Como ya se sabe que la toma de decisiones de la mercadotecnia lleva consigo un alto grado de incertidumbre (Moriarty, 1980) la investigación de mercados la reduce notablemente.

- * Proporciona la información necesaria y real expresada en términos precisos para la solución de problemas.

- * Ayuda a conocer el mercado potencial cuando se quiere lanzar un nuevo producto.

- * Ayuda a determinar el tipo de producto que debe fabricarse.

- * Determina el sistema de ventas más adecuado.

- * Determina las características del consumidor.

- * Ayuda a determinar las perspectivas de evolución de la oferta y la demanda,

etcétera.

3.5 Investigación Preliminar o Exploratoria

- El objetivo de dicha investigación es hallar nuevas ideas relacionadas, sin establecer un diseño formal. Se puede definir como la obtención de conocimientos básicos sobre un problema determinado y consta de cinco etapas:

- **Definir los Objetivos de la Investigación**

Consiste en plantear los objetivos de la investigación, para establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que la investigación aportará.

- **Analizar la situación-problema**

Se estudia la información disponible dentro de la empresa y la información de fuentes secundarias, con el objeto de verificar que los resultados a obtener sean útiles para conocer el verdadero problema y definir la hipótesis que conduzca a su solución.

Recopilación de la información de los antecedentes de la empresa y su medio ambiente, mediante entrevistas con individuos ajenos a la compañía (Ej. Proveedor o consumidor), para conocer sus opiniones acerca de productos o servicios investigados o condiciones en que se encuentran.

- **Definir la hipótesis**

Tarea más complicada y de la cual depende todo el trabajo del investigador, debe ser analizada cuidadosamente. (Hipótesis: Suposición susceptible de ser comprobada).

➤ **Elaborar el plan de investigación formal.**

Es el seguimiento del estudio proyectado a realizar en cierto lapso de acuerdo con la hipótesis que se tenga.

La investigación de mercado te permite crear una estrategia de comercialización dirigida. Este plan puede mejorar tus ventas y la satisfacción del cliente.

La investigación de mercado se puede utilizar para estudiar nuevas ideas de productos, el rendimiento de un producto existente y la posición del mercado.

3.6 Componentes de la investigación de mercados

Anteriormente se ha mencionado la importancia de la investigación de mercados y es muy importante que los datos sean claros y precisos pues la información que se recaudara será para tomar decisiones importantes en una empresa a continuación se mencionaran los componentes de la investigación de mercados:

➤ **Captación de datos:**

El primer paso será siempre la recolección de información primaria que pueda servir como base de análisis.

Existen diferentes tipos de fuentes: Encuestas propias, estudios históricos, registros de empresas, cámaras de comercio, investigaciones de campos, datos internos de la empresa, historiales de venta etc, el tipo de información a recolectar dependerá de los objetivos que persigue la investigación.

➤ **Muestreo:**

Es la parte que se encarga de capturar los datos relevantes provenientes de fuentes primarias para luego analizarlos y generalizar los resultados a la población de la cual se extrajeron.

La idea generalmente consistirá en obtener muestras suficientemente representativas para generar conclusiones que se aplique a toda la población objetivo.

➤ **Experimentación:**

Consiste en manejar uno o varios elementos de mercado (precio, cantidad, calidad, publicidad) con el fin de generar datos acerca de reacciones del mercado. Busca identificar el impacto de cada variable sobre el comportamiento del mercado.

Un ejemplo se da cuando se hacen promociones especiales en algunas zonas (2 por 1), para saber si el impacto es positivo o negativo para el mercado y la empresa y dados los resultados aplicar dichas promociones en general o no hacerlas.

➤ **Análisis del comportamiento del consumidor:**

Investiga el "Por Qué", las personas varían sus preferencias, aceptan o rechazan determinados productos o algunas marcas. Generalmente estas investigaciones se basan en factores de conducta y psicológicos.

➤ **Análisis de regresión:**

Es aplicar técnicas matemáticas para estimar las relaciones existentes, con base en datos preliminares o variables aisladas.

➤ **Predicción o informe:**

Consiste en estimar valores (investigación descriptiva), o predecir valores (investigación predicativa), que serán los resultados de la investigación y la base para obtener conclusiones.

➤ **Simulación:**

Consiste en modelar los resultados de mercado para producir datos artificiales y evaluar diversas alternativas. Las nuevas tecnologías han llegado incluso a simular mercados por medios virtuales.

Sin importar el tipo de investigación, es importante mantener siempre criterios de calidad en la recolección de datos y tener cuidado en su tabulación y análisis.

3.7 Proceso de la investigación de mercados

El proceso de la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

➤ **Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados:**

Este paso de la investigación de mercados, según (Gary, 2003) a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación.

En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, pueden ser de tres tipos:

- **Investigación Exploratoria:**

Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.

- **Investigación Descriptiva:**

Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.

- **Investigación Causal:**

Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

- **Diseño del Plan de Investigación de Mercados:**

Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación — por escrito — que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

Según (Naresh, 1997), el diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.

- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc... .
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc....
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de investigación de mercados incluye los siguientes pasos:

1. Análisis de datos secundarios
2. Investigación cualitativa
3. Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
4. Definición de la información necesaria.
5. Procedimiento de medición de escalas.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Planeación del análisis de datos.

➤ Paso 3-Recopilación de Datos

Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

Según (Peter, 1996), los dos tipos principales de datos a obtener se clasifican como:

- **Datos Primarios:**

Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular).

- **Datos Secundarios:**

También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc...).

Para la obtención de datos primarios (que se obtienen mediante el trabajo de campo), la recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidos por computadoras), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadoras) o a través del correo (correo tradicional, envío de cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados).

En la actualidad, debemos sumar la importancia del internet en la recolección de datos on-line, por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque la investigación de mercado digital permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil.

Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.

3.8- Preparación y Análisis de Datos

Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

3.9.- Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados.

Según (Chisnall M., 1977), los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.

A continuación, se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe (propuesto por Chisnall:

1. El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).

2. Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
3. Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, talvez en un apéndice.
4. En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
5. El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
6. Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.
7. Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
8. Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

3.10 Determinación y evaluación del diseño de la investigación y las fuentes de datos.

El diseño de la investigación es el plan maestro de la metodología con que van a recolectarse y analizarse los datos que necesita quien toma las decisiones. Determinar el diseño de la investigación más apropiado es una función de los objetivos de la investigación y de los requisitos de información. En este plan

maestro, el investigador debe considerar el tipo de datos, la técnica de diseño (encuesta, observación, experimento, etc.), la metodología y los procedimientos muestrales, el calendario y el presupuesto. Aunque cada problema de investigación es único, es posible cumplir con los objetivos mediante tres clases de diseño: exploratorio, descriptivo o casual.

3.11 Tipos de diseños:

➤ Diseños de investigación exploratoria

Según (David W. Cravens, 1993) esta investigación se centra en recolectar datos primarios o secundarios mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación entre los tres tipos de diseños de investigación, la exploratoria incorpora el menor número de características de los principios del método científico muchas veces se aplica tan solo para clasificar los problemas u oportunidades, y no se pretende que arroje información concluyente para determinar cierta acción en particular. Entre los ejemplos de las técnicas de investigación exploratoria se encuentran las entrevistas de grupos focales, las encuestas y los estudios piloto. La investigación exploratoria también puede acudir a ciertas formas de datos secundarios (como las bases de datos en línea) a veces es intuitiva y la ejercen muchos que toman las decisiones al supervisar las medidas de desempeño de mercado que convengan a su compañía o ramo.

➤ Diseños de investigación descriptiva

En la investigación descriptiva (Serrano, 1990) se aplica un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y generar estructuras de datos que describan las características(actitudes, intenciones, preferencias), hábitos de compra, evaluaciones de las estrategias actuales de mezcla de marketing de una población objetivo definida o una estructura de mercado. Los diseños de investigación descriptiva se prefieren cuando los objetivos determinan el grado al que las variables de marketing (o de decisión) se relacionan con

fenómenos actuales del mercado. Aquí el investigador busca respuestas a las preguntas cómo, quien, que, cuando y donde acerca de los diversos componentes de la estructura del mercado.

En general, los estudios descriptivos permiten a quienes toman decisiones sacar deducciones sobre sus clientes, competidores, mercados objetivos, factores ambientales y otros fenómenos de interés. Por ejemplo, hay una creciente tendencia entre las principales cadenas de restaurantes a realizar estudios anuales destinados a identificar y describir las actitudes, sentimientos y hábitos de consumo de los clientes de sus locales y de los principales competidores. Estos estudios, que se llaman encuestas de evaluación de imagen o encuestas de satisfacción con el servicio, la comodidad de la ubicación, calidad de la comida, calidad general, etcétera. Los diseños descriptivos no consiguen resolver las preguntas sobre el porqué de un problema de investigación; sin embargo, los datos y la información que generan dan material que pueden indicar una acción a quienes tienen poder de decisión.

➤ **Diseño de investigación causal.**

La investigación causal (Finch, 1999) se destina a reunir datos y crear estructuras e información que permitan a quien toma las decisiones o al investigador a establecer modelos de las relaciones de causa y efecto entre dos o más variables (o decisiones) del mercado. La investigación causal es la más apropiada cuando los objetivos de investigación incluyen la necesidad de comprender las razones del comportamiento de ciertos fenómenos del mercado; es decir quien toma las decisiones debe sentir un deseo intenso de comprender que variables de decisión o del mercado son la causa del fenómeno definido en el problema de investigación o decisión.

La investigación causal sirve para comprender las relaciones funcionales entre los factores causales y los efectos pronosticados en la variable de desempeño del mercado que se estudia.

Con este diseño de investigación, quienes deciden obtienen los mayores conocimientos del proceso de investigación de mercados. Además, comprender las relaciones causales entre factores del desempeño de mercado permite a quien toma las decisiones formular enunciados condicionales sobre las variables.

3.12 Objetivos de la investigación de mercados

El objetivo primordial de la Investigación de Mercados (Frank, 2003) es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial. Los estudios relacionados con la Investigación de Mercados pueden clasificarse como básicos o aplicados en naturaleza. La investigación básica busca extender los límites del conocimiento, en relación con algún aspecto del sistema de mercadeo. Los estudios o investigaciones de la investigación aplicada están interesados en facilitarles ayuda a los gerentes para que tomen mejores decisiones. Estos estudios están dirigidos hacia situaciones específicas de la organización y determinados por los requisitos del proceso de toma de decisiones. Una característica deseable para la investigación básica, es que se realiza en una forma detenida y completa. En el caso de la investigación aplicada, la minuciosidad de la investigación está de acuerdo con las necesidades de información que tenga la persona que toma la decisión.

- **Objetivo social.**

Satisfacer las necesidades del consumidor, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

- **Objetivo económico.**

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

- **Objetivo administrativo.**

Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

Se consideran 3 puntos:

1.-Conocer al consumidor con el fin de poder adaptar un plan de Mercadotecnia de acuerdo a sus necesidades, costumbres, deseos, y motivaciones. Para ello se necesita hacer un buen estudio de mercado.

2. Disminuir riesgos, aunque este fin no es fácil de alcanzar, la Investigación de Mercados pretende suponer el futuro por medio de un análisis pasado.

3. El estudio de Mercados es una fuente de información, significa recoger hechos e intentar deducir de ellos las consecuencias futuras probables, a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de estas alternativas de acción.”

Una vez estudiados los conceptos anteriores, se puede afirmar que una Investigación de Mercados tiene dos tipos de objetivos, el general y los específicos.

El objetivo general consiste en proporcionar información que apoye la toma de decisiones que ayuden a la resolución de problemas de Mercadotecnia.

- **Objetivos específicos de la investigación de mercados**

Proporcionan información concreta que ayuda a la resolución de problemas particulares de Mercadotecnia, como por ejemplo:

- Problemas de Distribución.
- Problemas de Precio.
- Problemas de Publicidad.
- Problemas de diseño del producto, etc.
- Metodología general para realizar una investigación de mercado.

La metodología para la realización de una investigación de mercado puede considerarse como una serie de pasos, denominados como el proceso de investigación, los que se describen a continuación:

Según (Klother, 1981) la realización de una investigación de mercado lleva a cabo una serie de fases que se pueden agrupar en cinco pasos fundamentales, los cuales se muestran a continuación:

1. Investigación concisa
2. Propuesta de investigación
3. Recopilación de datos
4. Análisis y evaluación de datos
5. Preparación y presentación del informe de investigación

La metodología de (Kinneer C., 1993) para la realización de una investigación de mercado cuenta con nueve fases o etapas fundamentales, estas etapas son:

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de la investigación y la necesidad de información.
3. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.
4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
5. Diseñar la muestra.

6. Recopilar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

Los elementos básicos en el proyecto de investigación de mercado se pueden presentar como una serie de pasos, según Cohen, Louis y Lawrence, Marion (1999), estos se muestran a continuación.

1. Establecer las necesidades de información.
2. Objetivos de la investigación y necesidad de información.
3. Tipo de investigación de mercado.
4. Fuentes de datos
5. Diseño de la muestra
6. Medición y causalidad
7. Recopilación de información
8. Procesamiento de datos
9. Análisis de datos
10. Presentación de los resultados

Para (Stanton, 1980) la realización de una investigación de mercado supone llevar a cabo una serie de fases secuenciales que pueden agruparse en las cuatro siguientes:

- a) Diseño de la investigación
 - 1- Identificación del problema
 - 2- Determinación del tipo de diseño a investigar

3- Especificación de la hipótesis

4- Definición, clasificación y medida de las variables

b) Obtención de la información

1- Selección de las fuentes de información

2- Determinación de las formas de obtener la información

3- Diseño y selección de la muestra

4- Recogida de los datos

c) Tratamiento y análisis de los datos

1- Edición, codificación y grabación de los datos

2- Tabulación de los resultados

3- Aplicación de técnicas de análisis estadísticos

d) Interpretación de los datos

1- Elaboración del informe general

2- Presentaciones

Después de analizadas las diferentes metodologías la autora considera una metodología general para la realización de la investigación de mercado, que consiste en:

1. Establecer la necesidad de información

2. Especificar los objetivos de la investigación y la necesidad de información.

3. Tipo de investigación

4. Fuentes de datos.

5. Diseño y selección de la muestra.

6. Recopilar los datos
7. Procesamiento y análisis de datos
8. Presentación de los resultados

3.13 Establecer la necesidad de información

El establecer la necesidad de información de investigación de mercado es un paso crítico en el proceso de investigación. La sabiduría con que se realice el paso inicial determina en gran parte el éxito o el fracaso del proyecto de investigación.

En consecuencia, el investigador desempeña un papel muy importante al asegurarse de que verdaderamente se necesita la información y que el estudio de investigación suministrará información de gran utilidad para la toma de decisiones. Las siguientes preguntas debe formularlas cabalmente el investigador en esta etapa.

¿Quién toma las decisiones?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Se ha formulado una presentación clara y concisa de los problemas y / o de las oportunidades?

¿Cuáles son los cursos de acción que se han de evaluar?

- **Objetivos de investigación y necesidades de información:**

Una vez establecida la necesidad de investigación, se debe especificar los objetivos de la investigación propuesta y desarrollar una lista de necesidades específicas de información. Los objetivos de investigación responden a la pregunta ¿Por qué se va a llevar a cabo este proyecto?

Las necesidades de información responden a la pregunta

¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos?

- **Tipo de investigación de mercado**

La investigación de mercado se puede clasificar en:

- Investigación exploratoria.
- Investigación descriptiva
- Investigación experimental o causal

Investigación exploratoria. Tiene por objeto identificar problemas, desarrollar ideas que permitan definir de forma más precisa dichos problemas, incluyendo la identificación de variables relevantes y fórmulas nuevas alternativas de acción (Weiers ., 1986) Kinneer y Taylor, señalan que es conveniente utilizar estas investigaciones cuando los objetivos se centran en: identificar y formular de forma más precisa problemas u oportunidades, analizar las variables que definen un determinado problema o situación, establecer prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diferentes problemas u oportunidades, identificar y formular líneas de acción alternativas y obtener información para diseñar una investigación descriptiva o causal.

Los estudios exploratorios suelen ser la fase preliminar de posteriores investigaciones.

Investigación descriptiva. Esta investigación tiene como objetivo principal describir las características de la población o fenómeno que se estudia. Ella se encarga de estudiar al consumidor tratando de que responda preguntas como: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué?, entre otras. Constituye la base para otros tipos de investigaciones más específicas y de mayor detalle. Estos estudios permiten al investigador tener una noción mucho más clara de las necesidades, gustos y otros aspectos, de sus posibles consumidores. Utiliza todo tipo de fuente, fundamentalmente las primarias.

Investigación experimental o causal: es el tipo de investigación de mayor validez científica (Kotler, 1995). Es aquella que estudia la relación que existe entre las variables; en estos estudios causales se debe prevenir el efecto que pueda producir un cambio no esperado (brusco) por parte de una de las variables (independientes). Estos cambios pueden influir tanto positivos como negativamente en la imagen del producto o servicio. Es un tipo de investigación de mucha importancia, porque los efectos que puedan causar dichos cambios casi siempre son una sorpresa para el productor y afecta mucho al desarrollo del mismo. Establece relaciones de causa-efecto, (A da lugar a B). Habitualmente trata de controlar las ventas (efecto) y sus causas (imagen del producto, gastos publicitarios).

Esta investigación utiliza los mismos métodos que los estudios descriptivos. Este estudio permite determinar si el proceso de experimentación es la causa del efecto que lo produce; es decir, permite comprobar con cierta certeza la causa del problema.

3.14 Fuente de datos

El plan de investigación requiere recoger datos, la información se pueden dividir en fuentes primarias, que son las generadas para la investigación de que se trate, y fuentes secundarias, que son estadísticas e información que ha surgido para otro fin, pero que pueden ser utilizadas para la resolución del problema concreto. También se pueden clasificar en información interna, si proviene de los registros internos de la empresa y está disponible dentro de la misma y en información externa que proviene del exterior de la empresa.

Los datos secundarios de información, están constituidos por las informaciones que se hayan recogido anteriormente con otro propósito, mientras que los datos primarios se integran por la información original recogida con un propósito específico, pueden ser internas y externas. (Kotler, 1995).

El investigador debe evaluar la información secundaria para asegurarse de que esta sea: 1) pertinente, que se ajuste o pueda adaptarse a las necesidades del

proyecto de investigación, 2) exacta, que se obtuvo de modo confiable y se informa con exactitud, 3) actual, es lo suficientemente actualizada para tomar decisiones. (Kotler, 1995).

Si la información secundaria es insuficiente para la toma de decisiones, se procede a la obtención de la información primaria.

3.15 Diseño y selección de la muestra

El primer paso (Cleri, 2012) que se debe tener en cuenta en el diseño de la muestra tiene que ver con quién o qué se debe inducir en la muestra. El siguiente aspecto tiene que ver con el método utilizado para seleccionar la muestra. Estos métodos se pueden clasificar basándose en el hecho de que estos involucren procedimientos probabilísticos o no probabilísticos. El tercer aspecto tiene que ver con el tamaño de la muestra.

3.16 Procedimiento de muestreo

En la actualidad existen numerosos métodos del muestreo, los empleados con mayor frecuencia son: muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico

- Muestreo probabilístico:

- El aleatorio simple, cada miembro de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

- Aleatorio estratificado: en algunos caso no conviene todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de formar parte de la muestra, sucede cuando hay grupos definidos dentro de la población que deben tener una representación dada en la muestra. En estos casos interesa fijar el número de elementos que deben pertenecer a cada grupo o estrato y luego a proceder a su selección aleatoria. El reparto de la muestra, que se conoce en la literatura estadística como afijación de la muestra, admite varias posibilidades:

a) afijación simple: se reparte la muestra total en partes iguales para cada estrato. Ejemplo, si la muestra es de 600 hoteles y son de tres categorías diferentes, se formaran tres estratos de 200 hoteles ($600/3$).

b) afijación proporcional: se distribuye la muestra proporcionalmente a la población de cada grupo.

c) afijación óptima: reparte la muestra en proporción a la población de cada estrato y a su homogeneidad.

- Aleatorio sistemático: se calcula el coeficiente de elevación o cociente entre el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. Una vez calculado, se toma un número aleatorio al azar dentro del intervalo del 1 al coeficiente de elevación, y partir de este se obtienen los elementos de la muestra sumando al número obtenido sucesivamente el coeficiente de elevación. Ejemplo: una población de 100000 y el tamaño de la muestra es de 400, el coeficiente de elevación es 250 ($100000/400$), se toma un número aleatorio al azar entre el 1 y el 250, por ejemplo 100, los electos de la muestra seleccionados son: 100, $100+250=350$, $350+250=600$, $600+250=850$..., hasta completar los 400 elementos de la muestra.

- Muestreo por conglomerados o áreas: los elementos que van a entrevistarse se agrupan en áreas o zonas de proximidad geográfica procediéndose a una selección aleatoria de las áreas a entrevistar.

Muestreo no probabilísticos:

- El muestreo de conveniencia: el investigador selecciona los miembros de la población más accesibles para obtener información.

- El muestreo de juicio: se utiliza el juicio para seleccionar los miembros de la población que proporcionen información más precisa.

La utilización de un método u otro depende de las características del problema planteado, la población objeto de análisis y la circunstancia de la empresa que realiza la investigación, pero es importante conocer cuál ha sido el método

seguido porque de la utilización de un procedimiento u otro se pueden derivar diferentes consecuencias en términos de errores introducidos.

- **Selección de la muestra**

Para la selección de la muestra hay que tener en cuenta cuatro decisiones fundamentales: definir la población a estudiar, la unidad maestra (a quien entrevistar), el tamaño de la muestra (a cuantos entrevistar), y el procedimiento de muestreo (la forma de escogerlos).

La determinación del tamaño de la muestra está en función del presupuesto , el tiempo disponible , así como el error que se admita en los datos obtenidos, este error que se comete al tomar una muestra, en lugar de tomar la totalidad de la población se denominan error de muestreo y es fácilmente cuantificable cuando el muestreo es probabilístico. Para poblaciones muy grandes el error de muestreo es independiente del número de elementos de la población (Mestre., 2009).

En la ficha técnica de las encuestas (yankelovich, 1979) se suele indicar el error de muestreo cometido para un intervalo de confianza determinado. Este error, sin embargo, no debe ser considerado como el único que se comete en una encuesta y muchas veces, es el menor de todos los errores en que se incurre al realizar una encuesta.

Según para poblaciones infinitas o muy numerosas (más de 100 000), el tamaño de la muestra (N) se calcula como sigue:

Para poblaciones finitas (menores o iguales de 100 000)

Donde:

N: Tamaño de la muestra

Np: Tamaño de la población

Z: Número de unidades de desviación típica en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza para 95% por 100 $Z = 1.96$

K: Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuestos aceptar en el nivel de confianza propuesto.

P: porcentaje de la población que posee las características de interés. Se puede calcular mediante una muestra piloto y sustituir su valor en las expresiones previas. Por ejemplo si queremos estimar el porcentaje de familias que consume un producto y una muestra piloto nos indica que hay 2 de cada 10, entonces $p = \frac{2}{10} = 0.2$ de 100.

Una vez determinado el tamaño de la muestra, es preciso determinar que individuos de la población van a formar parte de la muestra.

- **Recolección de datos**

Esta información puede obtenerse mediante diferentes métodos, la encuesta es el procedimiento más utilizado, y es el que por lo general proporciona mayores resultados.

La encuesta constituye el instrumento básico para la recolección de información por parte de los investigadores, y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario, en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Abiertas son aquellas en que el encuestado tiene la opción de dar cualquier respuesta; son útiles cuando se quieren obtener criterios reveladores; aunque agruparlos resulta una tarea difícil, se requiere de gran disposición de tiempo y consecuentemente aumenta el costo de la investigación. Cerradas, en cambio, son aquellas que solo permiten una respuesta; son fáciles de agrupar y suponen un gran ahorro de tiempo.

Comparada con la observación directa y la investigación experimental, las encuestas rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden producir información sobre características socio - económicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. Son un modo efectivo de recopilar información para planear aspectos de

productos, textos de anuncios, medios de publicidad, promociones de venta, canales de distribución y otras variables de marketing.

3.17 Etapas para desarrollar la encuesta

1. Definir la población a estudiar o universo de estudio.
2. Determinar la unidad muestral que puede ser individuos, familias, empresas, entre otras.
3. Delimitar o especificar el marco muestral.
4. Seleccionar el método o procedimiento de muestreo, pudiendo utilizar métodos probabilísticos y no probabilísticos.
5. Determinar el tamaño de la muestra que tiene que ser representativa. Su tamaño va a venir condicionado por el procedimiento de muestreo que hayamos escogido.
6. Diseñar y preparar el cuestionario. En esta fase habrá que determinar el contenido y formato del mismo., en función de la información deseada., y el tipo de encuesta a realizar de los 4 tipos existente: Encuesta personal., Encuesta por correo, Encuesta telefónica, Encuesta electrónica.

- **La importancia de una encuesta en la investigación de mercados**

La encuesta es un método de la investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

En la actualidad, existen al menos cuatro **tipos de encuesta** que permiten obtener información primaria, por lo que es imprescindible que investigadores de mercados y mercadólogos conozcan cuáles son y en qué consiste cada uno de ellos.

3.18 Tipos de encuestas

- **Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad**

Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).

- **Encuestas telefónicas**

Este tipo de encuesta consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado. Sus principales ventajas son: 1) se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal, 2) sus costos suelen ser bajos y 3) es de fácil administración (hoy en día, existen softwares especializados para la gestión de encuestas telefónicas). Sin embargo, su principal desventaja es que el encuestador tiene un mínimo control sobre la entrevista, la cual, debe ser corta (para no molestar al encuestado).

- **Encuestas postales**

Consiste en el envío de un "cuestionario" a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan a la empresa o a una casilla de correo. Para el envío del cuestionario existen dos medios: 1) El correo tradicional y 2) el correo electrónico (que ha cobrado mayor vigencia en los últimos años). Las principales ventajas de este tipo de encuesta están relacionadas con la sinceridad con que suelen responder los encuestados (al no tener la presión directa que supone la presencia del encuestador), el bajo costo (en relación a la encuesta cara a cara y

por teléfono) y la amplia cobertura a la que se puede llegar (siempre y cuando se disponga de una buena base de datos). Sus desventajas son: La baja tasa de respuesta y la falta de listas con información actualizada.

- **Encuestas por internet**

Este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Sus principales ventajas son: 1) la amplia cobertura a la que se puede llegar (incluso a miles de encuestados en varios países y al mismo tiempo), 2) el ahorro de tiempo (se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas), los bajos costos (que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales) y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. Sus desventajas son: No siempre se puede verificar la identidad del encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo.

- **Encuesta en el punto de venta**

Es aquella que es realizada en los pasillos de un establecimiento comercial y que consiste en interceptar a los compradores de ese momento para solicitarles que rellenen el cuestionario.

- **Encuesta ómnibus**

Consiste en un cuestionario cerrado multitemático, compuesto por varios módulos que recogen información de una misma muestra sobre diferentes temas, para distintos clientes, que se abonan al servicio y se benefician de un ahorro de costes, dado que son compartidos por todos los suscriptores. El hecho de que se lleven a cabo con periodicidad semanal, mensual o trimestral las hace muy indicadas para estudios de seguimiento.

- **Encuesta por suscripción**

Es una encuesta de carácter único que es vendida a varios clientes interesados en ella y con necesidades parecidas. No debe ser confundida con la encuesta omnibus.

3.19 Procesamiento y análisis de datos.

El procesamiento de datos incluye las funciones de edición y codificación. La edición no es más que la revisión de los datos a fin de comprobar que los cuestionarios estén suficientemente contestados, la codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas de tal manera que se puedan utilizar numerales para representar las categorías. En este punto los datos están listos para la tabulación manual o para el análisis de los datos por computador.

Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requisitos de las necesidades de información identificadas en el paso dos. Generalmente se realiza utilizando paquetes de programas apropiados para el análisis de datos.

El objetivo de este paso es suministrar información significativa para la toma de decisiones.

3.20 Interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones

Todo el proceso de investigación, desde el planteamiento del problema, metodología seguida, resultados obtenidos, y conclusiones se recogerá en un informe escrito sintéticamente y se presentará a la dirección de marketing. Se procurará presentar la información de manera que ayude a que retomem las decisiones más importantes en ese momento, brindándose importantes recomendaciones después de haber concluido el trabajo y teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS

4.1 Introducción

En el presente capítulo se tratara de forma práctica el desarrollo de una formación de una empresa boutique, se desarrollaran los pasos que debe llevar un plan de negocios.

En este apartado se representara de manera detallada desde la idea de negocio hasta la descripción de la misma, se analizará el estado financiero y económico de la empresa, se tratara de llegar a la conclusión de la hipótesis planteada al inicio del proyecto.

4.2 Nombre de la empresa

“new style”

Ilustración 2 logo de la empresa



Fuente: elaboración propia

4.3 Descripción del proyecto

El presente proyecto se basa en la implementación de una boutique en la ciudad de Chetumal Quintana Roo con la finalidad de comercializar ropa y accesorios de moda, asignando el servicio especializado en asesoría de imagen personal

(moda), se buscará dar un servicio especializado a los clientes debido a que hay una ausencia en las empresas que no brindan una asesoría personalizada en la elección de prendas de vestir.

La ropa que se comercializará en la empresa será ropa de marcas de calidad y contará con asesores de imagen, lo cual serán personas capacitadas y conocedoras de moda para poder aconsejarle a los clientes ese “cambio de look” que les hará mejorar su apariencia externa, hoy en día se sabe que la vanidad es un factor muy importante y genera rentabilidad en los negocios que se dedican al sector de comercialización de ropa y accesorios.

Se estima que durante la realización de este proyecto podamos obtener información importante sobre los gustos y preferencias de nuestros clientes prospectos para analizar la factibilidad de la empresa en la ciudad de Chetumal Q, Roo.

4.4 Descripción de producto y servicio

- **Producto:** Se venderán prendas de vestir de marcas de calidad como por ejemplo: blusas, jeans, pantalones, ropa interior, ropa de oficina, bolsas para dama, carteras, bisutería de las marcas ilusión, vanity, korinna, Montalvo Farret, Lacoste, OGGI Jeans, Diesel, Levy's Wall Stret, , algunas prendas serán pedidos por paquetería.

Ilustración 3 imagen del servicio



Fuente: internet

- Servicio: el servicio que se le brindará al cliente es una estancia agradable en la boutique, la empresa contará con asesores de moda, los clientes tendrán un lugar cómodo para sentarse a interactuar con los asesores especializados en moda que a la vez serán personas amables para ver el cambio de imagen recomendable para las personas de acuerdo a su color de piel, complejión, estatura etc. se le ofrecerá café y galletas de cortesía a los clientes para que se sientan consentidos en un ambiente cómodo.

4.5 Misión

La boutique New style es una empresa que busca la preferencia del público para la opción de compra en ropa y accesorios de moda, brindando un servicio personalizado, capacitado y de calidad para un cambio de imagen personal externa con estilo.

4.6 Visión

Lograr la exclusividad en el mundo de la moda y expandir nuestra actividad comercial en el estado de Quintana Roo, crear un concepto diferente de servicio

de calidad y personalizado para el cambio de imagen personal (moda) y contar con la preferencia del público.

4.7 Objetivos

➤ **Corto plazo:**

- Incursionar en el mercado logrando abarcar un 30% del mercado meta.
- Obtener una rentabilidad anual del 20%.
- Aprovechar al máximo nuestra ubicación de negocio y aumentar el número de clientes.
- Sobrevivir frente a la competencia incrementando los activos.

➤ **Mediano plazo:**

- Abarcar el 40% del mercado meta.
- Invertir en la infraestructura de la boutique bimestralmente.
- Satisfacer la necesidad al máximo de los consumidores.
- Aumentar las ventas y generar una cartera de clientes más amplia.
- Implementar promociones atractivas para llamar la atención de los clientes durante el primer año.

➤ **Largo plazo:**

- Abarcar un 50% del mercado meta.
- Crecimiento de activos en un 30%.
- Mantener la rentabilidad de la empresa.

- abrir otra sucursal.
- Convertir a la empresa en una marca reconocida a nivel estatal.

4.8 Análisis del sector externo

4.8.1 Entorno económico

Gráfica 1 economía del estado

Características económicas

Población de 12 años y más	Total	Hombres	Mujeres
Económicamente activa:	53.9%	74.0%	34.2%
Ocupada:	97.4%	96.9%	98.3%
No ocupada:	2.6%	3.1%	1.7%

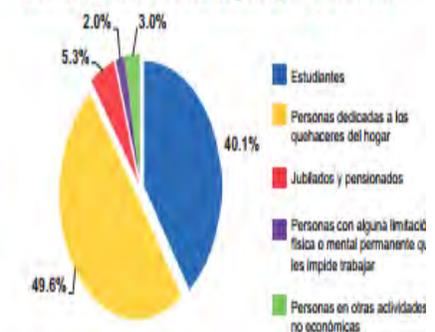
De cada 100 personas de 12 años y más, 54 participan en las actividades económicas; de cada 100 de estas personas, 97 tienen alguna ocupación.

No económicamente activa:	45.7%	25.5%	65.5%
---------------------------	-------	-------	-------

De cada 100 personas de 12 años y más, 46 no participan en las actividades económicas.

Condición de actividad no especificada:	0.4%	0.5%	0.3%
---	------	------	------

Distribución de la población de 12 años y más no económicamente activa según tipo de actividad



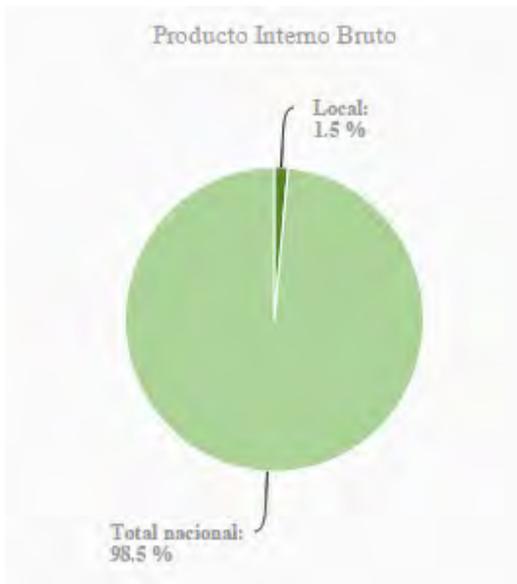
Fuente: INEGI

En los datos que se muestran en la tabla anterior del censo y población 2010 se puede apreciar las características económicas de la población.

Como podemos observar hay más hombres que mujeres en actividad laboral lo cual permite observar que el principal a portador de ingresos económicos al hogar es el sexo masculino.

Por lo contrario en la gráfica se puede observar a la población no activa económicamente que lo constituye un (40%) estudiantes.(49.6%) personas dedicadas al quehacer del hogar,(5.3%) jubilados y pensionados (2.0%) personas con limitación física o mental(3.0%) en otras actividades no económicas

Gráfica 2 producto interno bruto de Quintana Roo



Fuente: [secretaría de economía](#)

El producto interno bruto (PIB) de Quintana Roo en 2013 represento el 1.5 % con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del de 4.3%.

4.8.2 Entorno demográfico

Chetumal.- Durante el segundo trimestre de 2013, la población de 14 y más años que se encuentra disponible para producir bienes y servicios en la entidad, fue de 742 mil 170 lo que representó el 66.9% del total, en tanto que 82 de cada 100 hombres en esas edades son económicamente activos, en el caso de las mujeres 51 de cada 100 están en esta situación, así lo revelan los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) correspondiente al periodo abril-junio.

Así lo dio a conocer el coordinador estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Carlos Novelo Vela quien indicó que al interior de la Población Económicamente Activa (PEA), que es aquella población de 14 o más años de edad que durante el periodo de referencia realizó una actividad económica (población ocupada) o buscó activamente hacerlo (población desocupada en las últimas cuatro semanas), es posible identificar a la población que estuvo participando en la generación de algún bien económico o en la prestación de un servicio, la cual en el trimestre abril-junio de 2013 fue de 706 mil 544 personas, de las cuales, 440 mil 959 eran hombres y 265 mil 585 mujeres.

Señaló que más de la mitad de la población ocupada, es decir, un 50.6% se concentra en las ciudades grandes del país de 100 mil y más habitantes, le siguen las localidades rurales menores de 2 mil 500 habitantes donde se agrupa 20.5% de la población ocupada total; los asentamientos que tienen entre 15 mil y menos de 100 mil habitantes (urbano medio) albergan 14.9% y, finalmente, el resto de los ocupados (14.0%) residen en localidades de 2 500 a menos de 15 mil habitantes, en el municipio de O.T.P.B hay un total de 244,553 habitantes donde 121,906 y 122,647 son mujeres.

Gráfica 3 distribución porcentual de la población



Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010. Consulta interactiva de datos.

Benito Juárez continúa siendo el municipio más poblado de Quintana Roo, al concentrar 661 176 residentes. Le sigue Othón P. Blanco con 244 553 personas. En conjunto estos dos municipios reúnen 68.3% de la población estatal. Lo anterior indica la elevada concentración poblacional se presenta en dos municipios; en contraste Isla Mujeres (16 203), Lázaro Cárdenas (25 333) y Tulum (28 263) en conjunto concentran 5.3% de la población estatal.

Población total por municipio según sexo, 2010

Municipio	Total	Hombres	Mujeres
Quintana Roo	1 325 578	673 220	652 358
Cozumel	79 535	40 357	39 178
Felipe Carrillo Puerto	75 026	37 994	37 032
Isla Mujeres	16 203	8 358	7 845
Othón P. Blanco	244 553	121 906	122 647
Benito Juárez	661 176	334 945	326 231
José María Morelos	36 179	18 506	17 673
Lázaro Cárdenas	25 333	12 972	12 361
Solidaridad	159 310	83 468	75 842
Tulum	28 263	14 714	13 549

Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010. Consulta interactiva de datos.

Fuente: INEGI

4.8.3 Entorno Político-social (jurídico)

Estos son las obligaciones que se deben cumplir para poder poner en marcha un negocio en toda la república mexicana.

- Contratación de suministro de agua.
- Contratación de suministro de energía eléctrica.
- Licencia de Funcionamiento Estatal.
- Dictamen de Salud Municipal.
- Declaración de apertura.

- Licencia de anuncio.
- Registro empresarial ante el IMSS e INFONAVIT.
- Constitución de la Comisión Mixta de Capacidad y Adiestramiento.
- Acta de integración a la Comisión de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.
 - Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
 - Alta al impuesto sobre nóminas.
 - Alta del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

4.8.4 Entorno cultural

Las fiestas más generalizadas en el Estado son el carnaval que se celebra antes de la cuaresma en febrero o marzo en todos los municipios. En varios municipios, en especial los de la zona maya y Cozumel se celebra en mayo a la Santa Cruz. También se celebran las fiestas religiosas como el Día de Muertos en noviembre, los Tres Reyes en enero y las que corresponden al santo patrono de las diversas localidades.

En los municipios de la zona maya se realizan fiestas religiosas propias de sus tradiciones como el Lol Cah en la que se santigua al pueblo con rezos mayas; la siembra de la Ceiba, que es el árbol sagrado; las ofrendas al dios Chac, de la lluvia, para evitar las sequías, etc.

En los últimos años se celebra en casi todos los municipios el Festival de Cultura del Caribe en el cual participan grupos artísticos de países de la Cuenca del Caribe y de otras entidades federativas del país.

En los principales centros turísticos son tradicionales los concursos de pesca deportiva y las regatas de veleros.

Una danza tradicional es la de los chicleros, que recuerda los campamentos chicleros que se establecían en plena selva para la extracción de la resina del

chicozapote.

Otras danzas tradicionales, con gran influencia yucateca, son el baile de la cabeza de cochino, el baile de las cintas y las jaranas.

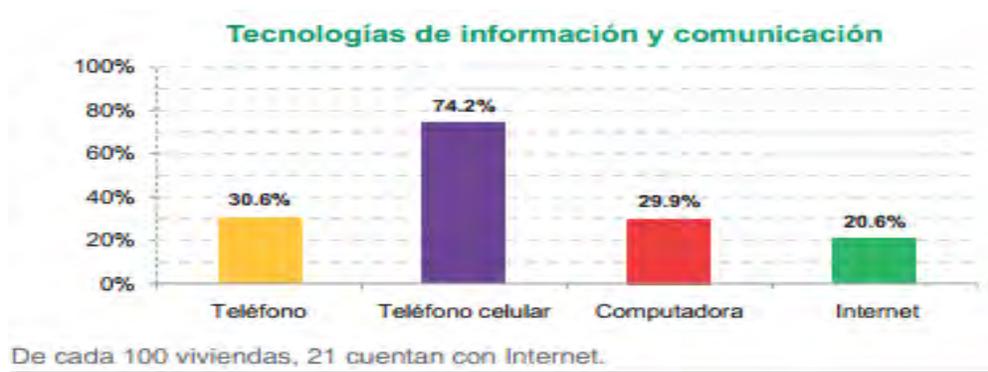
Ilustración 4 bailes de Quintana Roo



Fuente: tomada de internet

4.8.5 Entorno tecnológico

Gráfica 4 Tecnología en Quintana Roo



Fuente: INEGI

En este análisis se puede observar que la mayoría de la población chetumaleña cuenta con tecnología en casa y son los teléfonos celulares, lo cual abre una panorámica propicia para el proyecto de la empresa “new Style” para realizar estrategias de venta vía internet.

4.9 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

4.9.1 Amenaza de nuevos competidores

En la actualidad lamentablemente existe una sociedad donde las personas no tienen el hábito de llevar a cabo ideas de negocios que sean rentables de igual manera cabe mencionar que la ciudad está en constante crecimiento, se sabe que existen empresas poderosas en capital como lo son la amenaza las llamadas “multinacionales” (Chedraui, Wal-Mart, Soriana, etc.).

Hoy en día los negocios dedicados a la comercialización de ropa y accesorios van en crecimiento debido a la rentabilidad que este genera y no está descartado que cualquier persona civil desee incursionar en este sector.

4.9.2 Poder de negociación de los compradores

Unos productos serán de la industria mexicana pero de igual manera se pretende comercializar productos de alta exclusividad de marcas reconocidas, para vender los productos antes mencionados se analizarán las condiciones de los proveedores y este sea un plus para clientes exigentes, gran parte del mercado debido a que ya existe una competencia bastante fuerte, la mayoría de los clientes están distribuidos en la mayoría con empresas multinacionales. La mayoría de los clientes chetumalenses están acostumbrados a precios bajos debido a la competencia que existe en el mercado.

La empresa New Style logrará obtener un acuerdo con los proveedores para que faciliten la llegada de los productos al lugar de ventas, es imposible omitir cambios climáticos lo cual puede llegar a ocasionar retrasos de mercancías e incluso encargos especiales por parte de los clientes, lo cual el cliente puede disgustarse y esto puede afectar a la empresa.

4.9.3 Poder de negociación de los proveedores

Se buscará alcanzar acuerdos con los proveedores para que puedan proporcionar el cambio de prendas en caso de fallas de fábrica.

Los proveedores serán contactados de algunas fábricas de Guadalajara, D.F y Monterrey lo cual serán industrias tal vez poco conocidas en la ciudad, esto permitirá que la boutique cuente con exclusividad en los modelos de ropa. Algunos artículos serán de marcas reconocidas lo cual posiblemente los proveedores tengan algunos requisitos y condiciones para que se puedan comercializar sus productos.

El Coste de los productos del proveedor en relación con el precio de venta final. Se tratará de llegar a una negociación con los proveedores para que bajen el precio ya que se comprará al mayoreo.

4.9.4 Amenaza de productos sustitutos

El comprador siempre está atento de la oferta más atractiva, lo cual siempre está en busca de precios más bajos. Nuestros productos serán de buena calidad y modelos en tendencia lo cual la imagen de la empresa se pretende que cautive a clientes al consumir, los productos sustitutos siempre están presentes y los precios siempre varían.

Los clientes de hoy en día están más informados lo cual esto los hace más exigentes, la diferenciación de nuestros productos será un servicio de asesoría en moda lo cual esto llamará la atención de los clientes pero se buscará renovar y mejorar el servicio para crear lealtad de los clientes.

4.9.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad de los competidores es fuerte debido a que todas las empresas buscan brindar un buen servicio para retener a sus clientes y todas las empresas aprovechan las redes sociales para poder comercializar sus productos, las empresas siempre están en constante investigación entre sí mismas lo cual se debe innovar a cada determinado tiempo para no ser superado por la competencia.

4.10 Análisis FODA

Tabla 1 FODA

fortalezas <ol style="list-style-type: none">1. concepto novedoso que tendrá la boutique.2. Ser una empresa que cuenta con un plan estratégico.3. Contará con servicio especializado en la asesoría de imagen personal.4. financiamiento por parte de la familia.5 variedad de tallas y colores.	Debilidades <ol style="list-style-type: none">1. falta de experiencia en la administracion de una boutique.2. No se comercializaran productos para toda la familia.3. No ofrecer el servicio de compra a credito.4. Falta de capital para gran inversion en la publicidad de la empresa.5. Poca inversion en mercancia.
oportunidades <ol style="list-style-type: none">1. crecimiento de la empresa.2. Incrementar las ventas en temporadas (fechas) especiales.	Amenazas <ol style="list-style-type: none">1. que la competencia implemente el servicio de asesoria personalida en imagen personal.

3. Mejorar los canales de distribución.
4. Aprovechamiento de redes sociales.

2. que el negocio no pueda cubrir los gastos de operacion
3. cambios en la politica economica y fiscal.
4. que se queden altos niveles de inventario.
5. Cercanía de la zona libre de Belice.

Fuente: elaboración propia

4.10.1 Análisis situacional

Es muy importante tener un análisis situacional riguroso ya que será de gran ayuda para la empresa para tomar cartas en el asunto ya que los factores van cambiando constantemente y pueden afectar a los ámbitos económico, legal, tecnológico, demográfico y el político entre otros, una boutique de ropa siempre estará con la posibilidad de tener competencia debido a que es un sector que va en crecimiento en México.

Actualmente la zona libre es una de las amenazas más alarmantes.

Las estrategias FODA de la boutique de ropa que se han estado analizando servirán como base para implementar un buen plan estratégico.

	<p>dirigido a hombres y mujeres de la edad entre 20 a 45 años, lo cual será atractivo para personas que les gusta verse bien.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atraer a los clientes a la empresa mostrándoles los modelos, tallas y colores con los que se dispone. 	<p>pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> • no se ofrecerán ventas a crédito pero se implementara el sistema de apartado lo cual el cliente se sentirá con oportunidad para poder pagar la prenda de vestir que le haya interesado además que se aceptaran tarjetas de crédito y débito. • Tal vez no se cuente con un gran capital para darle publicidad a la empresa en los medios de comunicación ya conocidos como los son: radio, folletos etc. pero se puede aprovechar las redes sociales para poder atraer
--	---	--

		clientes, hoy en día es un éxito la publicidad.
<p>amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la competencia puede implementar el servicio de asesoría personal en imagen personal. 2. el negocio puede tener problemas al cubrir los gastos de operación. 3. cambios en la política económica y fiscal 4. probable estancamiento de ventas y altos niveles de inventario. 5. Cercanía de la zona libre de Belice. 	<p>(F,A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar de dar el servicio lo más completo posible y tener en cuenta que el hecho de ser los primeros en implementar el servicio de asesoría de imagen personal no quiere decir que se hará con poca calidad. Siempre se procurara dar el mejor servicio posible. • Los cambios en la economía y lo fiscal siempre son posibles lo cual la empresa no tiene control en ese asunto, pero se cuenta con apoyo 	<p>(D,A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En esta estrategia se tiene que trabajar mucho en la diferenciación del negocio debido a que es posible la copia de nuestro valor agregado. • En el desconocimiento de los gastos de operación es normal para una empresa nueva pero es importante conocer todo lo relacionado a la política económica y fiscal para saber qué medidas tomar en caso de algún cambio que suceda.

	<p>por parte de la familia en caso de algún evento relevante.</p> <ul style="list-style-type: none">• El miedo de la empresa es que tenga altos niveles de inventario sin salida, siempre se tratará que los clientes que asistan al negocio se vallan contentos a su casa convencidos de su compra aquí se puede aprovechar la salida de mercancía.	<ul style="list-style-type: none">• Que se tenga un seguro en caso de algún suceso por el clima.
--	--	--

Fuente: elaboración propia

4.11 Matriz Ansoff

La empresa New style se encuentra según la matriz de Ansoff en desarrollo de mercado.

Tabla 3 Matriz Ansoff

	Nuevo	Existente
Existente	Desarrollo del producto	Penetración del mercado
Nuevo	Diversificación	Desarrollo del mercado Se tratará de desarrollar una estrategia de venta para atender a una parte del mercado que aún no está siendo atendida, por ejemplo en aquellas personas que no tienen una idea de que ponerse o que se les ve mejor, la empresa dará asesoría personalizada para que los clientes del sexo femenino y sexo masculino puedan adquirir ropa que les haga proyectar una mejor imagen personal y luciendo a la moda, se espera que esta nueva tendencia tenga una buena aceptación en el mercado.

Fuente: elaboración propia

4.11.1 Análisis de la demanda

Tabla 4 Análisis de la demanda

Año	Demanda	Precio de venta	Ventas Anuales Totales
2015	1,774	220.00	390,356
2016	1,795	229.90	412,739
2017	1,816	239.10	434,258
2018	1,837	246.27	452,445
2019	1,858	270.90	503,365

Fuente: elaboración propia

Este es un cálculo estimado en el programa Excel y de acuerdo a la investigación realizada anteriormente dónde los clientes estarían dispuestos a pagar \$220.00 pesos por productos y se hace una estimación de los clientes mensuales que puede llegar a tener la empresa.

4.11.2 Fuentes primarias

- Se aplicaran encuestas a los posibles clientes que podría tener la empresa
- Se harán entrevistas con personas a cargos de locales comerciales para ver su experiencia.
- Se utilizará el método de observación.

4.11.3 Fuentes secundarias.

- Se buscará información en la secretaria de economía.
- Se revisaran investigaciones ya realizadas.

- Se analizaran datos estadísticos del INEGI.
- Se investigará información en revistas, periódicos para hacer un análisis de la competencia.
- Se averiguará información de internet.
- Se analizaran libros que contengan la información que se requiera por ejemplo libros de marketing y estudio de mercado.

4.11.4 Determinación de la muestra

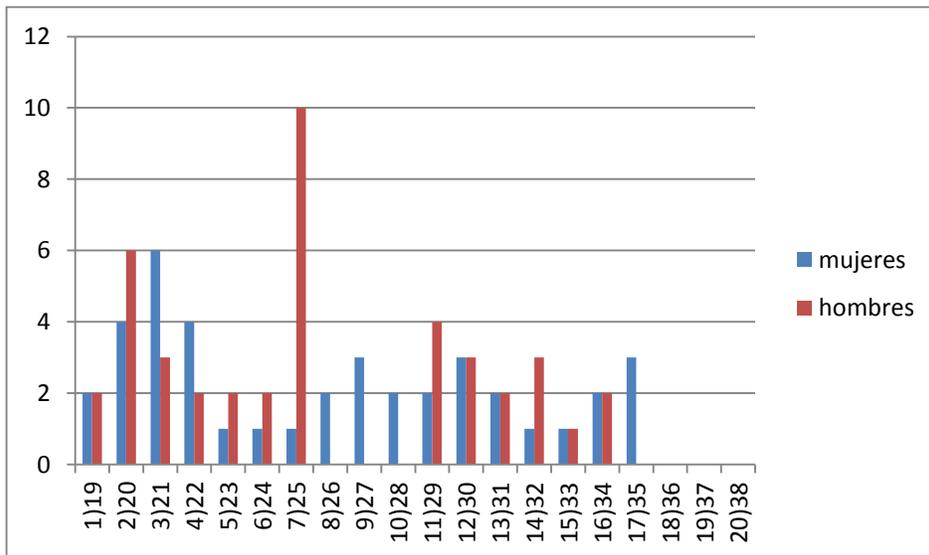
La determinación de la muestra se decidió de acuerdo al nivel de ingresos que una persona puede llegar a tener, por ejemplo se visitaran dependencias de gobierno, escuelas, oficinas, y empresas privadas, las personas que se pretenden encuestar por lo general son personas que tienen un nivel de ingresos altos ya que son los clientes que podrían consumir nuestros productos. se aplicaran 80 encuestas, 40 a hombres y 40 a mujeres entre la edad de 20 a 45 años.

Tabla 5 Determinación de la muestra

edad de entrevistados	mujeres	hombres
1)19	2	2
2)20	4	6
3)21	6	3
4)22	4	2
5)23	1	2
6)24	1	2
7)25	1	10
8)26	2	0
9)27	3	0
10)28	2	0

11)29	2	4
12)30	3	3
13)31	2	2
14)32	1	3
15)33	1	1
16)34	2	2
17)35	3	0
18)36	0	0
19)37	0	0
20)38	0	0

Gráfica 5 Determinación de la muestra



Fuente: elaboración propia

Se aplicaron 80 encuestas, a continuación se representan los resultados.

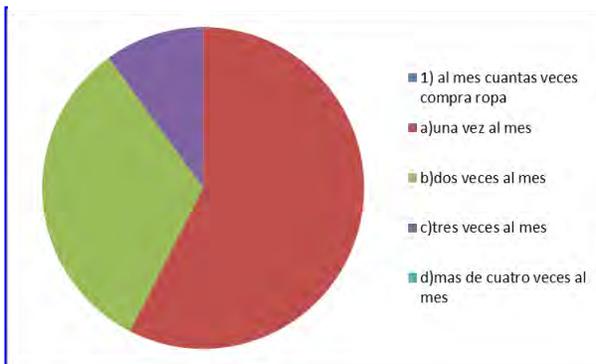
4.12 Interpretación de resultados

4.12.1 Análisis de encuestas 1

Mujeres

1) al mes cuantas veces compra ropa	
a) una vez al mes	23
b) dos veces al mes	13
c) tres veces al mes	4
d) mas de cuatro veces al mes	0

Gráfica 6 interpretación de pregunta 1 (mujeres)



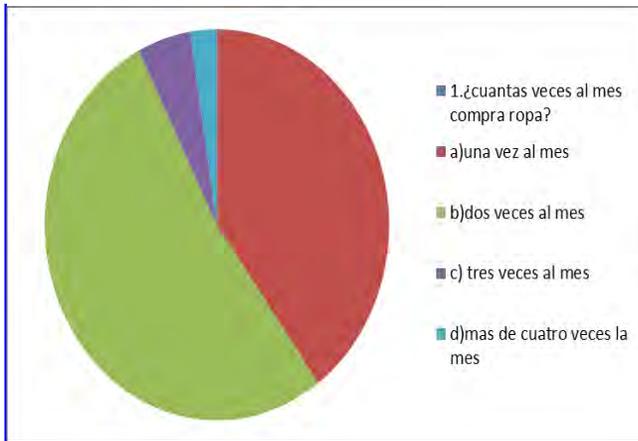
En la encuesta aplicada a las mujeres se puede ver que al menos el 57.5% compra una vez al mes y un 32.5% dos veces al mes, lo cual el mercado hacia las mujeres es menos rentable que el de los hombres según la encuesta.

Fuente: elaboración propia

Hombres

1. ¿cuantas veces al mes compra ropa?	
a) una vez al mes	16
b) dos veces al mes	21
c) tres veces al mes	2
d) mas de cuatro veces la mes	1

Gráfica 7 interpretación de pregunta 1 (hombres)



La tendencia en los hombres hoy en día va cambiando considerablemente tal lo muestra el estudio realizado en los hombres donde un 52.5% compra dos veces al mes a diferencia de las mujeres que solo un 35.2%, este es un dato relevante que permite ver la posible rentabilidad del negocio en el segmento de caballeros.

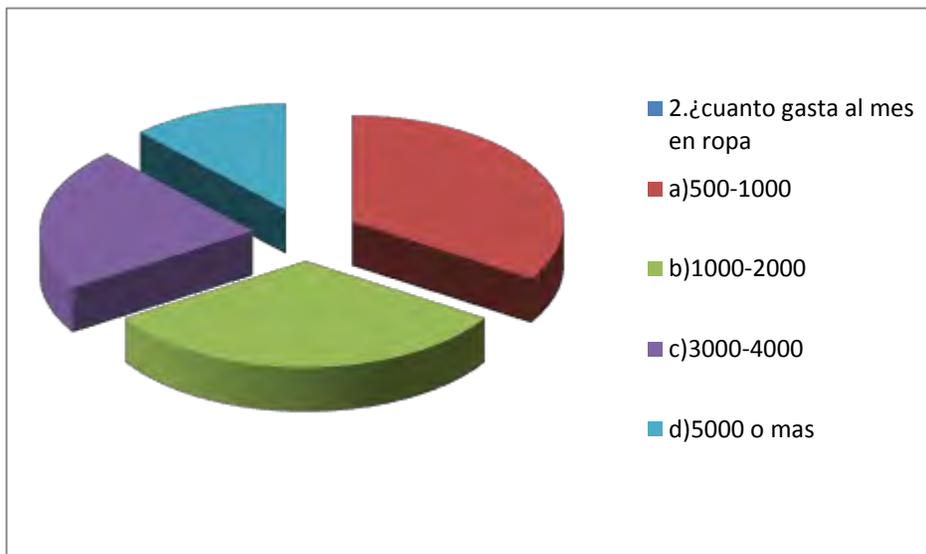
Fuente: elaboración propia

Mujeres

2. ¿cuánto gasta al mes en ropa

a) 500-1000	17
b) 1000-2000	16
c) 3000-4000	11
d) 5000 o más	6

Gráfica 8 interpretación de pregunta 2 (mujeres)



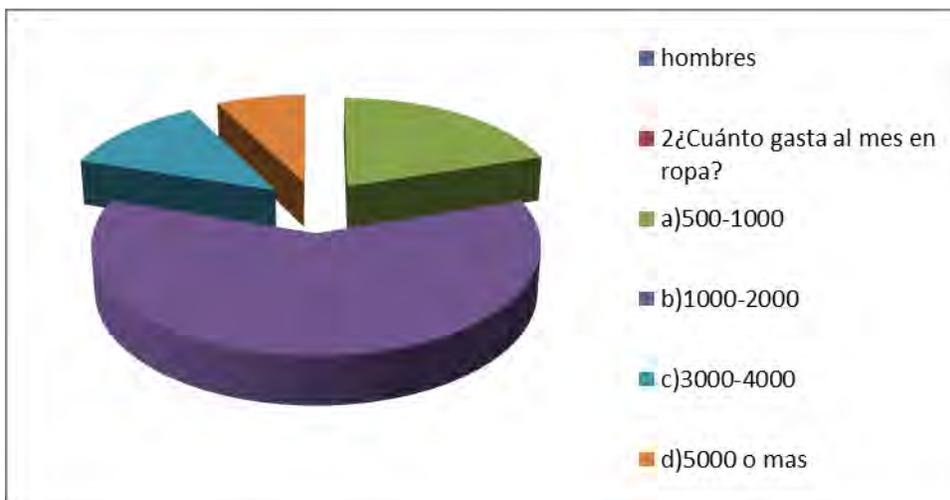
Fuente: elaboración propia

En esta grafica se interpreta que el 42.5% de las mujeres gastan en promedio de \$500 a \$1000 pesos al mes, el 40% gasta entre \$1000 a \$2000 pesos al mes, el 27% gasta de \$3000 a \$4000 pesos mensuales y finalmente el 15% gasta más de \$5,000 pesos al mes en ropa lo cual los resultados no son muy favorables para el tipo de ropa que se desea comercializar.

Hombres

Hombres	
2¿Cuánto gasta al mes en ropa?	
a)500-1000	8
b)1000-2000	24
c)3000-4000	5
d)5000 o mas	3

Gráfica 9 interpretación de pregunta 2 (hombres)



Fuente: elaboración propia

En la interpretación de resultado en los hombres se tiene un dato relevante debido a que el 60% de los hombres encuestados gasta en promedio de \$1000 a \$2000 pesos en ropa, el 20% gasta entre \$500 a \$1000 pesos mensuales, el 12.5% gasta de \$3000 a \$4000 pesos mensuales y por último el 7.5% gasta \$5000 pesos en ropa lo cual es un dato importante ya que se puede observar que la mayoría de los hombres encuestados tendrían la capacidad económica para adquirir un producto de 1000 a 2000 pesos.

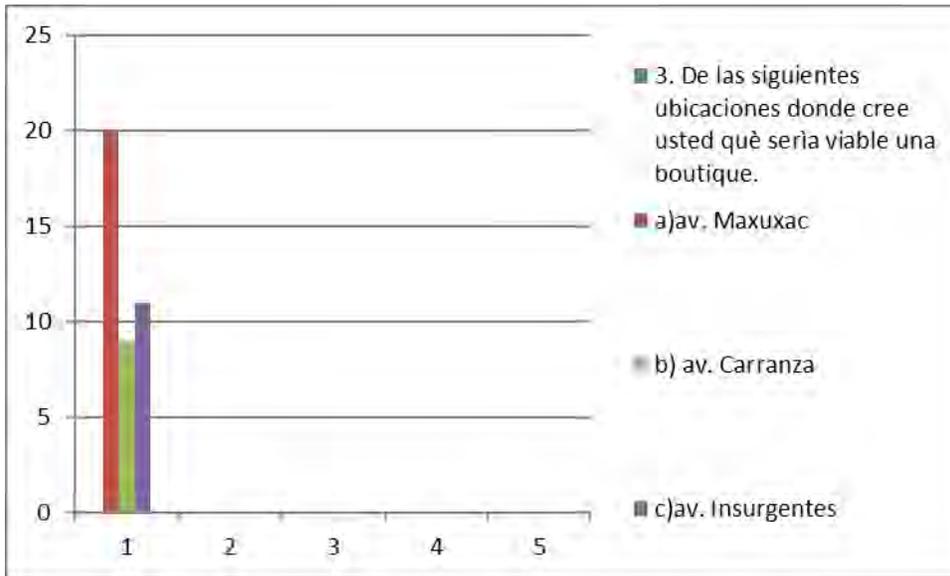
4.12.3 Análisis de encuestas 3

Mujeres

3. De las siguientes ubicaciones donde cree usted que sería viable una boutique.

a) av. Maxuxac	20
b) av. Carranza	9
c) av. Insurgentes	11
d) otra sugerencia	0

Gráfica 10 interpretación de pregunta 3 (mujeres)



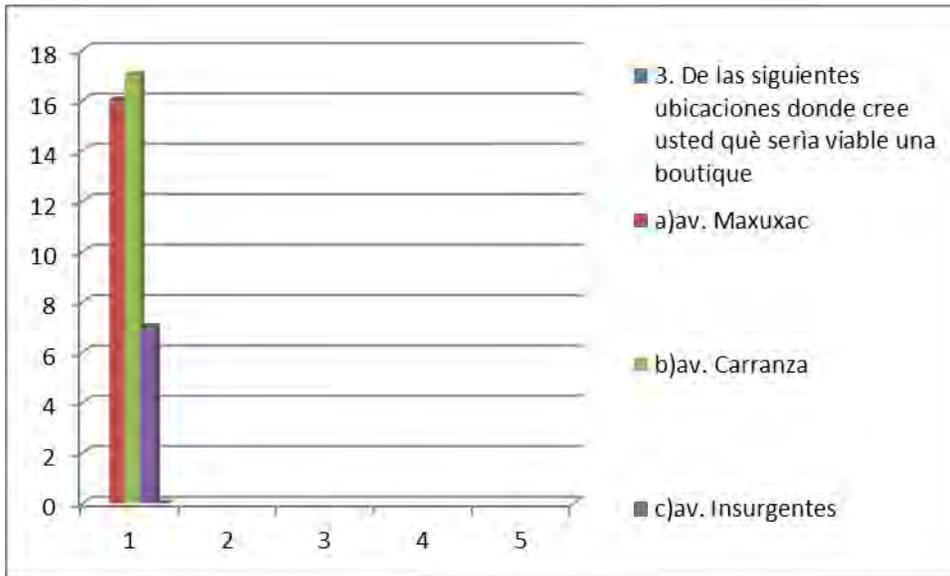
Fuente: elaboración propia

Se les pregunto a las mujeres cual sería la ubicación donde una boutique podría ser más viable y entre las opciones de la ave. Maxuxac, Carranza e Insurgentes y la más relevante fue la avenida Maxuxac con un 50% lo cual se puede tener una panorámica positiva de que la ubicación elegida puede ser viable.

Hombres

3. De las siguientes ubicaciones donde cree usted qué sería viable una boutique	
a)av. Maxuxac	16
b)av. Carranza	17
c)av. Insurgentes	7
d) otra sugerencia	0

Gráfica 11 interpretación de pregunta 3 (hombres)



Fuente: elaboración propia

El 42.5% se inclinó hacia la opción de la avenida Carranza, pero no es mucha la diferencia a la avenida Maxuxac debido a que el 40% de los encuestados la eligió. El 17.5% optó por la avenida Insurgentes lo cual se puede observar que la avenida Maxuxac puede ser viable para este tipo de proyecto.

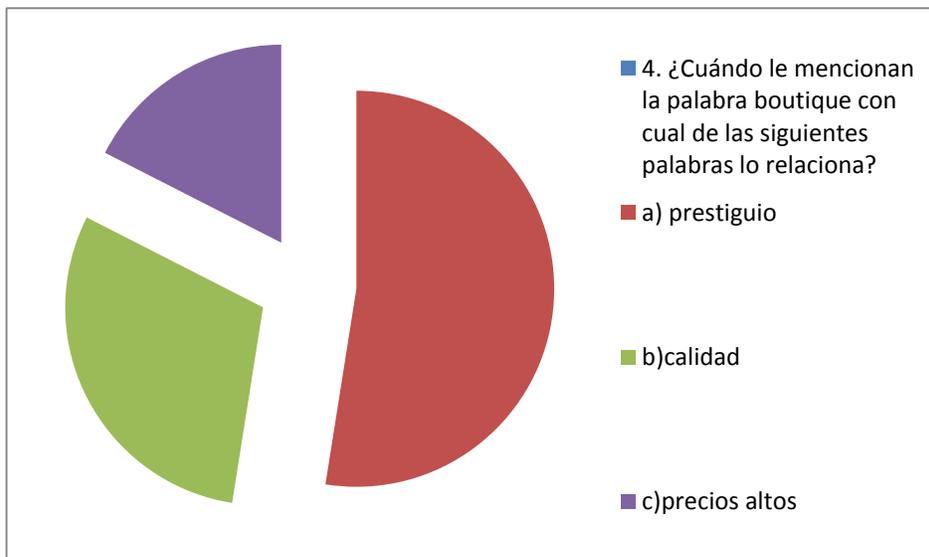
4.12.4 Análisis de encuestas 4

Mujeres

4. ¿Cuándo le mencionan la palabra boutique con cuál de las siguientes palabras lo relaciona?

a) prestigio	21
b) calidad	12
c) precios altos	7

Gráfica 12 interpretación de pregunta 4 (mujeres)



Fuente: elaboración propia

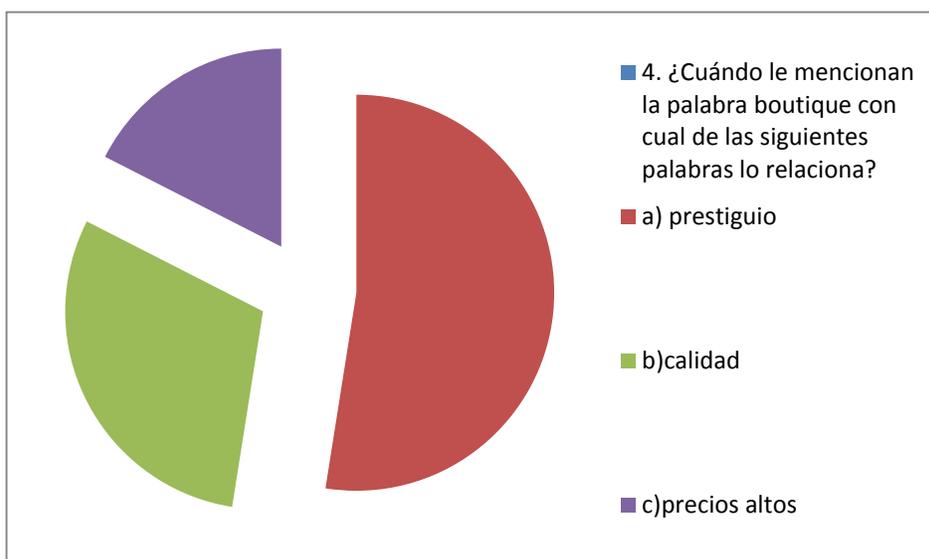
Se les preguntó a las mujeres con que palabra relacionan la palabra boutique donde el 52% lo relacionó con prestigio, el 30% con calidad y el 18% con precios altos, lo cual permite observar que la mayoría de las mujeres relacionan este servicio como algo de prestigio.

Hombres

4, ¿Cuándo le mencionan la palabra boutique con cuál de las siguientes palabras lo relaciona?

a)prestigio	25
b)calidad	12
c)precios altos	3

Gráfica 13 interpretación de pregunta 4 (hombres)



Fuente: elaboración propia

Se les cuestiono a los hombres con que palabra relacionan la palabra boutique y el 62.5% se inclinó por prestigio, un 30% por calidad y un 7.5 % por precios altos lo cual se permite observar que los hombres al igual que las mujeres relacionan una boutique con prestigio.

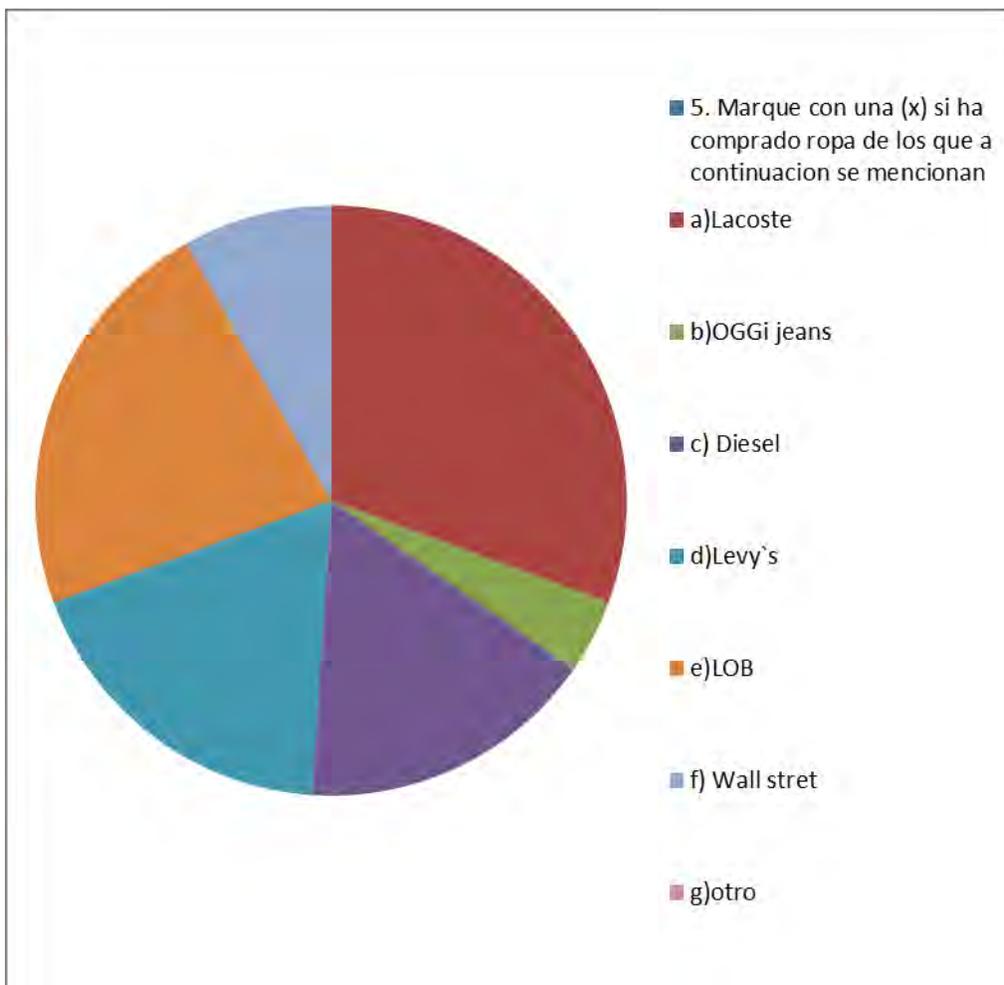
4.12.5 Análisis de encuestas 5

Mujeres

5. Marque con una (x) si ha comprado ropa de los que a continuación se mencionan

a) Lacoste	15
b) OGGi jeans	2
c) Diesel	8
d) Levy`s	9
e) LOB	11
f) Wall Stret	4
g) otro	0

Gráfica 14 interpretación de pregunta 5 (mujeres)



Fuente: elaboración propia

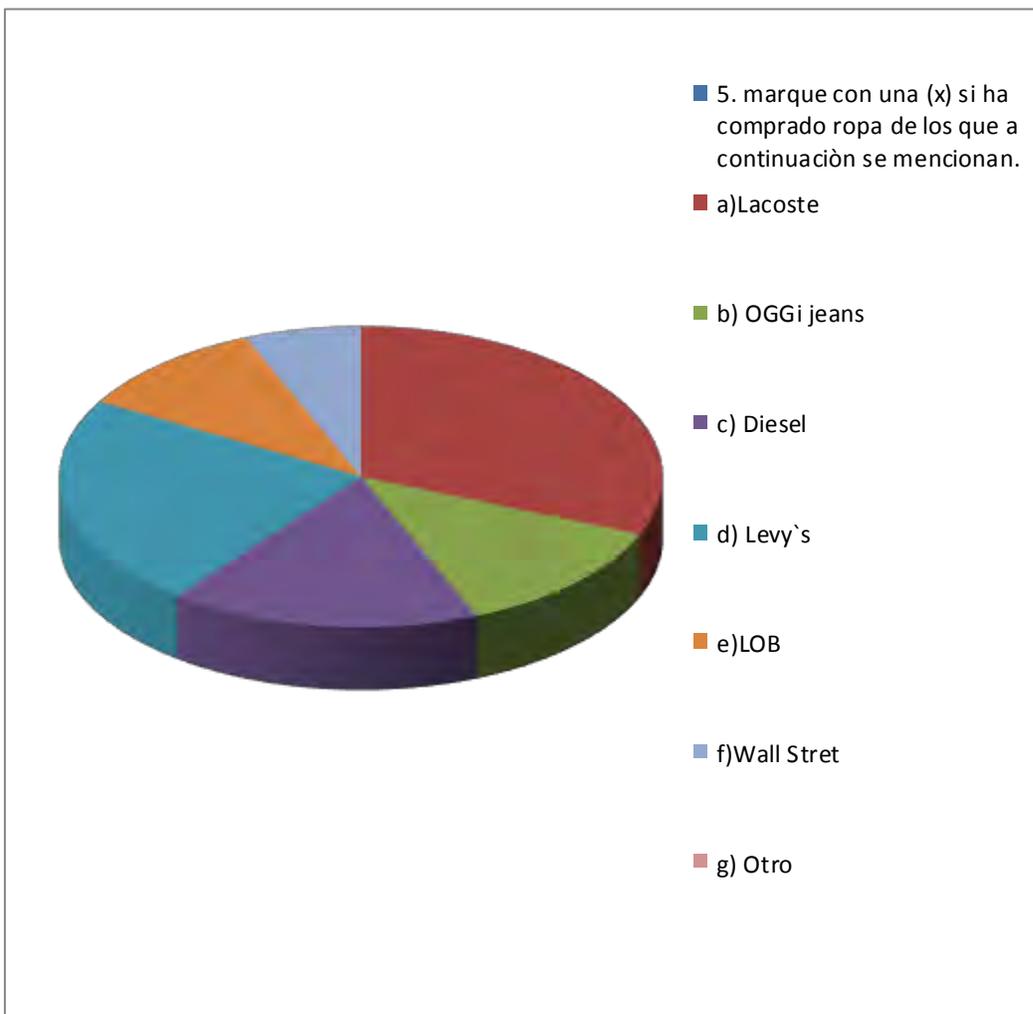
Se les pregunto a las mujeres que marca de ropa han comprado y los resultados quedaron de la siguiente manera el 37% ha consumido la marca Lacoste, el 27.5% Lob, el 22.5% Levy's, el 20% Diésel, el 10% Wall Stret y por último el 5% OGGI jeans en este caso en la pregunta se podían seleccionar más de marca y la mayoría de las mujeres mencionaron que la marca que más han consumido por variedad de modelos es Lacoste este es dato importante debido a que Lacoste será un proveedor de la empresa.

Hombres

5. marque con una (x) si ha comprado ropa de los que a continuación se mencionan.

a) Lacoste	15
b) OGGi jeans	6
c) Diesel	8
d) Levy`s	11
e) LOB	5
f) Wall Stret	3
g) Otro	

Gráfica 15 interpretación de pregunta 5 (hombres)



Fuente: elaboración propia

Se les cuestiono a los hombres que marcas han comprado y los resultados quedaron así cabe mencionar que algunos encuestados eligieron más de una opción un 37.5% consume Lacoste, 27.5% Levy's, 20% Diesel, 15% OGGI jeans, 12.5% LOB y finalmente 7.5% consume Wall Street, se puede decir de este análisis que los hombres estarían dispuestos a adquirir productos de la marca Lacoste.

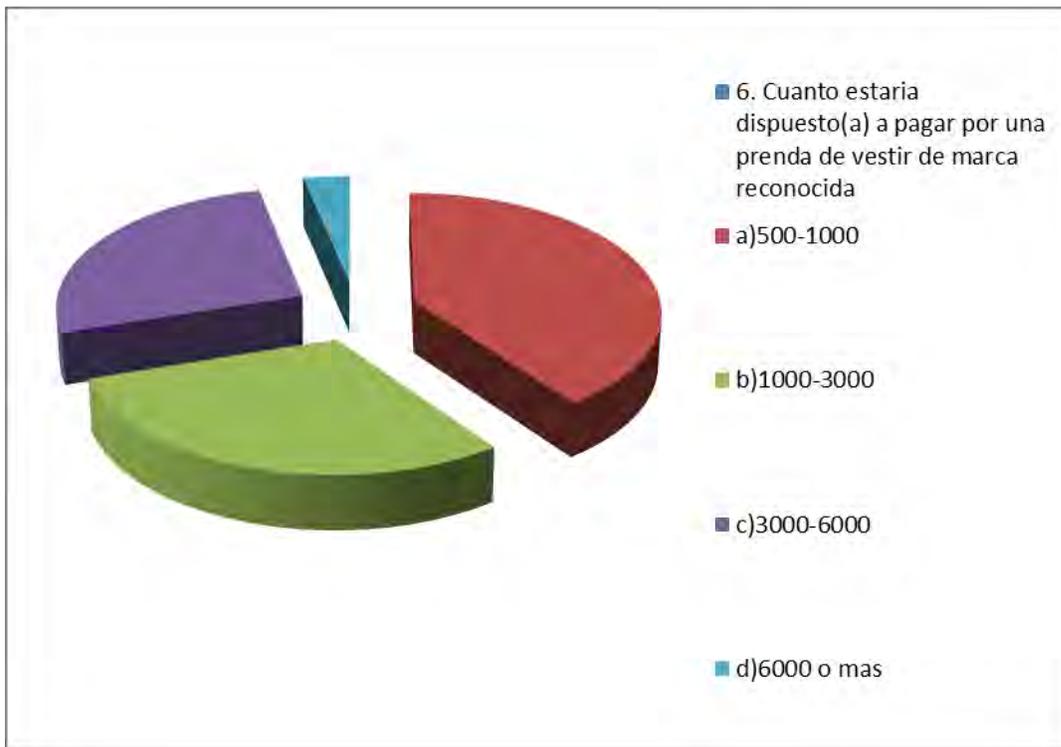
4.12.6 Análisis de encuestas 6

Mujeres

6. Cuanto estaría dispuesto(a) a pagar por una prenda de vestir de marca reconocida

a)500-1000	12
b)1000-3000	9
c)3000-6000	8
d)6000 o mas	1

Gráfica 16 interpretación de pregunta 6 (mujeres)



Fuente: elaboración propia

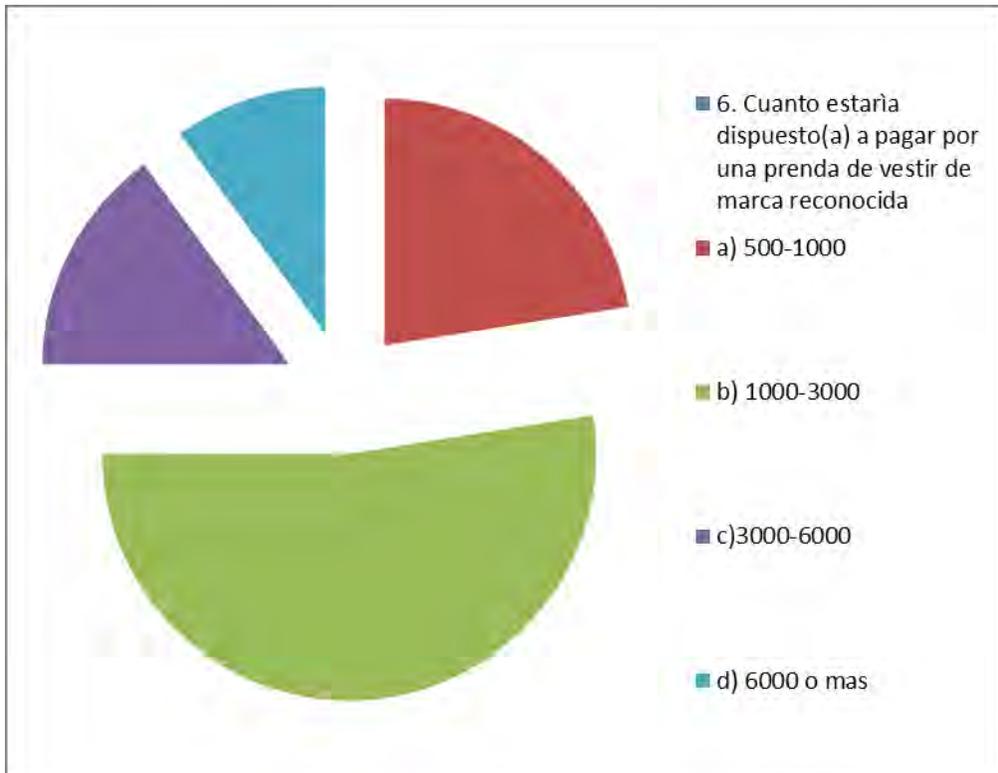
Se les cuestiono a las mujeres cual es la cantidad que estarían dispuestas a pagar por una prenda vestir de marca y el 30% menciono que la cantidad que ellas estarían dispuestas a pagar es de \$500 a 1000 mientras que el 22.5% estarían dispuestas a pagar de 1000 a 3000 lo cual no es un dato muy alentador para la empresa ya que las personas no están acostumbradas a pagar precios altos por ropa.

Hombres

6. Cuanto estaría dispuesto(a) a pagar por una prenda de vestir de marca reconocida

a) 500-1000	9
b) 1000-3000	21
c) 3000-6000	6
d) 6000 o mas	4

Gráfica 17 interpretación de pregunta 6 (hombres)



Fuente: elaboración propia

Se le cuestiono a los hombres cuanto estarían dispuestos pagar por una prenda de vestir de marca reconocida y la mayoría que es el 52.5% respondió que pagaría de \$1000 a \$3000 siguiéndole el 22.5% con \$500 a \$1000, lo cual permite observar que los hombres estarían más dispuestos a pagar una cantidad alta por prendas de vestir.

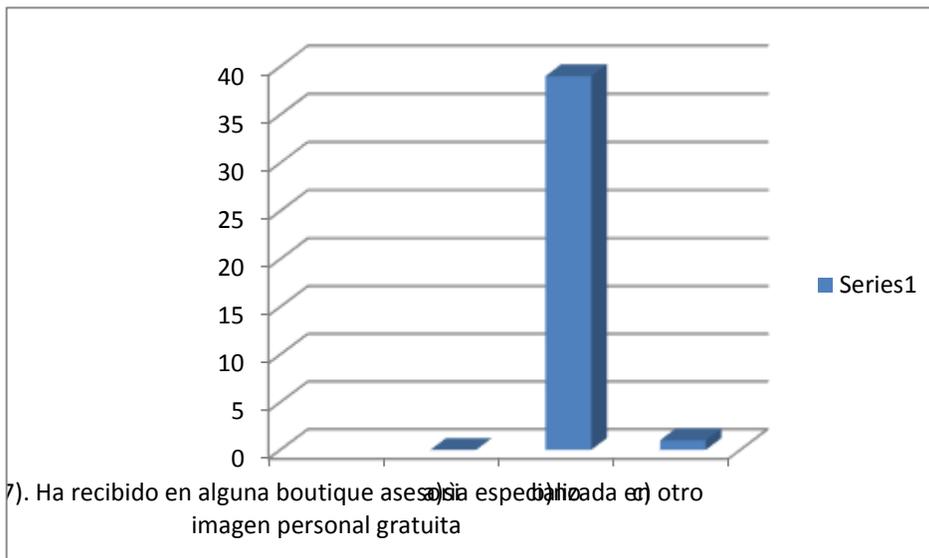
4.12.7 Análisis de encuestas 7

Mujeres

7). Ha recibido en alguna boutique asesoría especializada en imagen personal gratuita

a)si	0
b)no	39
c) otro	1

Gráfica 18 interpretación de pregunta 7 (mujeres)



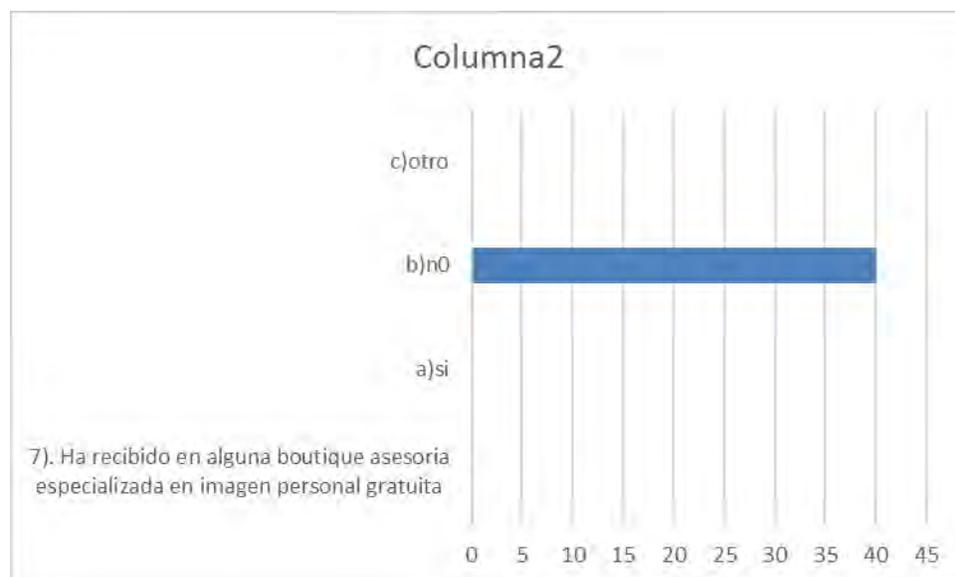
Fuente: elaboración propia

Se les cuestiono a las mujeres que si han recibido en alguna boutique asesoría especializada en moda y el 97.5% respondió que no mientras que el 2.5% respondió que si este es un dato muy importante para el proyecto debido a que el servicio que se pretende integrar será innovador

Hombres

Columna1	Columna2
7). Ha recibido en alguna boutique asesoría especializada en imagen personal gratuita	
a)si	0
b)n0	40
c)otro	0

Gráfica 19 interpretación de pregunta 7 (hombres)



Fuente: elaboración propia

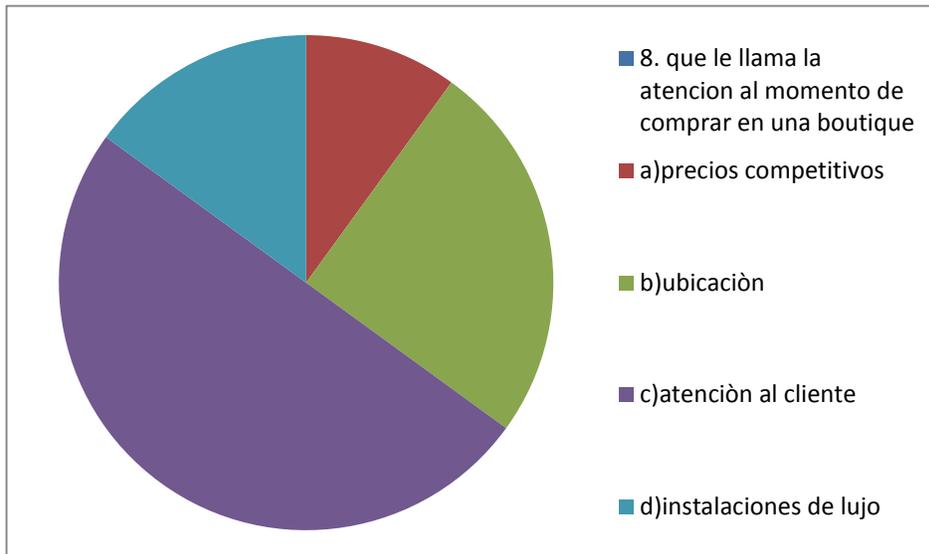
Se les pregunto a los hombres que si han recibido asesoría especializada en moda y el 100% respondió que no, este es un dato talvez obvio debido a la falta de cultura por parte de la sociedad pero este proyecto ira dirigido al segmento de hombres gay lo cual se puede lograr un gran objetivo con la innovación de este servicio.

4.12.8 Análisis de encuestas 8

Mujeres

8. que le llama la atención al momento de comprar en una boutique	
a)precios competitivos	4
b)ubicación	10
c)atención al cliente	20
d)instalaciones de lujo	6
e)otro	0

Gráfica 20 interpretación de pregunta 8 (mujeres)



Fuente: elaboración propia

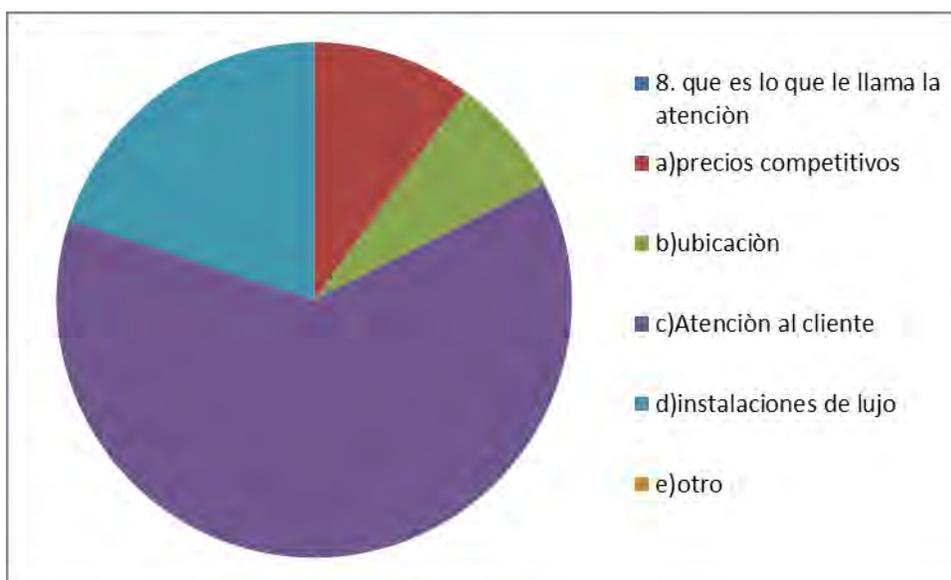
En este análisis se confirma lo que la empresa pretende lograr ya que el 50 % de las mujeres mencionaron que lo más importante en comprar en una boutique es una excelente atención al cliente.

Hombres

8. que es lo que le llama la atención

a)precios competitivos	4
b)ubicación	3
c)Atención al cliente	25
d)instalaciones de lujo	8
e)otro	0

Gráfica 21 interpretación de pregunta 8 (hombres)



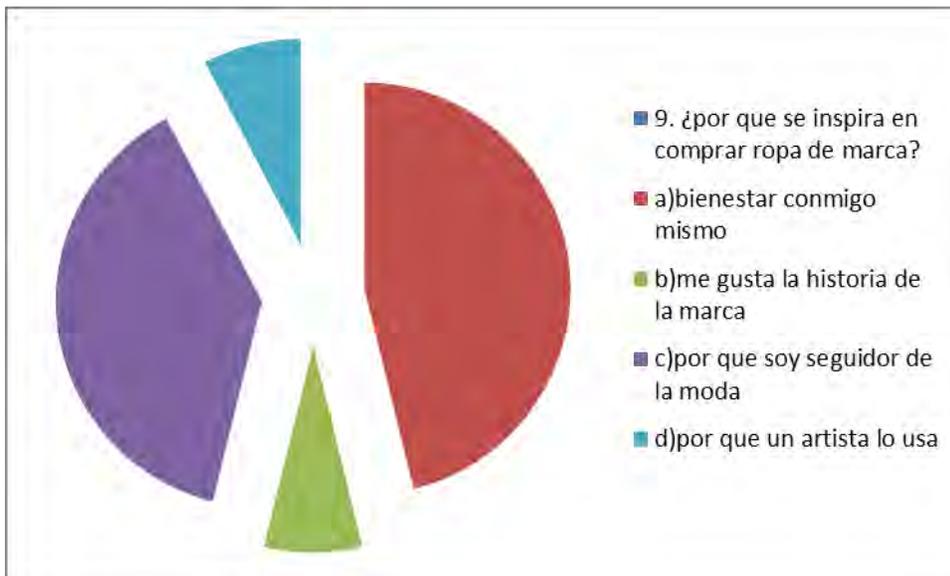
Fuente: elaboración propia

Se les cuestiona a los hombres que es lo que más esperan al momento de comprar en una boutique y el 62.5% respondió que esperan recibir una buena calidad en el servicio. Lo cual es un dato positivo para el proyecto porque es lo que se desea innovar y mejorar.

4.12.9 Análisis de encuestas

9. ¿por qué se inspira a comprar ropa de marca?	
a) bienestar conmigo mismo	10
b) me gusta la historia de la marca	5
c) por qué soy seguidor de la moda	21
d) por que un artista lo usa	4

Gráfica 22 interpretación de pregunta 9 (mujeres)



Fuente: elaboración propia

En esta pregunta se pretende saber qué es lo que inspira al cliente a comprar productos de marcas reconocidas y el 52.5% de las mujeres menciono que es porque son seguidoras de la moda, lo cual es de importante conocimiento para la empresa y debe comprometerse para estar al último grito de la moda.

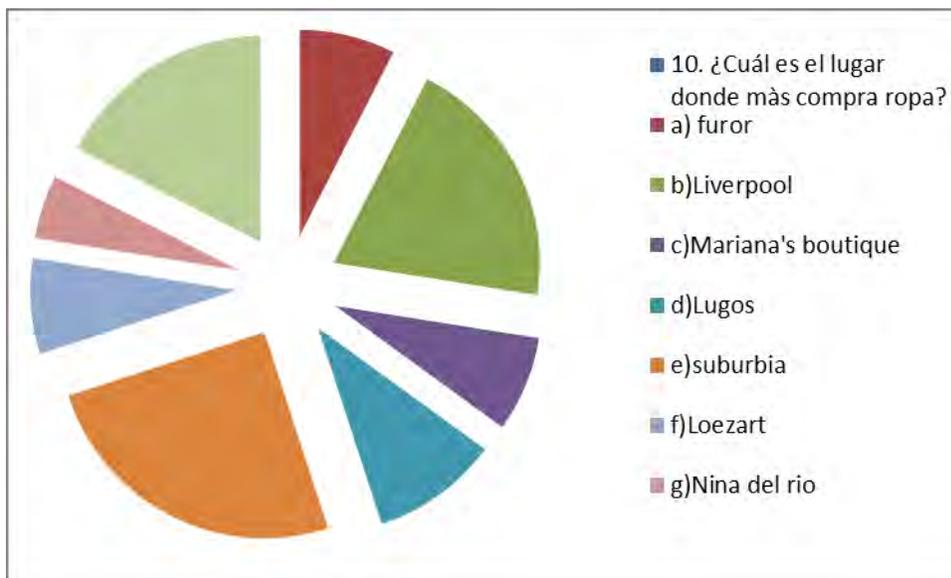
4.12.10 Análisis de encuestas 10

Mujeres

10. ¿Cuál es el lugar donde más compra ropa?

a) furor	3
b)Liverpool	8
c)Mariana's boutique	3
d)Lugos	4
e)suburbia	10
f)Loezart	3
g)Nina del rio	2
h)otro	7

Gráfica 23 interpretación de pregunta 10 (mujeres)

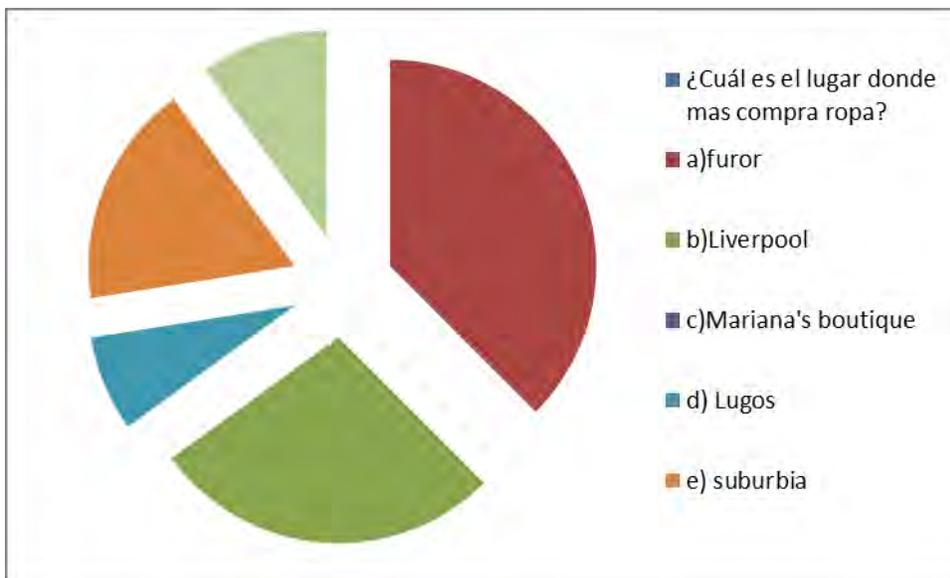


Este es un análisis muy importante para el proyecto en desarrollo debido a que se trata del análisis de la competencia, se le cuestiono a las mujeres que más frecuentan para adquirir prendas e vestir y quedo de la siguiente manera 25% compra en suburbia,20% Liverpool,10% Lugos,7.5% Furor, 7.5% Mariana's botique, 7.5% Loezart,5% Nina del rio y un 17.5% eligió otro, lo cual permite observar que la mayoría de las mujeres encuestadas consumen en suburbia.

Hombres

¿Cuál es el lugar donde más compra ropa?	
a) furor	15
b) Liverpool	11
c) Mariana's boutique	0
d) Lugos	3
e) suburbia	7
f) Loezart	0
g) Nina del rio	0
h) otro	4

Gráfica 24 interpretación de pregunta 10 (hombres)



Fuente: elaboración propia

En este análisis se cuestionó a los hombres en qué lugar es donde más compran prendas de vestir y quedo de la siguiente manera 37.5% consume en Furor, 27.5% Liverpool, 17.5% consume en suburbia, 7.5% en Lugos, Loezart 0%, Mariana's boutique 0%, Nina del rio 0% lo cual permite observar en este análisis que el lugar donde los hombres más compran productos es en Furor lo cual se tiene que armar una estrategia para la competencia.

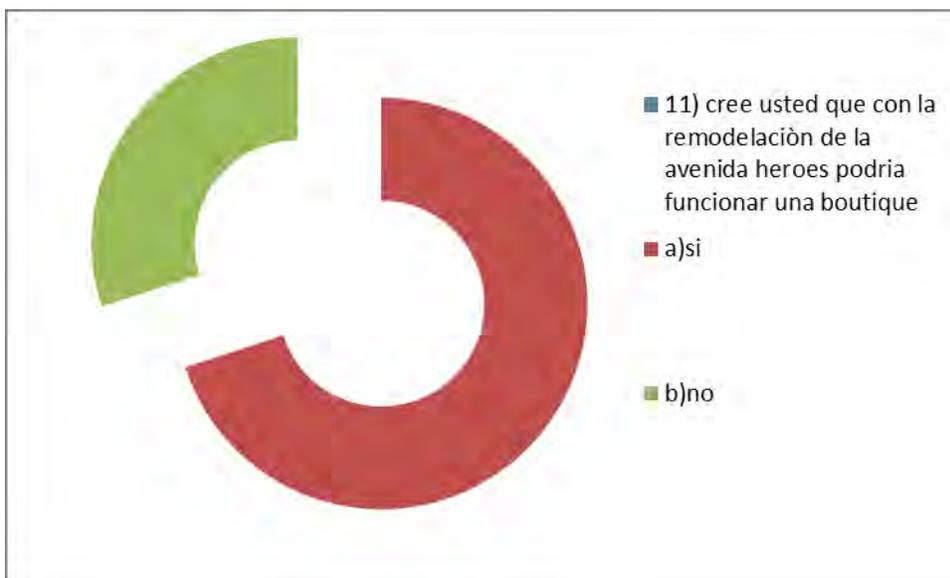
4.12.11 Análisis de encuesta 11

Mujeres

11) cree usted que con la remodelación de la avenida héroes podría funcionar una boutique

a)si	28
b)no	12

Gráfica 25 interpretación de pregunta 11 (mujeres)



Fuente: elaboración propia

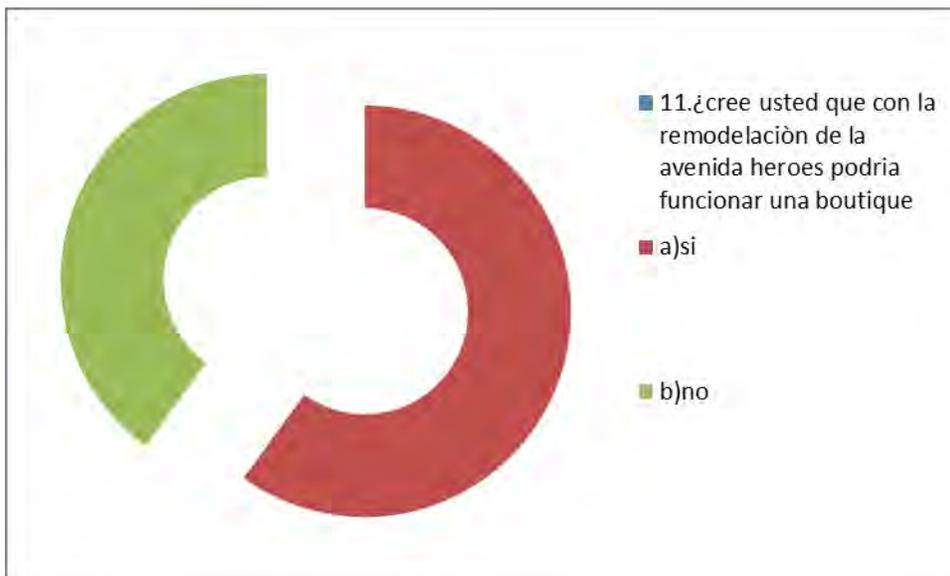
En este análisis se puede observar que el 70% de las mujeres menciona que si puede ser viable una boutique en la avenida héroes después de la remodelación mientras que el 30% respondió que no debido a la desigualdad de precios.

Hombres

11.¿cree usted que con la remodelación de la avenida héroes podría funcionar una boutique

a)si	24
b)no	16

Gráfica 26 interpretación de pregunta 11 (hombres)



Fuente: elaboración propia

En el análisis de los hombres el 60% respondió que si puede ser viable una boutique en la avenida héroes mientras que el 40% respondió que no, este análisis se hace para que la empresa tenga una idea si es rentable esta plaza para agrandar operaciones en algún futuro.

4.13 Análisis de la competencia

4.13.1 Competidores directos

La comercialización de la empresa New Style tendrá un parecido en las actividades de estas empresas debido a que los productos que se venderán van dirigidos a un segmento de mercado específico.

4 American boutique

5 eclipse

6 Lugos

7 Loezart

8 Big love

Tabla 6 Análisis de la competencia

Empresa	Lugos	Big love	Loezart	eclipse	American boutique
Calidad	Calidad muy buena, ya que el material de la ropa que venden es de calidad.	Calidad muy buena, las prendas que comercian por lo general son ropa de temporada y bonitos modelos.	La ropa que maneja el diseñador es exclusiva y por pedidos.	La ropa suele ser de una calidad considerable pero no alta calidad.	La ropa es de buena calidad y la ropa siempre esta de moda,.
Publicidad	Cuenta con Facebook y se encuentra en internet,	Nina del rio por lo general tiene buena aceptación	Su mayor publicidad es su red social de	Cuenta con Facebook y su publicidad	La publicida de esta empresa

	su publicidad es baja debido que no invierte mucho en mercadotecnia.	con sus clientes y esta tienda es recomendada por sus propias clientas.	face book e instagram lo cual tiene una gran aceptacion .	es alta.	es muy buena ya que su poagina de internet es muy llamativa y es popular en el mercado de chetumal.
Método de distribución	Es merchandising, solo venden en el punto de venta.	Utilizan merchandising, lo venden en su plaza.	El propietario tiene un local en una avenida muy transitada y centrica.	Tiene un punto de venta y la venta suele ser directa en el establecimiento.	Cuenta con una plaza privilegiada y muy atractiva.
estrategia de promocion	Tarjetas de crédito y débito.	Tarjetas de débito y crédito y en ocasiones manejan algunos	Esta empresa se caracteriza por subir fotos de sus	Casi no cuenta con promociones, los precios son fijos.	Manejan terminal bancaria, descuentos por temporadas

		descuentos.	productos via internet lo cual atrae a su publico para probarse la ropa.		as.
variedad de productos, tarjetas credito etc.	Cuentan con una variedad de productos, cuenta con pago de tarjetas.	Cuenta con productos de buena calidad y su mercado está dirigido a la clase media.	No cuenta con mucha mercancia y casi no tiene variedad de prendas de vestir.	Cuenta con terminal bancaria y no ofrece credito.	Tiene una gran variedad y vende ropa para hombres y mujeres, aceptan tarjetas.
Atención al cliente	Buena, atienden al cliente con amabilidad.	Buena atención al cliente, las empleadas son amables.	El propietario es muy popular en el circulo social de chetumal y es muy amable.	La atencion al cliente es buena.	La atencion al cliente es excelente y la apariencia del personal es muy buena.

Fuente: elaboración propia

4.13.2 Análisis de Competidores directos

American boutique

AMERICAN BOUTIQUE

Actualizar información del establecimiento

AVENIDA INSURGENTES

FRACCIONAMIENTO FOVISSSTE 3 ETAPA C.P.
77020

QUINTANA ROO, OTHÓN P. BLANCO, CHETUMAL

Actividad económica: COMERCIO AL POR MENOR
DE ROPA, EXCEPTO DE
BEBÉ Y LENCERÍA

Personal ocupado: 0 A 5 PERSONAS

Teléfono:

Correo electrónico:

Sitio en internet:

Tipo de unidad económica: FIJO

Fecha de incorporación

al denu: DICIEMBRE 2014

Eclipse

CALZADA VERACRUZ

COLONIA ADOLFO LÓPEZ MATEOS C.P. 77010

QUINTANA ROO, OTHÓN P. BLANCO, CHETUMAL

Actividad económica: COMERCIO AL POR MENOR

	DE ROPA, EXCEPTO DE BEBÉ Y LENCERÍA
Personal ocupado:	0 A 5 PERSONAS
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Sitio en internet:	
Tipo de unidad económica:	FIJO
Fecha de incorporación al denu:	DICIEMBRE 2014

Lugos

LUGOS BOUTIQUE

[Actualizar información del establecimiento](#)

AVENIDA SAN SALVADOR 400

COLONIA ITALIA C.P. 77035

QUINTANA ROO, OTHÓN P. BLANCO, CHETUMAL

	COMERCIO AL POR MENOR DE ROPA, EXCEPTO DE BEBÉ Y LENCERÍA
Actividad económica:	
Personal ocupado:	0 A 5 PERSONAS
Teléfono:	983 832 17 17
Correo electrónico:	
Sitio en internet:	
Tipo de unidad económica:	FIJO

económica:

Fecha de incorporación

al denu: JULIO 2010

Loezart

Dirección: calle Manuel M Diéguez entre Luis Moya y Heriberto jara

What sapp 98311318029

Big love

BOUTIQUE BIG LOVE

[Actualizar información del establecimiento](#)

AVENIDA VENUSTIANO CARRANZA

COLONIA VENUSTIANO CARRANZA C.P. 77012

QUINTANA ROO, OTHÓN P. BLANCO, CHETUMAL

Actividad económica: COMERCIO AL POR MENOR DE ROPA, EXCEPTO DE BEBÉ Y LENCERÍA

Personal ocupado: 0 A 5 PERSONAS

Teléfono:

Correo electrónico:

Sitio en internet:

Tipo de unidad FIJO

económica:

Fecha de incorporación

al Denué: DICIEMBRE 2014

Hay 29 establecimientos dados de alta en el DENUE

4.13.3 Competidores indirectos

Esta actividad comercial no es el fuerte de estas empresas pero ofrecen estos productos para comprender a un segmento de mercado lo cual es una competencia indirecta pero muy fuerte.

- Coopel
- Liverpool
- Suburbia

Ilustración 5 puntos de venta de la competencia

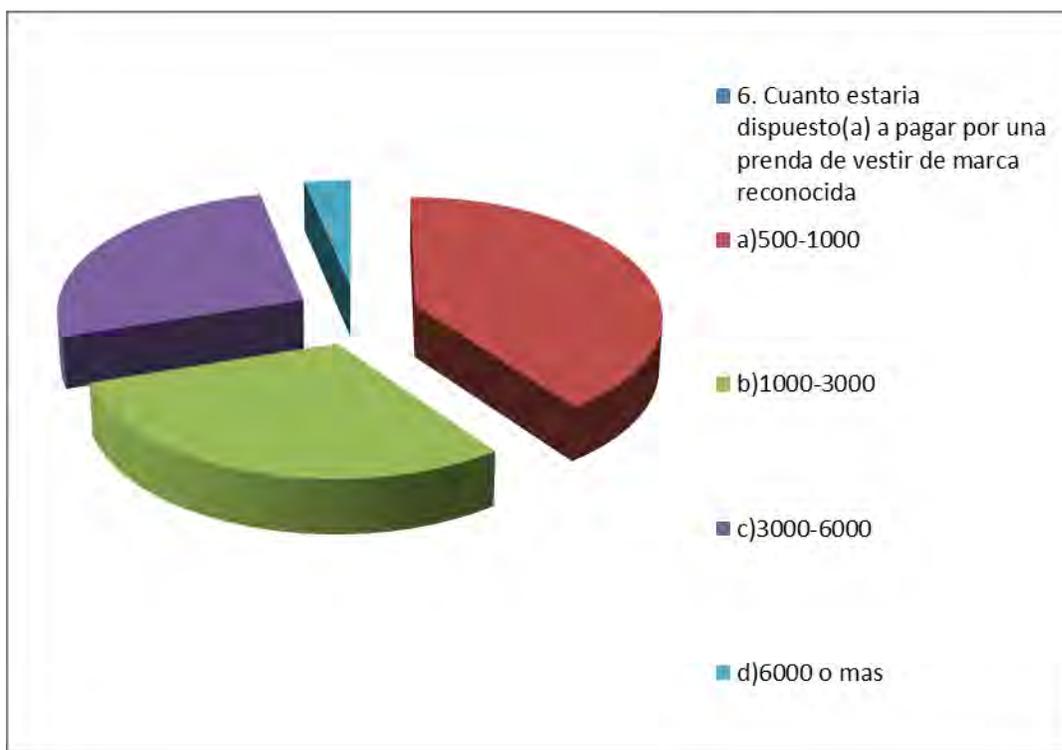


Fuente: DENUE

4.14 Fijación del precio

De acuerdo a la investigación que se hizo anteriormente las mujeres mencionaron que lo que estaría ellas dispuestas a pagar serían las siguientes cantidades:

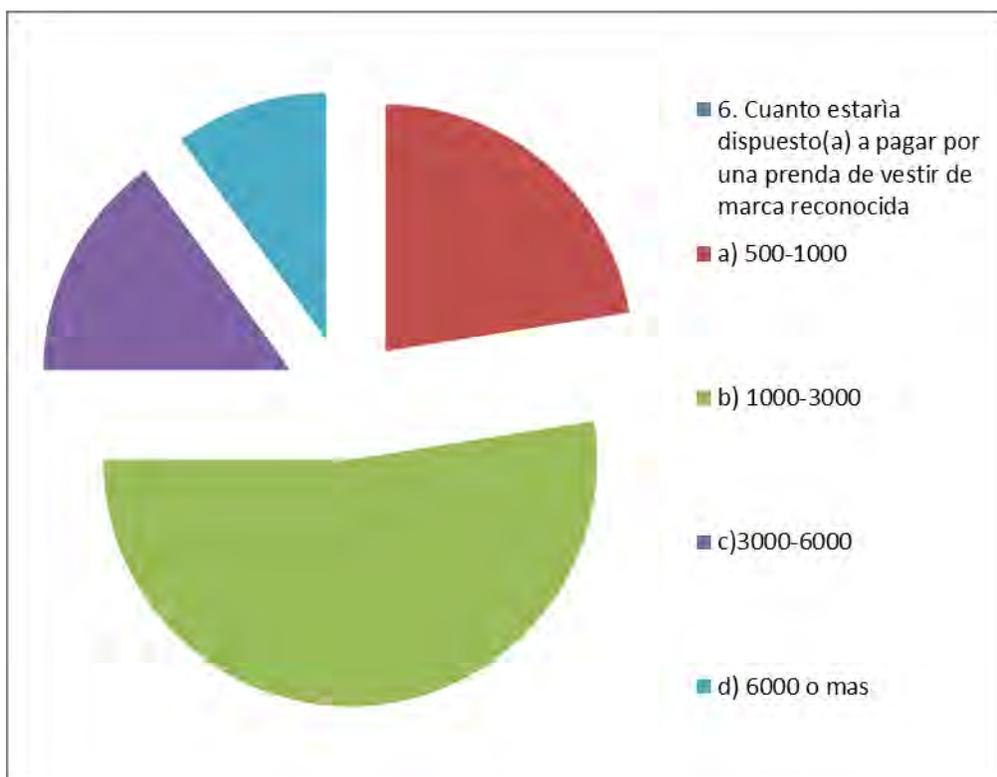
Gráfica 27 fijación de precios encuestas a (mujeres)



Fuente: elaboración propia

Donde las prendas que se tienen que comercializar deben oscilar entre los precios de \$500 a \$3000 pesos cabe mencionar que las prendas caras serán en su mayoría pedidos especiales.

Gráfica 28 fijación de precios encuesta a (hombres)



Fuente: elaboración propia

En la investigación realizada anteriormente se tiene que la mayoría de los hombres estarían dispuestos a pagar por un producto de \$1000 a \$3000, Lo cual es un dato relevante para la fijación de precios, cabe mencionar que la ropa que se comercializara será ropa de calidad.

4.14.1 Tipo de mercado

Competencia monopolista ya que es un tipo de competencia en la que existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado del vestido en la ciudad de Chetumal Quintana Roo sin que exista un control dominante por parte de ninguno de estos en particular. En este caso es que se presenta una diferenciación del producto. Fácil entrada y salida a la industria por parte de los productores. Hay una apreciable capacidad de control de los precios, relativa facilidad para el ingreso de nuevas empresas que comercien ropa, los monopolistas tienen ventajas que otros oferentes no poseen.

4.14.2 Perfil del cliente

Los clientes serán hombres y mujeres con capacidad de pago para adquirir productos de calidad.

El perfil del cliente para la empresa new style es aquella persona que se preocupa por su apariencia externa, la idea de negocio surgió de los programas de televisión estadounidense llamados “no te lo pongas” y “desafío fhashionista” donde las personas están dispuestas a cambiar de ropa para mejorar su apariencia física.

Hoy en día la vanidad es un factor muy importante y está de moda la frase “verme bien para sentirme bien”, los clientes deberán ser personas capaces de aceptar un cambio de look puesto que esto ayudará a las personas a sentirse bien emocionalmente.

4.15 Objetivos de la empresa

La empresa debe desarrollar estrategias de ventas muy atractivas debido a que hay una fuerte competencia, la empresa tiene oportunidad de crecer en el mercado ya que en este sector siempre hay demanda de productos en todo el año, la clave para el crecimiento de la boutique estará en brindar un servicio completo y de calidad para que los clientes tengan el deseo de regresar y adquirir nuevos productos, una de las herramientas que ayudaran a alcanzar estos objetivos serán las redes sociales.

➤ Partes interesadas

El propietario de la boutique New Style es el principal interesado en que la empresa alcance los objetivos establecidos ya que de estos dependen sus intereses personales como patrimonio etc.

- Los empleados recibirán una remuneración por su trabajo, los empleados estarán interesados en conservar su empleo y con el crecimiento de la empresa ellos irán recibiendo mejores comisiones.
- La sociedad se beneficiara ya que la empresa contribuirá en la disminución del desempleo.
- El gobierno tiene cierto beneficio ya que la empresa tendrá que pagar permisos para poder laborar.

➤ Elasticidad

Hay algunos bienes cuya demanda es muy sensible al precio, pequeñas variaciones en su precio provocan grandes variaciones en la cantidad demandada. Se dice de ellos que tienen demanda elástica. Los bienes que, por el contrario, son poco sensibles al precio son los de demanda inelástica o rígida. En éstos pueden producirse grandes variaciones en los precios sin que los consumidores varíen las cantidades que demandan. El caso intermedio se llama de elasticidad

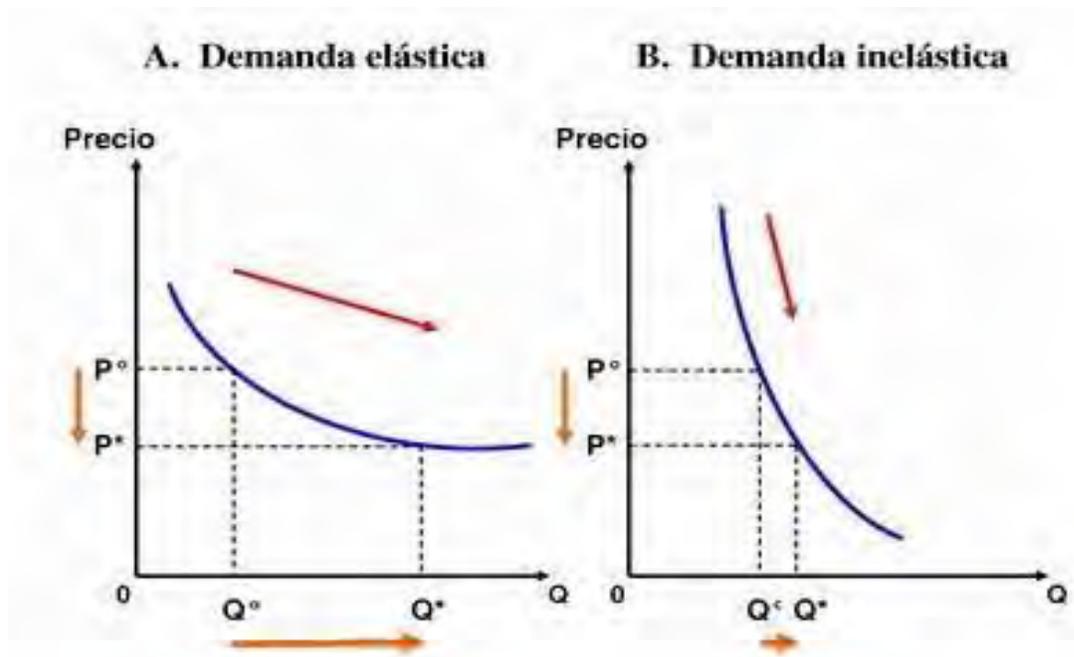
unitaria.

La elasticidad de la demanda se mide calculando el porcentaje en que varía la cantidad demandada de un bien cuando su precio varía en un uno por ciento. Si el resultado de la operación es mayor que uno, la demanda de ese bien es elástica; si el resultado está entre cero y uno, su demanda es inelástica.

Los factores que influyen en que la demanda de un bien sea más o menos elástica son:

Tipo de necesidades que satisface el bien. Si el bien es de primera necesidad la demanda es inelástica, se adquiere sea cual sea el precio; en cambio si el bien es de lujo la demanda será elástica ya que si el precio aumenta un poco, muchos consumidores podrán prescindir de él. En este caso la ropa es un bien de lujo.

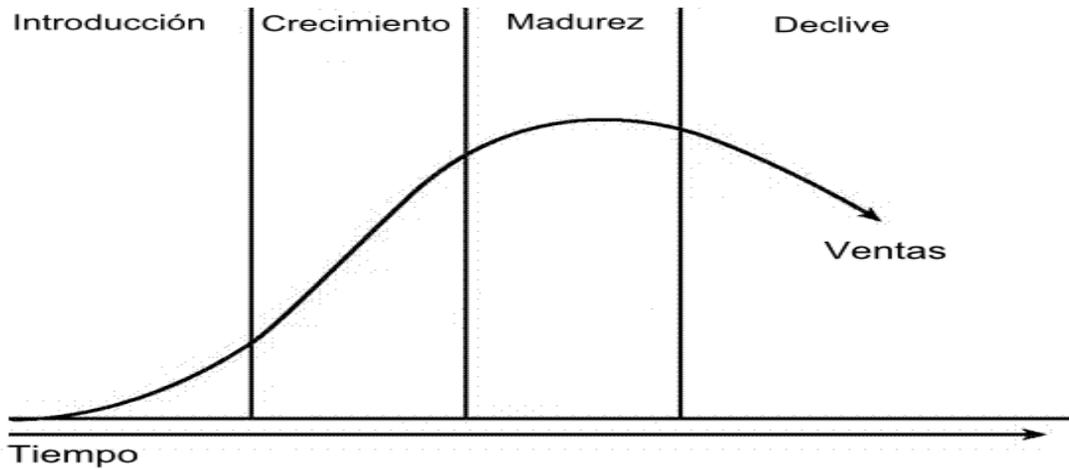
Ilustración 6 demanda elástica e inelástica



Fuente: internet

➤ Ciclo de vida del servicio

Ilustración 7 ciclo de vida del producto



Fuente: internet

La boutique se encuentra actualmente en la etapa de introducción, debido a que es un nuevo servicio que se lanzará ante el mercado de la moda y por consiguiente se encuentra en esta primera etapa del ciclo. Se estima que esta etapa representa una serie de riesgos ya que es la primera etapa de penetración en el mercado, se lograra aprovechar todos los recursos posibles para impactar a nuestro mercado objetivo.

Posteriormente la empresa avanzara a la etapa del desarrollo en la cual se considera una de las más importantes ya que en ella se presenta una incrementación de la demanda de los servicios, se pretende estar en esta etapa de la manera más rápida posible ya que esta etapa representa que sobreviva el servicio y se logre una buena aceptación por parte del mercado.

La tercera etapa del ciclo es cuando empieza a ver una alta en las ventas, es decir no presentará un aumento de demanda e incluso se puede presentar una disminución del mismo. En esta etapa es muy importante estar trabajando para resolver los percances y saber actuar ante esta situación, buscando la implementación promociones para retener a los clientes.

La última etapa es el declive, lo cual se trabajara mucho para no caer en esa etapa puesto que puede causar el fin de la empresa.

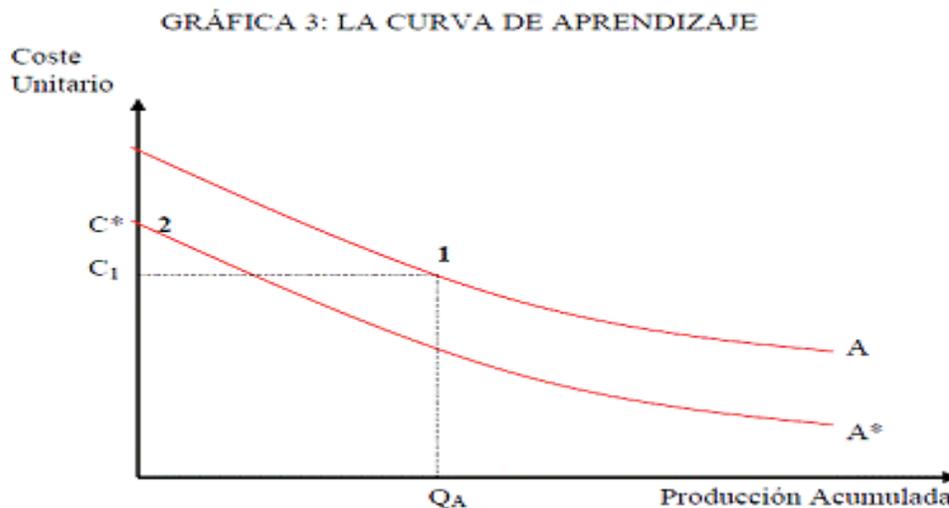
➤ Costos y curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad. Pero la curva de aprendizaje se centra sólo en la productividad de los trabajadores. Basta para ello con observar la rapidez con que un oficinista manipula las teclas de una calculadora o las de un teclado de computadora para observar los efectos de la curva de aprendizaje.

La curva del aprendizaje es parte de los efectos de la experiencia, pero esta última prevé otros factores causales del incremento de la productividad, como lo son la especialización del trabajo, los inventos y mejoras en los equipos y procesos, la utilización de nuevos materiales, el proceso de estandarización de insumos y el rediseño de los productos.

Los empleados recibirán capacitación para que ofrezcan una excelente atención a los clientes, se tratará de que los empleados tengan una premiación si se llega a las metas establecidas.

Ilustración 8 curva de aprendizaje



Fuente: internet

4.16 Comercialización

4.16.1 Análisis

La empresa deberá mantener un registro de las compras de los clientes en la computadora para determinar qué tipos, colores y marcas de ropa se venden mejor en qué épocas del año. Utilizando un programa de manejo de base de datos para analizar las tendencias de los clientes, ellos pueden descartar las líneas de venta obsoleta y dudosa y llenar su tienda con mercadería deseable, la cual incrementará su velocidad de rotación.

4.16.2 Impacto

La boutique de ropa deberá llamar la atención de los peatones para tentarlos a ingresar a la tienda y mantener la atención de aquellos que compran. Las presentaciones visuales de los productos en los maniqués les ofrecerán a los clientes una visión de las combinaciones potenciales de las prendas y le permitirá crear una imagen particular o un tema en toda la tienda

4.16.3 Publicidad

La boutique deberá comprar avisos en publicaciones locales y en revistas para promover la tienda, focalizándose en los avisos visuales que se condicen con la base de sus clientes. Una tienda de ropa de descuento puede realizar un anuncio mostrando imágenes de conjuntos completos con sus precios, mientras que las tiendas de ropa de lujo pueden mostrar una modelo con un conjunto realizando una pose que enfatice su estilo de vida. Los dueños de los negocios deben preguntarle a los clientes cómo encontraron la tienda para eliminar los avisos con cifras bajas de conversión.

4.16.4 Organización

La empresa New style debe focalizarse en la pulcritud cuando muestre sus productos. No deberá tener armarios llenos de mercadería y deben mostrar más espacio para que los clientes puedan moverse alrededor de toda la tienda. Colocando las líneas de productos más nuevas en frente y volviendo a tener los productos agotados en una base diaria, aumentarán las ventas. Se debe segregar

las líneas de productos por precio, de modo que los clientes puedan fácilmente encontrar estilos en su rango de precios.

4.16.5 Servicio

Debido a las ventas repetidas y a las palabras positivas se mejorará el negocio, la boutique deberá contratar y retener solo miembros profesionales para su equipo y deberán ser quienes traten a los clientes con cortesía, deben tener conocimientos sobre moda y encajar con la imagen de las prendas que el negocio vende. Los miembros amables y atentos pueden obtener información valiosa sobre la mente de los clientes que el empresario puede utilizar para aumentar la venta.

4.16.6 Canales de distribución

Los canales de distribución que en este se casó se utilizaran son

Camiones para la transportación de la mercancía. Se analizaran a las cadenas de intermediación que más convengan a la empresa.

Por otra parte se pretende usar el servicio de paquetería para la adquisición de algunos productos, como se ha mencionado anteriormente en el proyecto algunas prendas de vestir y accesorios serán de marcas reconocidas lo cual se tiene que hacer un contrato con intermediario como por ejemplo estafeta y DHL.

4.16.7 Puntos de venta

La empresa solo contara con un punto de venta para la apertura de la empresa, se pretende crear una página de internet para que los clientes puedan hacer pedidos en línea o apartar ropa para probársela.

4.16.8 Transporte

El transporte que se utilizara para trasladar los productos que comercializará la boutique requerirá de fletes, el cual se llegará a un acuerdo por parte de la empresa y el transporte lo cual son necesario camiones grandes.

Ilustración 9 tipo de transporte



Fuente: internet

4.16.9 Logística

En esta imagen se muestra un ejemplo de la posible logística que se prevé para la transportación de los productos debido a que unas fabricas se encontraran en el D.F y en Guadalajara, algunos productos se importaran pero ya será cuestión de paquetería el tipo de logística que ellos manejen debido a que solo de obtendrá por medio de paquetería.

Ilustración 10 ruta de distribución mapa de México



Fuente: internet

4.16.10 Intermediarios

En este apartado se pretende lograr tener una negociación con los productores directos a que se va a adquirir por cantidades elevadas tal vez se necesitará de intermediarios para la ropa de marca que será importada de otros países.

4.17 Estrategias de Marketing

Las estrategias que utilizará la boutique de ropa New Style será aprovechar el concepto nuevo de asesoría personalizada a los clientes, la tienda siempre lucirá limpia y se pretende mantenerla ordenada y con material de merchandising atractivo para llamar la atención de los clientes, se ofrecerán prendas de vestir y accesorios con descuentos dependiendo de la temporada, se ofrecerá una tarjeta para acumulación de puntos en la compra de productos, de igual manera en temporadas especiales se pretende utilizar la promoción de los cupones ya que esta será una estrategia a los clientes se les regalara puntos y con eso podrá

canjear más productos lo cual permitirá darle paso a otra venta

➤ **Estrategias de precio:**

- La empresa buscara ajustarse a los precios de la competencia para brindar productos con precios competitivos.
- Se analizará la logística de distribución para reducir costos y se refleje en los precios de los productos.
- Se darán precios especiales a clientes que consuman una determinada cantidad.

➤ **Estrategias de plaza y distribución:**

- se buscará un lugar estratégico para la comercialización de los productos.
- Se situará el local en una avenida.
- Se buscará implementar el servicio a domicilio.

➤ **Estrategias de producto:**

- Los productos serán de buena calidad.
- Algunos productos serán exclusivos de marcas reconocidas.
- Algunos productos serán de encargos.
- Los productos serán exhibidos en pasarelas.

➤ **Estrategias para el servicio:**

- Será un servicio especializado en asesoría de imagen personal.
- Será un lugar confortable.
- El servicio será con personas amables.
- Será un servicio innovador.
- Se consentirá a los clientes ofreciéndoles café y galletitas.

➤ **Publicidad y promociones**

La empresa New Style Diseñara un plan para colocar anuncios en sitios que atraigan al mercado objetivo. En este caso se utilizaran carteles publicitarios en puntos estratégicos como lo son, universidades, dependencias de gobierno

La publicidad hoy en día es cara Se pretende utilizar las redes sociales de Internet.

9 Facebook

10 Instagram

11 Twitter

Para subir imágenes con los modelos de ropa que se cuente en la boutique para que los clientes se interesen y se inspiren en acudir al local para medirse la ropa.

Se llegará a un contrato con revistas reconocidas de Chetumal Quintana Roo por ejemplo:

- Mujer total
- Forever Magazine

Al igual se pretende entregar folletos de la tienda en lugares estratégicos, en colonias donde se encuentra una parte de la población objetivo, en plazas comerciales para que la gente se entere de la ubicación de la empresa.

➤ Plan de marketing estrategias

Tabla 7 plan de mercadotecnia

Calendario	En	Fe	m	abr	may	Ju	jul	ago	Sep	oct	nov	Dic
Eventos												
Festivales												
Tipo de promociones												
Rebajas												
Fechas especiales												
Cupones												
Tipo de acción												
Volantes en universidades y dependencias												

de gobiern o.												
Publicid ad en Pantalla s luminos as												
Internet- web												

Fuente: elaboración propia

➤ **Plan de medios**

Tabla 8 plan de medios

Medio publicitario	Área o ubicación	Fecha	Veces	Costo \$
Volanteo en zonas estratégicas	Ciudad de Chetumal Quintana Roo.	Enero 2016 Marzo 2016 Mayo 2016 Julio 2016 Septiembre 2016	Dos a la semana	\$1500

		octubre 2016		
Publicidad en pantallas luminosas	Ciudad de Chetumal Quintana Roo.	Noviembre del 2016	5 veces al mes	\$1000
Publicidad en revistas locales	Ciudad de Chetumal Quintana Roo	Noviembre del 2016	1 vez al mes	\$2000
Promoción masiva en redes sociales	Ciudad de Chetumal Quintana Roo.	Desde enero del 2016 a enero del 2017.	Todos los días del año.	\$ 0

Fuente: elaboración propia

4.18 Localizacion

Ilustración 11 localización de Quintana Roo



Fuente: internet

4.18.1 Macrolocalización

La empresa New style se encuentra en el país de México en la ciudad de Chetumal Quintana Roo a continuación se describirán las características que la región tiene en cuestiones de características climáticas.

Clima:

De acuerdo al sistema de clasificación de Koeppen modificado para climas tropicales y subtropicales de México, en el estado de Quintana Roo se identifican los climas cálido subhúmedo con lluvias en verano en la parte continental y el clima cálido húmedo con abundantes lluvias en verano en Cozumel.

La precipitación pluvial anual varía de 1100 a 1500 milímetros como promedio anual. La temperatura media anual fluctúa entre 26°C como máxima y 10°C como mínima, con extremos de 36°C en los meses más calurosos.

Los vientos dominantes son los alisios que se presentan casi todo el año con dirección del este al oeste o suroeste. En el invierno se presentan vientos del norte

con lluvias moderadas y baja temperatura. De septiembre a noviembre es la temporada de ciclones que eventualmente llegan a las costas.

Los tipos de vegetación que se presentan en la entidad se deben a la coincidencia del clima subtropical, suelos poco profundos y un manto acuífero cerca de la superficie. Según la clasificación de Rzedowsky se presentan las siguientes categorías generales:

➤ **Tipos de ecosistemas:**

- **Bosque Tropical** Perennifolio que incluye un complejo conjunto de asociaciones vegetales, con especies dominantes de ramón y zapote y la presencia de especies trepadoras como lianas y bejucos, también se presentan una gran variedad de orquídeas, comprende la mayor parte del territorio.
- **Bosque Tropical** Su caducifolio se presenta en climas más secos que el anterior, la altura de los árboles no pasa de 25 metros y pierden sus hojas una vez al año, también se presentan especies trepadoras y orquídeas.
- **Bosque espinoso** que comprende una serie heterogénea de bosques bajos con un alto contenido de espinas. Abunda en una franja en el litoral sureste.
- **Vegetación acuática** y subacuática que se presentan en las lagunas salobres y pantanos.

Entre las especies maderables más comunes están la mora, el tzalán, jabín, chobenché, cedro, caoba, ceiba o yaxché, pucté, granadillo, zapote y guayacán entre otras muchas.

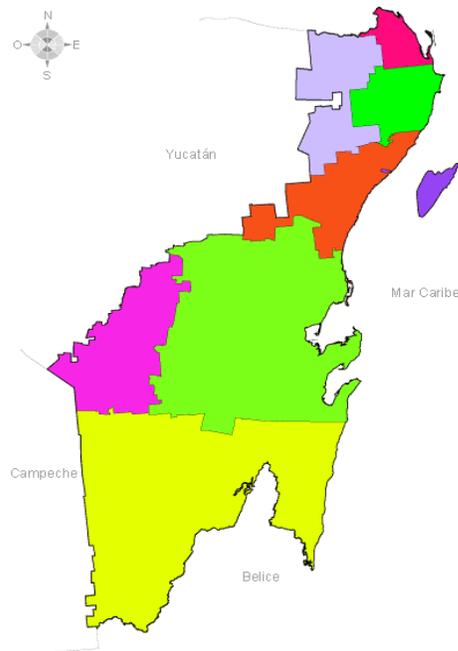
- **Porcentaje territorial**

El estado de Quintana Roo representa 2.3% de la superficie del país.

- **División municipal**

Al 2010, el estado de Quintana Roo está dividido en 9 municipios.

Ilustración 12 división municipal de Quintana Roo



Fuente: INEGI

4.18.2 Micro localización

Tabla 9 micro localización del negocio

Factor de análisis	Ponderación del factor	Colonia Centro		Boulevard Bahía		Avenida Maxuxac	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Mercado	0.25	8	0.15	7	0.15	10	0.15
Insumos	0.15	9	0.15	8	0.15	10	0.15
Infraestructura y servicios	0.17	7	0.12	9	0.12	9	0.12
Personal	0.2	10	0.1	7	0.1	10	0.1
Agua potable	0.1	9	0.1	9	0.1	9	0.1
Comunicaciones y transporte	0.08	10	0.08	9	0.08	10	0.08
Restricciones ambientales	0.05	9	0.05	10	0.05	9	0.05
SUMA	1	68	1	65	1	75	1

Fuente: elaboración propia

La localización del negocio se ubicara en la avenida Maxuxac debido a que hay un gran flujo de vehículos y personas transitando por el lugar, además que ha tenido un gran desarrollo comercial al paso de los años, se dice que abastece la mitad de la ciudad lo cual hace pensar que puede ser un lugar estratégico para la apertura de un negocio, la dirección propuesta para la instalación de la boutique es avenida Maxuxac entre Nizúc y magisterio. El local se encontrara frente a la avenida tendrá dos plantas.

Ilustración 13 ubicación del negocio



Fuente: GOOGLE maps

Ilustración 14 foto de la ubicación



Ilustración 15 foto 2 de la ubicación



Fuente: cámara personal

4.19 Ingeniería del proyecto

4.19.1 Instalación

La boutique necesitara

- Una área de cobro
- Dos departamentos uno de caballero y uno de dama
- Área de probadores con una sala y una pasarela
- Bodega
- Areas completamente blancas

Imagen tentativa de infraestructura planta baja

Ilustración 16 imagen de infraestructura planta baja



Fuente: internet

Imagen tentativa de infraestructura planta alta

Ilustración 17 imagen de infraestructura planta alta



Fuente: internet

Sala de interacción con los asesores de moda.

Ilustración 18 imagen de sala (probador)



Fuente: internet

Instalacion

4.19.2 Equipo

Tabla 10 mobiliario y equipo

Unidad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	Total
1		Cafetera oster	En el trabajo o en casa, esta cafetera Oster con capacidad para 35 tazas será la encargada de darte energía para afrontar el día con una sonrisa. Es un electrodoméstico resistente, con filtro permanente, una práctica luz indicadora y apagado automático que evita accidentes. Las mañanas con una deliciosa taza de café son mejores, prepara	\$500	\$500

			todas las que quieras en la cafetera Oster.		
--	--	--	---	--	--

unidad	Imagen	Nombre	Descripción	p/u	Total
1		Sala Izquierda Contemporánea Gris Veranda	Estilo: Contemporáneo, Modelo: Veranda, Color: Gris. Material: Piel con Split. Medidas: Alto 77 cm x Ancho 275 cm x Profundo 157 cm aproximado. Número de piezas: 1.Herrajes: Patas de metal. Recomendaciones de limpieza: Limpiar ocasionalmente con un paño húmedo, no	\$15,999	\$15,999

			usar abrasivo		
--	--	--	---------------	--	--

unidad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	total
1		CAJA REGIST ROYAL 500DX/220 DX	IMPRESIÓN FACULTATIVA DE RECIBOS * SISTEMA PARA 8 CAJEROS * 3 FORMAS DE PAGO * CÁLCULO AUTOMÁTICO DE LA TASA DE IMPUESTO * OPCIONES DE REGISTRO VINCULADAS A DEPARTAMENTOS * SISTEMA DE SEGURIDAD Y DE REPORTES ADMINISTRATIVOS PERIÓDICOS * BATERÍA DE PROTECCIÓN DE LA MEMORIA Y REGISTRO * DOBLE DIPLAY CAJERO- CLIENTE * COMPATIBLE CON	\$1,800 .00	\$1,800.00

			CONSUMIBLES OFFICE DEPOT SKU: 16080,797,1928 Y 803	
--	--	--	---	--

Unidad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	total
5		Exhibidor Rack Para Ganchos De Ropa 2 Barras Ajustable Pm0	Rack para la ropa ayuda a exhibirla de manera ordenada Estante doble Color: cromo Dimensiones 60" x 22" altura ajustable	\$ 2,499 ⁰	\$12,500

2		Bastidor Soporte Perchera Exhibidor De Ropa Boutique Vv4	Altura: ajustable Color: cromado Fácil de montar.	\$ 1,899⁰⁰	\$3,800
---	---	---	--	----------------------------------	----------------

unidad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	total
--------	--------	--------	-------------	-----	-------

2		vestidores	Material: madera Color: blanco y negro Dimensiones de 1.80cm x 2metros	\$1,000	\$2,000
----------	---	-------------------	---	----------------	----------------

unid ad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	total
1		Exhibípan el, Panel Ranurado	1.24cm de Alto por 2.46 de Ancho grosor de 20 mm Incluye 40 ganchos	\$ 250	\$ 250
		1.24cm de Alto por 2.46 de Ancho grosor de 20 mm Incluye 40 ganchos.			

unid ad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	total
1		Cajonera	Madera, color blanco	\$800	\$800

		<p>para paqueteria</p>			
--	---	----------------------------	--	--	--

unid ad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	total
1		<p>Computadora de escritorio Acer AZ1-601-MW20 Windows 8.</p>	<p>Complementa tu entretenimiento y haz tu trabajo más fácil con esta computadora de escritorio Acer AZ1-601-MW20. Desde redactar una carta en Word hasta editar fotos y visualizar videos HD será fácil y rápido con este equipo gracias a que cuenta con monitor de 18.5", procesador Intel Celeron N2830 de 2.16 GHz, Windows 8.1, 4 GB de RAM y 500 Gb de disco duro. ¡Esta computadora Acer es lo que buscabas!</p>	\$15,000	\$15,000

unid ad	Imagen	nombre	descripción	p/u	total
1		Vitrina Mostrador Exhibidor	MOSTRADOR METÁLICO / COLOR BLANCO EXHIBIDORA CRISTAL VIDRIO ARRIBA Y AL FRENTE 2 ENTREPAÑOS DE CRISTAL MEDIDA 1.2 MTS DE LARGO X 40 CMS DE FONDO X 1 MTS DE ALTO	\$1500	\$1500

unid ad	Imagen	nombre	descripción	p/u	total
--------------------	---------------	---------------	--------------------	------------	--------------

2		Maniqui mujer	Dimensiones: Altura: 70 pulgadas Hombro de la anchura del hombro Busto 33.1 pulgadas Cintura 24.08 pulgadas.	\$ 1000	\$2000
---	---	--------------------------	---	----------------	---------------

unidad	Imagen	nombre	Descripción	p/u	total
5		Bastidores de metal		\$1000	\$5000

Unidad	Imagen	nombre	descripción	p/u	total
4		ventiladores	Ventiladores de techo, 4 aspas de metal.	\$600	\$2400

4.19.3 Distribución de la planta

Ilustración 19 distribución de planta baja

Distribución de planta baja boutique New Style

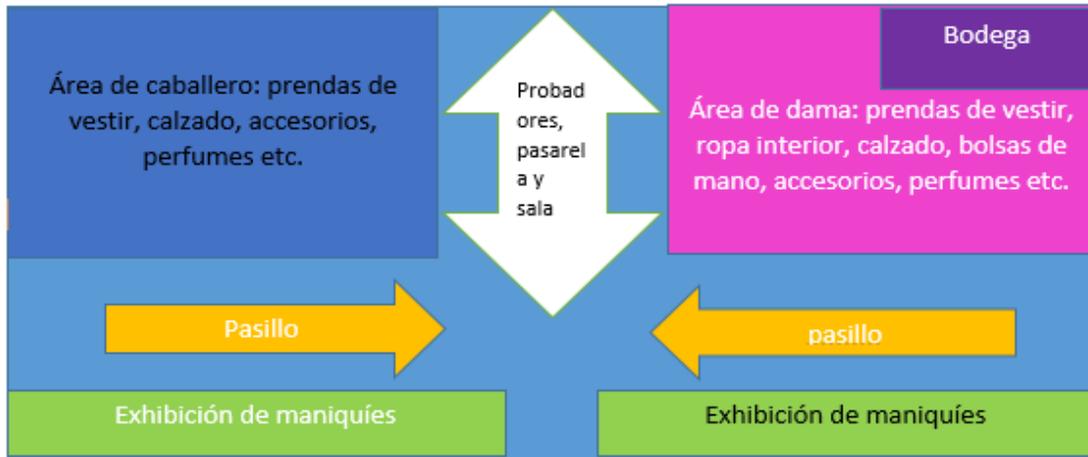


Fuente: elaboración propia

Distribución de la planta alta

Ilustración 20 distribución de planta alta

Distribución de la planta alta



Fuente: elaboración propia

Este es cantidad de producto que la empresa necesitara para iniciar operaciones.

4.19.4 Proveedores

Tabla 11 proveedor ilusión

ILUSION
Es una empresa 100% mexicana fundada en 1949 dedicada al diseño, producción y comercialización de productos para el mundo de la mujer, tales como ropa interior, ropa exterior, cosméticos y artículos para el hogar...
Datos para contactar a Ilusión - Diltex, S.A. De C.V.:
Sitio web: www.ilusion.com.mx
Red social: Facebook , Twitter , YouTube
Teléfono: 01 800 000 1700
Dirección: Av. Primero de Mayo No.125 Col. San Andrés Atoto, Naucalpan -

C.P. 53500

Tabla 12 proveedor VANITY

VANITY

Es una Compañía líder en la manufactura de ropa de línea para dama. VANITY, desde hace más de 50 años, ha estado a la vanguardia de la moda en México, proponiendo siempre las últimas tendencias para la mujer. De la misma forma, nuestra marca se ha consolidado también como líder en el segmento del diseño y la confección de uniformes institucionales...

Datos para contactar a Grupo Vanity, S.A. de C.V.:

Sitio web: www.vanity.com.mx

Red social: [Facebook](#), [Twitter](#), [YouTube](#)

Teléfonos: (55) 5604-7533 / 01 800 690 63 40

Dirección: [Av. Universidad # 1050 Col. General Anaya, Delegación Benito Juárez](#) - C.P. 03330

D. F. - México

Tabla 13 Proveedor KORINNA

KORINNA

Es una empresa orgullosamente Regiomontana creadora de vanguardia en ropa ejecutiva y casual para dama a nivel nacional. Nuestro objetivo es vestir a la mujer del nuevo milenio con prendas de calidad y precio justo garantizando la

satisfacción de nuestros clientes y así conseguir la lealtad en la compra de nuestros productos...

Datos para contactar a Korinna , S.A. de C.V.:

Sitio web: www.fabricakorinna.com

Red social: [Facebook](#)

Teléfono: 1492-5888

Dirección: [Edison 2609A Norte](#) - C.P. 64420

Monterrey, Nuevo León - México.

Tabla 14 Proveedor BISUTERÍA PILAR MORO

BISUTERÍA PILAR MORO

Fábrica de Bisutería fina. Venta de mayoreo y medio mayoreo, Collares, Pulseras, Gargantillas, Aretes...

[Nosotros](#) > Fabricamos productos con diseño de clase mundial, para satisfacer a los gustos más exigentes, cuidando siempre de tener la mejor relación precio producto...

→ [Vea su catálogo de bisutería](#) »

Datos para contactar a Bisutería Pilar Moro - Grupo Corporativo Karam S.A de C.V:

Sitio web: www.bisuteria-mexico.com

Red social: -

Teléfono: (81) 8748-4900

Dirección: [Cadetes del 47 No.6 Planta Baja Col. San Miguel Chapultepec](#) - C.P. 11850

México D.F. – México

Tabla 15 proveedor MONTALVO FARRET

MONTALVO FARRET

[Acerca de Nosotros](#) > Es una empresa fundada en León, Gto. con más de 10

años de experiencia en la fabricación y diseño de bolsas para dama y accesorios de piel. Desde su fundación, Montalvo Farret se ha destacado por la calidad y variedad en sus productos, la mejora continua de sus procesos y un excelente servicio al cliente...

Datos para contactar a Montalvo Farret:

Sitio web: www.montalvofarret.com

Red social:

Teléfono: 01 477 514 0044

Dirección: [Nicolás Calvo #1904, Col. Benito Juárez](#) - C.P. 37236

León, Guanajuato – México

Tabla 16 proveedor VIALTEX

VIALTEX

Es una empresa constituida en el 2001, sin embargo cuenta con bases en el sector desde 1978. Nuestra infraestructura está integrada de tal manera que nos permite desarrollarnos de manera competitiva, manteniendo el control de calidad de nuestros productos a nivel internacional...Playeras NAO®, se especializa en la fabricación de playera tipo polo, cuello redondo, camisa de mezclilla y diseños especiales para caballero y damas.

Datos para contactar a Vialtex S. A. de C. V.:

Sitio web: www.nao.com.mx

Red social: -

Teléfonos: 5532-5131 y 5672-9216

Dirección Oficinas: [Calle Filipinas, 206, 1er piso, Col. Portales](#)

Ciudad de México, D.F. – México

Algunos productos serán adquiridos por paquetería debido a que probablemente serán productos con precio elevado ya que serán marcas reconocidas como por ejemplo:

Gucci
Levy's
Carolina Herrera
Wall Street
Oscar de la renta

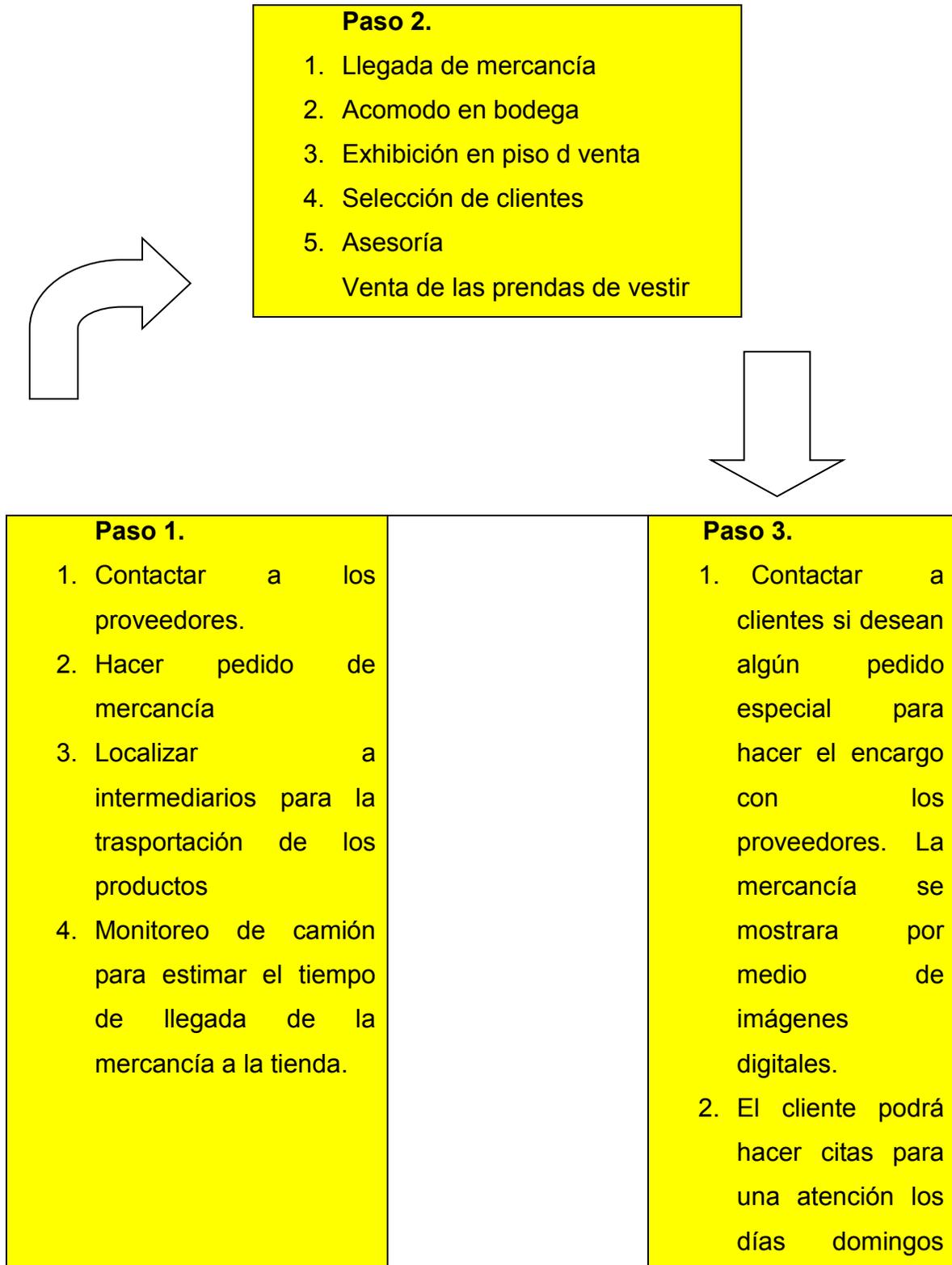
4.20 Producción

Se hará una proyección de la demanda para ver cuanta ropa se va a adquirir para la comercialización por ejemplo en temporadas altas como lo es diciembre y temporadas bajas como lo es enero.

No habrá una producción fija se hará una serie de estudios para decidir la cantidad que se pretende comercializar.

4.20.1 Proceso productivo

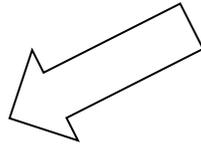
Diagrama 1 proceso productivo



		(este servicio se implementara por aquellas personas que trabajan entre semana).
--	--	--

Paso 5

- Ventas finales
- cobrar
- ofrecer venta de impulso
- poner en orden los documentos financieros.



Paso 4.

- administración de finanzas
- analizar que se cumpla el trabajo.
- Dara asesoría de imagen cuando haya mucho trabajo.

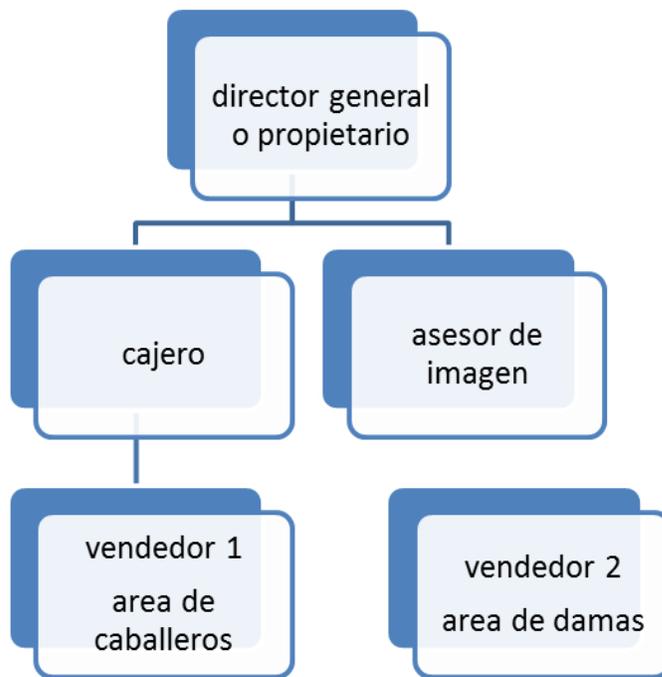
Fuente: elaboración propia

4.20.2 Organización

Se hará un organigrama para decidir qué puesto y actividades realizara cada integrante de la empresa, en este caso los empleados realizaran labores de limpieza.

Organigrama

Diagrama 2 organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

4.20.3 Puestos y perfiles

Director general.

Tabla 17 perfil del director general

Perfil	Capaz de resolver imprevistos En la empresa y habilidad en la administración.
Requisito	Grado de estudio: Licenciatura
Sexo	Indiferente
Edad	20-45 años
Funciones	Se encargara de llevar a cabo todo lo relacionado a las finanzas y legales del negocio al igual apoyará en la asesoría de imagen para los clientes.

Fuente: elaboración propia

Asesor de imagen

Tabla 18 perfil del asesor de imagen

Perfil	Tendrá que ser muy hábil y sobre todo sincero con los clientes.
Requisito	Curso relacionado a moda y costura.
Sexo	indiferente
Edad	20-26 años
Funciones	Asesorar a las personas en qué tipo de prendas de vestir y colores les favorecen, Será un punto clave para convencer a los clientes de comprar las prendas de vestir al igual tendrá función de atender la planta alta de la

	empresa en la venta.
--	----------------------

Fuente: elaboración propia

Vendedor 1

Tabla 19 perfil del vendedor 1

Perfil	Responsable y creativo para montar exhibiciones
Requisito	Preparatoria terminada
Sexo	Mujer
Edad	18-25 años
Funciones	El vendedor deberá tener en orden su área en la bodega y tener piso de venta bien surtido además de aclarar cualquier duda en piso de ventas y convencer a los clientes de que se pasen a probar las prendas de vestir.

Vendedor 2

Tabla 20 perfil del vendedor 2

Perfil	Responsable y creativo para montar exhibiciones
Requisito	Preparatoria terminada
Sexo	hombre
Edad	18-25 años
Funciones	El vendedor deberá tener en orden su área en la bodega y tener piso de venta bien surtido además de aclarar cualquier duda en piso de ventas y

	convencer a los clientes de que se pasen a probar las prendas de vestir.
--	--

Fuente: elaboración propia

Cajero

Tabla 21 perfil del cajero

Perfil	Habilidad en los números y cuestiones financieras
Requisito	Preparatoria terminada
Sexo	Mujer
Edad	20-25 años
Funciones	Se encargará de cobrar las prendas de vestir que decidan comprar los clientes, Tendrá en orden los movimientos financieros para explicarle al director general los movimientos que hubo durante el día o semana.

Fuente: elaboración propia

Los empleados gozaran de un sueldo mensual de acuerdo a las actividades que realicen se establecerá el pago., más las prestaciones establecidas por ley, las cuales son: días de descanso, vacaciones, y aguinaldo.

Forma de pago: Se pagara por medio del banco Banamex.

Los empleados gozaran un salario más alto al establecido por la ley.

4.20.4 Tabla de sueldos y salarios

Tabla 22 sueldos y salarios

Puesto	Número de plazas	Sueldo mensual	Total sueldos	Prestaciones	Total mensual	Total anual
Administración						
gerente general	1	3,000	3,000	1,050	4,050	48,600
Subtotal	1	3,000	3,000	1,050	4,050	48,600
Personal						
Cajero/a	1	2,600	2,600	910	3,510	42,120
Vendedor	2	3,000	6,000	2,100	8,100	97,200
Subtotal	3	5,600	8,600	3,010	11,610	139,320
Producción						
Asesor de imagen	1	2,000	2,000	700	2,700	32,400
Subtotal	1	2,000	2,000	700	2,700	32,400
Totales	5	10,600	13,600	4,760	18,360	220,320

Fuente: elaboración propia

4.20.5 Política de trabajo

- No usar celular en el trabajo.
- Descansos los domingos.
- Mantener un comportamiento ético hacia los clientes.
- Arreglo personal.
- No decir palabras obscenas en el trabajo.

4.21 Normas y leyes a cumplir

EXPEDICIÓN DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO

Artículo 171.-DEROGADO (P.O.E. 19 DE DICIEMBRE DE 2011)

Artículo 172.- Las personas físicas, morales o unidades económicas que realicen actividades comerciales, industriales, de servicios, y de inversión de capitales, salvo disposición expresa en contrario deberán solicitar mediante los medios electrónicos dispuestos por la Secretaría o acudiendo de forma personal ante las

oficinas Recaudadoras de Rentas en el Estado, su inscripción en el Registro Estatal de Contribuyentes dentro del mes siguiente, contado a partir de que se realicen las situaciones jurídicas o de hecho, u obtengan ingresos derivados de sus actividades en el Estado de Quintana Roo y obtener a su vez la correspondiente Licencia de Funcionamiento según sea su actividad y por cada establecimiento o sucursal, para lo cual deberán acompañar a su aviso la referencia de los documentos siguientes:

I.- Folio del aviso de inscripción o apertura de establecimiento realizado en el Servicio de Administración Tributaria;

II.-Domicilio fiscal del contribuyente y del establecimiento;

III.-Giro o actividad;

IV.- En su caso, el número de licencia de bebidas alcohólicas con refrendo vigente;

V.- En su caso, el número de operación del recibo de pago de comodato vigente

VI.- En su caso, número de autorización vigente para operar como casa de empeño y préstamo;

VII.- En su caso, número de autorización vigente para operar como prestador de servicios de seguridad privada; y

VIII.-Obligaciones fiscales a cargo.

Tratándose de aumento de obligaciones se contará con tres días para presentar el aviso correspondiente a la Secretaría a través de los medios electrónicos dispuestos por ésta, a efecto de obtener la licencia de funcionamiento

actualizada, para lo cual deberá haber dado cumplimiento a las obligaciones fiscales que hubiese tenido a su cargo o de existir alguna, cumplirlas en términos de Ley.

Tratándose de disminución de obligaciones se contará con tres días para presentar el aviso correspondiente a la Secretaría a través de los medios electrónicos dispuestos por ésta, a efecto de obtener la licencia de funcionamiento actualizada, para lo cual deberá haber dado cumplimiento a las obligaciones fiscales que hubiese tenido a su cargo o de existir alguna, cumplirlas en términos de Ley.

Tratándose de cambio de domicilio, se contará con un mes para presentar los avisos correspondientes a la Secretaría a través de los medios electrónicos dispuestos por ésta, a efecto de obtener la licencia de funcionamiento actualizada, acompañándose de la referencia de los documentos siguientes:

- a) Folio de aviso de cambio de domicilio del establecimiento realizado en el Servicio de Administración Tributaria;
- b) Domicilio fiscal del contribuyente;
- c) Domicilio del establecimiento y referencias;
- d) En su caso, número de licencia de bebidas alcohólicas con refrendo vigente;
- e) En su caso, número de operación del recibo de pago de comodato vigente;
- f) En su caso, número de autorización vigente para operar como casa de empeño y préstamo; y

g) En su caso, número de autorización vigente para operar como operador de servicios de seguridad privada.

Tratándose de cambio de giro o actividad, se contará con un mes para presentar los avisos correspondientes a la Secretaría a través de los medios electrónicos dispuestos por ésta, a efecto de obtener la licencia de funcionamiento actualizada, acompañándose de la referencia de los documentos siguientes:

a) Folio del aviso de actualización de actividades económicas y obligaciones del establecimiento realizado en el Servicio de Administración Tributaria; y

b) Giro o actividad.

Tratándose de cierre de establecimiento o suspensión de actividades se contará con un mes para presentar los avisos correspondientes a la Secretaría a través de los medios electrónicos dispuestos por ésta, a efecto de obtener cancelación de la licencia de funcionamiento, para lo cual deberá haber dado cumplimiento a las obligaciones fiscales que hubiese tenido a su cargo o de existir alguna, cumplirlas en términos de Ley y acompañar a su aviso la referencia al folio del aviso de suspensión de actividades económicas del establecimiento realizado en el Servicio de Administración Tributaria.

Las licencias a que se refiere este capítulo, incluyendo las actualizadas derivadas de algún movimiento, tendrán una vigencia al 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal y deberán renovarse en los dos primeros meses del siguiente ejercicio fiscal; en efecto, para la procedencia de lo dispuesto en este párrafo se deberá haber dado cumplimiento a las obligaciones fiscales que hubiese tenido a su cargo o de existir alguna, cumplirlas en términos de Ley.

La Secretaría se reserva la facultad de verificar mediante la inspección al establecimiento que la información proporcionada para la obtención de la

Licencia de Funcionamiento o sus cambios y actualizaciones son auténticos, contrario a esto se impondrán las infracciones a que se refiere el Código Fiscal del Estado.

4.22 Estudio económico financiero

4.22 .1 Total de inversión fija

En la inversión fija total se puede presenciar los activos tangibles e intangibles que la boutique necesita para dar inicio a las operaciones y brindar un buen servicio.

Fuente: elaboración propia

4.22.2 Inversión fija

Tabla 23 inversión fija

Concepto	Costo Total
Activos tangibles	
Terreno y edificio	77,000
Maquinaria e Insumos	49,379
Mobiliario y equipo de oficina	18,729
Mobiliario de marketing	2,500
Subtotal	147,608

Fuente: elaboración propia

4.22.3 Inversión diferida

La inversión diferida de la boutique representa las inversiones en activos intangibles, los cuales pueden ser activos constituidos por los servicios o derechos que se necesiten para las operaciones de la empresa.

Tabla 24 inversión diferida

Inversión Diferida	
Organización y puesta en marcha	3,000
Licencias y permisos	2,000
Total	5,000

Fuente: elaboración propia

4.23 Depreciación y amortización

La depreciación y amortización representa un gasto que permite al gobierno generar un beneficio tributario y se refiere a la pérdida del valor original por el desgaste físico debido al uso de los activos fijos despreciables, tales como la maquinaria y equipo entre otros. Esto no representa un desembolso de dinero, es decir que con este gasto se disminuye el monto de los impuestos lo que le permite a la empresa ahorrar para reponer el activo después de que se ha desgastado.

En el artículo 216 se encuentra la “Ley de impuestos sobre la renta” que nos habla sobre la depreciación y amortización que es deducible de la renta obtenida, el costo de adquisición o fabricación de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable de acuerdo a lo dispuesto en este artículo.

Tabla 25 depreciación y amortización

	Inversión inicial	Tasa de depreciación y amortización	2015	2016	2017	2018	2019
Depreciaciones para la producción							
Maquinaria e Insumos	49,379	10%	4937.90	4937.90	4937.90	4937.90	4937.90
Depreciación para administración							
Mobiliario y equipo de oficina	18,729	10%	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873
Mobiliario de marketing	2,500	10%	250	250	250	250	250
Total de depreciaciones			7,061	7,061	7,061	7,061	7,061
Amortizaciones							
Organización y puesta en marcha	3,000	10%	300	300	300	300	300
Licencias y permisos	2,000	10%	200	200	200	200	200
Total de amortizaciones			500	500	500	500	500
Total depreciaciones y amortizaciones			7,561	7,561	7,561	7,561	7,561

Fuente: elaboración propia

4.24 Capital de trabajo

El capital de trabajo para la boutique representa el dinero que requiere para que se comience a realizar las operaciones del negocio, la inversión en capital de trabajo es una inversión en activos circulantes y pasivos circulantes, permitiéndole operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materiales e insumos para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del dinero.

4.25 Activos circulantes

Tabla 26 activos circulantes

Concepto	0	2015	2016	2017	2018	2019
Activo circulante						
Caja y Bancos	20,000	8,679	9,037	9,409	9,797	10,203
Cuentas por cobrar		32,530	34,395	36,188	37,704	41,947
Inventarios		5,168	5,386	5,611	5,846	6,090
Materia Prima		823	861	900	940	983
Producción en Proceso		3,523	3,669	3,820	3,977	4,141
Producto Terminado		822	856	891	928	966
Pasivo Circulante						
Cuentas por pagar		823	861	900	940	983
Capital de Trabajo	20,000	45,554	47,957	50,308	52,406	57,257
Incremento del capital de trabajo	20,000	25,554	2,403	2,352	2,098	4,851

Fuente: elaboración propia

4.26 Determinación de costos y gastos

De acuerdo al análisis de costos y gastos se estima que los costos se refieren a un desembolso de dinero del que se esperaba obtener un beneficio, mientras que el gasto es un desembolso cuyo beneficio ya se obtuvo.

Análisis de costos y gastos

Tabla 27 análisis de costos y gastos

	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente de administración	48,600	50,544	52,566	54,668	56,855
Gtos de Mantenimiento	562	579	596	614	632
Depreciacion	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873
Telefono/internet	4,800	5,016	5,242	5,478	5,724
Papeleria	2,000	2,090	2,184	2,282	2,385
TOTAL:	57,835	60,102	62,461	64,915	67,470

Fuente: elaboración propia

4.26.1 Gastos directos

Tabla 28 gastos directos

	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos Directos					
Materia Prima	9,878	10,332	10,797	11,283	11,790
Mano de Obra	32,400	33,696	35,044	36,446	37,903
Gastos Indirectos					
Energía Electrica	6,000	6,270	6,552	6,847	7,155
Agua	6,000	6,270	6,552	6,847	7,155
Gastos de Mantenimiento	3,791	3,962	4,140	4,327	4,521
Depreciación	4,938	4,938	4,938	4,938	4,938
Art de Limpieza	10,643	11,122	11,622	12,145	12,692
Seguros	30,000	31,350	32,761	34,235	35,776
Amortizacion	500	500	500	500	500
Total	104,150	108,439	112,906	117,567	122,430

Fuente: elaboración propia

4.27 Integración de costos fijos

La integración de costos fijos está dada por los costos en los que incurriría en el desarrollo de brindar los servicios y estos deben considerarse como costos que no suelen tener variaciones y que no están sujetos a cambios por el número de servicios prestados.

Integración de costos fijos

Tabla 29 costos variables y fijos

Costos:	2015	2016	2017	2018	2019
Costos Variables	195,036	116,320	120,960	125,785	130,804
Gtos de Producción	83,320	144	145	147	149
Gtos de venta/distribucio	111,716	116,176	120,814	125,638	130,655
Costos Fijos	117,122	119,785	122,391	124,916	127,330
Gtos de Producción	20,830	21,688	22,581	23,513	24,486
Gtos de Admon	57,835	60,102	62,461	64,915	67,470
Gastos de Vta	27,929	29,044	30,204	31,410	32,664
Gastos Financieros	10,528	8,951	7,145	5,078	2,711
Costos Totales	312,158	236,104	243,351	250,701	258,134
Unidades a Producir	1,774	1,795	1,816	1,837	1,858
Costo unitaria	175.93	131.51	133.99	136.46	138.92

Fuente: elaboración propia

Integración de costos variables

Tabla 30 costos variables

Costos:	2015	2016	2017	2018	2019
Costos Variables	195,036	116,320	120,960	125,785	130,804

Fuente: elaboración propia

4.28 Necesidades de financiamiento

4.28.1 Financiamiento de la inversión inicial.

La boutique New style requiere de un financiamiento inicial para poder poner en marcha la boutique desarrollando operaciones, para que esto sea posible se requiere de mobiliario y equipo para dar inicio y por tal motivo se requiere de una inversión inicial que se realizará mediante un financiamiento que se estimó con un monto de \$172,608 pesos.

4.28.2 Calculo del costo financiero

El costo de financiamiento se encuentra estimado por un 14.50% de tasa de interés anual sobre el crédito bancario, dicho financiamiento se pagara durante los próximos 5 años desde las operaciones de la boutique.

El porcentaje del interés sobre el crédito bancario adquirido es determinado de acuerdo a los saldos netos de cada pago anual para realizar los costos financieros es necesario los siguientes datos.

Tabla 31 interés anual de préstamo

Crédito bancario:	72,608
Duración (años):	5 años
Interés anual:	14.50%

4.28.3 Tabla de amortización del financiamiento

La tabla representa el proceso en el que la empresa planea cancelar la deuda total del crédito bancario adquirido, esto permitiendo ponderar los posibles flujos de caja que se tendrían considerando el pago de intereses de la deuda anual.

Tabla 32 tabla de amortización del financiamiento

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0 (inicio)	1	2	3	4	5
Anualidad	\$ -	\$ 21,404.24	\$ 21,404.24	\$ 21,404.24	\$ 21,404.24	\$ 21,404.24
Intereses	\$ -	\$ 10,528.16	\$ 8,951.13	\$ 7,145.43	\$ 5,077.90	\$ 2,710.58
Amortización	\$ -	\$ 10,876.08	\$ 12,453.11	\$ 14,258.81	\$ 16,326.34	\$ 18,693.66
Total amortizado	\$ -	\$ 10,876.08	\$ 23,329.19	\$ 37,588.00	\$ 53,914.34	\$ 72,608.00
Saldo	\$ 72,608.00	\$ 61,731.92	\$ 49,278.81	\$ 35,020.00	\$ 18,693.66	\$ -

Fuente: elaboración propia

4.29 Determinación de la TEMAR o costo de capital

Tabla 33 TEMAR o costo de capital

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	IMPORTE	%	COSTO REAL	COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL
Crédito Bancario	72,608	42.07%	9.43%	3.96%
Aportación de Socios	100,000	57.93%	25.86%	14.98%
TOTAL	172,608	100%	35.29%	18.95%

Fuente: elaboración propia

Se sabe que el costo ponderado de capital conviene tratarse para la nueva financiación que se origina cuando la empresa evalúa nuevas alternativas de inversión. También es importante recordar que los intereses originados por la deuda, son deducibles de impuestos y que, por lo tanto, el costo de la deuda debe reducirse con el ahorro de impuestos que genera en caso de producirse utilidades operacionales.

La boutique solicita un crédito bancario de \$72,608.00 a una tasa del 14.50%. como se observa en el cuadro anterior, se sabe que este proyecto debe obtener un retorno(tasa de rentabilidad) igual o mayor al 18.95% si quiere cubrir las expectativas de rentabilidad que sus diferentes agentes de financiación esperan.

La cantidad que se debe recuperar es de \$72,608.

4.30 Determinación del punto de equilibrio

Tabla 34 punto de equilibrio

CONCEPTO/AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019
VENTA EN UNIDADES	1,774	1,795	1,816	1,837	1,858
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 220.00	\$ 229.90	\$ 239.10	\$ 246.27	\$ 270.90
VENTAS NETAS	\$ 390,356.22	\$ 412,738.87	\$ 434,257.72	\$ 452,445.02	\$ 503,365.05
(-) COSTOS VARIABLES	\$ 195,035.85	\$ 116,319.66	\$ 120,959.76	\$ 125,785.38	\$ 130,803.94
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 195,320.37	\$ 296,419.21	\$ 313,297.96	\$ 326,659.64	\$ 372,561.11
(-) COSTOS FIJOS	\$ 117,121.89	\$ 119,784.63	\$ 122,390.75	\$ 124,916.04	\$ 127,330.01
UNIDAD ANTES DE ISR Y PTU	\$ 78,198.47	\$ 176,634.58	\$ 190,907.21	\$ 201,743.59	\$ 245,231.10
P.E. MILES DE \$	\$ 234,073.18	\$ 166,790.05	\$ 169,644.02	\$ 173,016.91	\$ 172,034.80
PRECIOS DE VENTA UNITARIOS	\$ 220.00	\$ 229.90	\$ 239.10	\$ 246.27	\$ 270.90
P.E. DE UNIDADES	\$ 1,063.97	\$ 725.49	\$ 709.52	\$ 702.55	\$ 635.06
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	\$ 109.92	\$ 64.79	\$ 66.60	\$ 68.47	\$ 70.39
VENTAS P.E.	\$ 234,073.18	\$ 166,790.05	\$ 169,644.02	\$ 173,016.91	\$ 172,034.80
(-) COSTOS VARIABLES	\$ 116,951.29	\$ 47,005.42	\$ 47,253.28	\$ 48,100.87	\$ 44,704.79
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 117,121.89	\$ 119,784.63	\$ 122,390.75	\$ 124,916.04	\$ 127,330.01
(-) COSTOS FIJOS	\$ 117,121.89	\$ 119,784.63	\$ 122,390.75	\$ 124,916.04	\$ 127,330.01
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU	\$ -				

Fuente: elaboración propia

Se sabe que entre más bajo sea el punto de equilibrio, son mayores las probabilidades de que en el proyecto obtenga utilidades y menor el riesgo de que incurra en pérdidas. El cálculo que aparece en la tabla anterior se realizó a partir de descomponer los costos fijos y variables.

Los costos fijos permanecen constantes, independientemente del volumen de producción. Los costos variables guardan relación directa con el volumen de producción.

4.31 Integración de los estados financieros proyectados

Balance general

Tabla 35 balance general

Concepto	0 (año 2014)	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
<i>Activo Circulante:</i>						
Efectivo en caja y bancos	20,000	53,707	96,656	142,654	188,758	263,979
Inventarios		5,168	5,386	5,611	5,846	6,090
Cuentas por Cobrar		32,530	34,395	36,188	37,704	41,947
Subtotal	20,000	91,405	136,437	184,453	232,307	312,016
<i>Activo Fijo:</i>						
Terrenos y Edificios	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
Maquinaria y equipo de prod.	49,379	49,379	49,379	49,379	49,379	49,379
Mob. Y equipo de Oficina	18,729	18,729	18,729	18,729	18,729	18,729
Mob y equipo de venta y distrib o mark	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
(-) Depreciación		-7,061	-14,122	-21,182	-28,243	-35,304
Subtotal	147,608	140,547	133,486	126,426	119,365	112,304
<i>Activo Diferido</i>						
Gastos de Organización	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Licencias y permisos	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
(-) Amortización		-500	-1,000	-1,500	-2,000	-2,500
Subtotal	5,000	4,500	4,000	3,500	3,000	2,500
TOTAL ACTIVO	172,608	236,453	273,923	314,379	354,672	426,820
PASIVO						
<i>Pasivo a corto plazo</i>						
Cuentas por pagar		823	861	900	940	983
ISR por pagar		27,369	31,509	35,255	37,743	51,602
PTU por pagar		7,820	9,003	10,073	10,784	14,744
Subtotal	0	36,012	41,373	46,227	49,467	67,328
<i>Pasivo a largo plazo</i>						
Crédito Bancario	72,608	61,732	49,279	35,020	18,694	0
Subtotal	72,608	61,732	49,279	35,020	18,694	0
TOTAL PASIVO	72,608	97,744	90,652	81,247	68,161	67,328
CAPITAL CONTABLE						
Capital Social	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Resultado del Ejercicio		38,708	44,563	49,860	53,379	72,981
Resultado de ejercicios anteriores			38,708	83,271	133,132	186,511
TOTAL CAPITAL CONTABLE	100,000	138,708	183,271	233,132	286,511	359,492
PASIVO + CAPITAL CONTABLE	172,608	236,453	273,923	314,379	354,672	426,820

Fuente: elaboración propia

Se sabe que el estado de resultados o de pérdidas y ganancias presenta los ingresos y egresos efectuados por una entidad económica durante un periodo determinado de tiempo, valuados y presentados de acuerdo a los principios de

contabilidad, así como la diferencia resultante, ya sea utilidad o pérdida. Es por ello que se efectuó una integración de los estados financieros proyectados.

Los ingresos y egresos de la boutique se resumen en el estado de resultados, como se puede observar en el estado de resultados proyectado, existen diversas variaciones que son originadas por la depreciación y la amortización generando gastos sustanciales que incrementan con el tiempo.

4.32 Estudio y evaluación financiera

Flujos netos de efectivo

En este caso, el flujo neto de efectivo comprende la utilidad neta proyectada durante un periodo de 5 años y los montos correspondientes al pago por amortización y depreciación de los activos de la empresa, además de cargos financieros por prestamos crediticios, ya que el proyecto como se mencionó anteriormente no será realizado con recursos propios en su totalidad, ya que incurrirá a un crédito bancario.

Utilidad neta

Tabla 36 utilidad neta

Concepto	0	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta		43,009	49,515	55,400	59,310	81,090
(+)Depreciación y Amortización		7,561	7,561	7,561	7,561	7,561
(+)Recuperación de Capital de Trabajo						57,257
(+) Recuperación de Activo Fijo						112,304
(-) Inversión Inicial	172,608					
(-) Pago de Crédito		10,876	12,453	14,259	16,326	18,694
(-) Incremento de Capital de Trabajo		25,554	2,403	2,352	2,098	4,851
Flujos netos de efectivo	-172,608	14,140	42,220	46,350	48,447	177,410

Fuente: elaboración propia

Valor actual neto (VAN)

El VAN compara con el tiempo cero del proyecto las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para producirlas y la tasa que se utiliza para descontar los flujos de fondos, es la rentabilidad mínima aceptable en este caso la tasa que se utilizo es el resultado de CPPC= 18.95%, en donde el resultado dará como criterio de decisión una comparación entre los ingresos y gastos que se han tenido a través del periodo del análisis durante cinco años proyectados.

4.32.1 Determinación VAN

Tabla 37 VAN

Inversión inicial	\$172,608
CPPC	=18.95%

TOTAL ORIGENES	172,608	86,582	97,625	108,327	115,438	155,039
----------------	---------	--------	--------	---------	---------	---------

Fuente: elaboración propia

$VAN=(CPPC,FNE_{2015}:FNE_{2019})INV. Inicial$

$VAN=(18.95\%,-172,608:155,039)-172,608$

$VAN=172,608$

Para poder realizar este cálculo de manera más precisa se realiza en el programa Microsoft Excel.

Como el resultado del valor actual neto (VAN) es una cantidad positiva y mayor a cero significa que la inversión tiene una tasa de rendimiento mayor que la tasa de descuento elegida.

4.32.2 Valor actual neto equivalente (VANE)

El VANE de la boutique arroja como resultado \$-1,511 esto significa que es menor a cero lo cual se estima un riesgo.

4.32.3 Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es un instrumento de evaluación que sirve como base para la boutique, para determinar el rendimiento de su inversión, basándose en los flujos netos de efectivo. Es la tasa de descuento que hacen al VAN igual a cero, igualando a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, es decir que las entradas de fondos actuales sean iguales al valor de las salidas.

$TIR=Inv Inicial-FNE_1/(1+i)^1+FNE_n/(1+i)^n$

Al realizar la ecuacion se obtiene un TIR de 18.08%y en relación al TEMAR es de 18.95% lo cual se puede decir que es aceptable realizar el proyecto debido a que la diferencia es mínima.

4.33 Razón beneficio /costo (B/C) o índice de rentabilidad

4.33.1 Tasa de rendimiento inmediata (TRI)

Tabla 38 tasa de rendimiento inmediata (TRI)

Periodo	Año	FNE	TSR
1	2016	\$14,139.82	8.19%
2	2017	\$42,219.85	24.46%
3	2018	\$46,350.50	26.85%
4	2019	\$48,446.88	28.07%
5	2020	\$177,410.01	102.78%

Fuente: elaboración propia

Es la tasa de rentabilidad del producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

Como ya se ha observado año con año el TRI aumenta esto significa que la empresa tendrá capacidad de poder reinvertir nuevamente un porcentaje considerable que le permitirá obtener un beneficio de ganancia.

4.33.2 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Tabla 39 Periodo de recuperación de la inversión

Periodo	AÑO	FNE	FNE Acumulado
Variacion del FNE según escenario			Acumulado
Inventario Inicial Neto		-\$ 172,608.00	
1	2016	\$ 14,139.82	\$ 14,139.82
2	2017	\$ 42,219.85	\$ 56,359.68
3	2018	\$ 46,350.50	\$ 102,710.18
4	2019	\$ 48,446.88	\$ 151,157.06
5	2020	\$ 177,410.01	\$ 328,567.07
Total		\$ 328,567.07	

Fuente: elaboración propia

4.33.3 Índice de rendimiento contable (IRC)

La IRC es el beneficio obtenido en el primer año entre los gastos del año de inversión inicial, esto es:

IRC=promedio de los FNE

Inversión inicial/2

$$328,567.07/152,608/2=1.07$$

Aplicando la operación con los datos de la FNE mencionados se tiene que la IRC es de 1.07% esto indica que se tiene un nivel adecuado de rendimiento necesario para el resto del proyecto para que se pueda completar el presupuesto para cada operación anual.

4.33.4 Análisis de la sensibilidad

Determina la influencia que tiene la rentabilidad del proyecto las variaciones en los comportamientos de las variables que la determinan, debido a q siempre existe una incertidumbre acerca del negocio asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace complicada una decisión.

Por tal motivo se consideró pronosticar el VPN y la TIR de acuerdo al cuadro de la de sensibilidad de los FNE.

Tabla 40 análisis de la sensibilidad

Periodo	AÑO	FNE	FNE Acumulado	TSR	TPR
Variación del FNE según escenario			Acumulado	criterios de aceptación / rechazo del proyecto	
Inventario Inicial Neto		-\$ 172,608.00			
1	2016	\$ 14,139.82	\$ 14,139.82	8.19%	16.38%
2	2017	\$ 42,219.85	\$ 56,359.68	24.46%	48.92%
3	2018	\$ 46,350.50	\$ 102,710.18	26.85%	53.71%
4	2019	\$ 48,446.88	\$ 151,157.06	28.07%	56.14%
5	2020	\$ 177,410.01	\$ 328,567.07	102.78%	205.56%
Total		\$ 328,567.07			

Fuente: elaboración propia

4.33.5 Estado de la economía

Tabla 41 estado de la economía

	Estado de la economía			
	Datos pronosticados	Pesimista	Probable	Optimista
VPN	-\$ 4,624.26	-\$7,983.93	-\$4,624.26	\$3,774.93
TIR	18.08%	17.44%	18.08%	19.64%

Fuente: elaboración propia

4.34 Matriz de riesgo

Tabla 42 Matriz de riesgo

RAZONES/AÑOS	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019
LIQUIDEZ	ACTIVO CIRC./PASIVO CIRC.	0.65	1.02	1.46	1.95	2.78
	(ACTIVO CIRC.-INV./PASIVO CIRC.	0.61	0.98	1.41	1.90	2.72
APALANCAMIENTO O ENDEUDAMIENTO	CAPITAL CONT./PASIVO TOTAL	1.38	1.42	2.02	2.87	4.20
	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	0.42	0.41	0.33	0.26	0.19
	CAPITAL CONT./ACTIVO TOTAL	0.58	0.59	0.67	0.74	0.81
	UTILIDAD DE OPERACIONES/INTERES	8.43	11.06	15.10	22.24	55.39
ACTIVIDAD O EFICIENCIA	PROM.DE CXC/VENTAS PROM. DIARIAS	15	43	44	44	42
	PROM. INVENT./COSTO PROM. DIARIO	9	26	26	26	26
	PROM. PROVED./COMPRAS PROM. DIARIAS	15	29	29	29	29
	VENTAS NETAS/CAPITAL CONTABLE	3.90	4.13	4.34	4.52	5.03
	VENTAS NETAS/ACTIVO TOTAL	\$ 2.26	\$ 1.75	\$ 1.59	\$ 1.44	\$ 1.42
	VENTAS NETAS/ACTIVO FIJO	\$ 2.64	\$ 2.94	\$ 3.25	\$ 3.58	\$ 4.22
	ACTIVO FIJO/CAPITAL CONTABLE	1.01	0.73	0.54	0.42	0.31
	UTILIDAD BRUTA/VENTAS NETAS	0.73	0.74	0.74	0.74	0.76
RENTABILIDAD	UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS	0.11	0.12	0.13	0.13	0.16
	UTILIDAD NETA/CAPITAL CONTABLE	0.31	0.27	0.24	0.21	0.23
	UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL	0.18	0.18	0.18	0.17	0.19

Fuente: elaboración propia

4.34.1 Razones de liquidez

Las razones de liquidez brindan información acerca de la capacidad que tiene la compañía para poder enfrentar sus deudas de corto plazo.

➤ Razones de apalancamiento

Es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. De manera general se determina que la empresa si tiene una capacidad de cubrir sus deudas en relación a sus beneficios, ya que puede cubrir sus deudas en relación a sus beneficios, ya que puede cubrir la deuda.

➤ Razones de actividad o eficiencia

Estas razones miden la eficiencia en que la boutique utiliza los recursos con los que dispone, es decir que puede medir los días que la boutique podría funcionar sin reponer sus inventarios, y los días en los que se tarda en recuperar sus ventas.

➤ **Razones de rentabilidad**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel de ventas, de activos o la inversión de los dueños. En este caso las operaciones realizadas en las razones de rentabilidad de la boutique.

Conclusiones

Este trabajo realizado permitirá al interesado tener una mejor visión y un amplio conocimiento sobre los argumentos que lleva un plan de negocios.

El objetivo inicial de este proyecto es el estudio de mercados para la creación de una empresa cuya actividad se enfoca a la comercialización de productos y acertar lo mejor posible en la toma de decisiones ante cualquier situación relevante.

Se determinó que la inversión inicial será de \$172,608.00 misma que se recuperara en cuatro años, misma que contiene activos fijos (edificios y terrenos, mobiliario y equipo y equipo para marketing y ventas) y activos diferidos (organización y puesta en marcha, licencias y permisos) esto puede variar por la inflación que se presente en la actualidad y en los años siguientes.

El análisis del mercado realizado, permitió diseñar las estrategias que se van a implementar en la empresa, para lograr el posicionamiento del producto, además de conocer a los competidores de la empresa que existen actualmente en el mercado (análisis de la oferta)

Se determinó un punto de equilibrio mínimo, mismo que representa el margen mínimo en que la empresa no tiene perdidas, cuyo resultado fue que en primer año (2015) de la proyección de 5 años se debe vender 1774 prendas de vestir con un costo promedio de \$220.

Con este fin se desarrolla este presente plan empresarial, en el que se detalla la misión de la empresa, las necesidades a satisfacer, el mercado objetivo, los competidores, los servicios a ofertar, la localización de la empresa el análisis y la evaluación de la situación actual, el plan de marketing, el plan de operaciones.

En el plan de negocios el objetivo se investigó la determinación del conjunto necesario de medios para la puesta en marcha de la empresa, el plan económico y financiero pretende, por su parte, traducir en términos económicos los elementos antes desarrollados, permitiendo así verificar la viabilidad

económica del proyecto en su conjunto, así como descubrir en su caso, eventuales necesidades de financiación externa.

Es indispensable elaborar un plan de negocios ya que se planea detalladamente una serie de pasos para llevar a cabo un proyecto mismo que sirve para impulsar la aceptación del mismo y obtener una rentabilidad.

Es importante llevar a cabo un estudio de mercado para identificar al segmento de mercado al cual nos vamos a dirigir.

Es de suma importancia realizar el balance general de la empresa para realizar un análisis de los costos y gastos que se llevaran a cabo durante el funcionamiento de la empresa.

Recomendaciones

- Es de suma importancia que todas las empresas que estén iniciando operaciones realicen su plan de negocios
- Está comprobado que los negocios con planes escritos tienen mayores probabilidades de éxito.
- el estudio de mercado Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- El plan de negocios Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones
- A diferencia de otros instrumentos parecidos, el Plan de Negocios es muy flexible y adaptable, ya que se elabora con base en el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que se pretenda arrancar.
- El Plan de Negocios debe asegurar que una empresa tenga sentido financiero y operativo antes de su puesta en marcha.
- A través del Plan de Negocios se crea una imagen que permite identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, generando así un ahorro.
- Cabe mencionar que es importante actualizar las estrategias de marketing del plan de negocios durante un determinado tiempo debido a que hay cambios en las tendencias de consumo periódicamente, es importe incluso cambiar algunas estrategias que no estén dando los resultados esperados.

Anexos



No. Folio: _____

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**ENCUESTA
"DE LOS CONSUMIDORES
CHETUMALEÑOS
ANTE LA APERTURA DE UNA BOUTIQUE"**

Estudiantes de la Universidad de Quintana Roo desean realizar la siguiente Investigación para analizar la "opinión de los consumidores chetumaleños ante la apertura de una boutique". Le agradecemos su colaboración para el desarrollo de este estudio.

INSTRUCCIONES: Por favor conteste de la forma más verídica posible, los siguientes cuestionamientos.

PREGUNTAS:

1. ¿Al mes cuantas veces compra ropa?

- Una vez al mes _____
- Dos veces al mes _____
- Tres veces al mes _____
- Más de cuatro veces al mes _____

2. ¿Cuánto gasta al mes en ropa?

- 501-1000 _____
- 1001-2000 _____
- 3001-4000 _____
- 5001 o más _____

3. De las siguientes ubicaciones donde cree que usted qué sería viable una boutique

- a) Av. ~~Mexusac~~ _____
- b) Av. Carranza _____
- c) Av. Insurgentes _____
- d) Otra sugerencia _____

4. ¿cuando le mencionan la palabra boutique con cuál de las siguientes palabras lo relaciona?

- a) Prestigio _____
- b) Calidad _____
- c) Precios altos _____

5. marque con una (x) si ha comprado ropa de los que a continuación se mencionan

Lacoste ()	Levy's ()	
Old Navy (x)	LOBB ()	
Quasar ()	Walmart ()	
Otro _____	Otro _____	

6. cuanto estaría dispuesto (a) pagar por una prenda de vestir de de marca reconocida.

- a) 500-1000 _____
- b) 1000-3000 _____
- c) 3000-6000 _____
- d) 6000- o mas _____

a) 7. ha recibido en alguna boutique asesoría especializada en imagen personal gratuita.

- b) Sí _____
- c) No _____
- d) Si su respuesta fue sí mencione donde _____

8. ¿qué es lo que le llama la atención cuando acude a una boutique a comprar?

- a) Precios competitivos _____
- b) Ubicación _____
- c) Atención al cliente _____
- d) Instalaciones de lujo _____
- e) Otro (mencione) _____

9. ¿Por qué se inspira a comprar ropa de marca?

- a) Bienestar conmigo mismo _____
- b) Me gusta la historia de la marca _____
- c) Porque soy seguidor de la moda _____
- d) Porque un artista lo usa _____
- e) Otro(mencione) _____

Datos Personales:

- 1) EDAD: _____
- 2) SEXO: 1) femenino _____
2) masculino _____
- 3) COLONIA: _____

10. cuál es el lugar donde más compra ropa

- A) furor _____
 - b) Liverpool _____
 - c) Mariana's boutique _____
 - d) Lugos _____
 - e) suburbia _____
 - f) Lozart _____
 - g) Nija del rio _____
 - Otro (mencione) _____
- _____

11. ¿cree usted que con la remodelación de la avenida héroes podría funcionar una boutique?

- Si _____
 - No _____
 - Mencione por que _____
- _____

Gracias por su colaboración a esta investigación ☺

Bibliografía

- Aaker A., D. D. (1989). Investigación de mercados . México: McGraw-Hill.
- Ackoff, R. L. (1972). un concepto de planeación de empresas. México, D.F.: Limusa, S.A de C.V.
- Alfredo y Alberto Graza r. (1974). Métodos y técnicas de investigación . México D.F.: ediciones cultura popular.
- Ander-Egg, E. (1995). Diccionario del trabajo social. en E. Ander-Egg, diccionario del Trabajo social (pág. 351 págs). Argentina: Lumen Argentina.
- Ansoff, H. (1993). Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración/H. México: México Editorial Trillas..
- Ansoff.I. (1965). corporate strategy. New York: McGraw Hill.
- Aróstegui, J. M. (1981). Metodología del conocimiento científico. Cuba: Espasa-Calpe.
- Barragán, J. N. (2002). Administración de pequeñas empresas. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Blanco, A. (1995). formulacion y evaluacion de proyectos. México D.F.: Siglo XXI editores.
- Borello, A. (2000). EL PLAN DE NEGOCIOS: DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE UNA INVERSIÓN A ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO. . Santafé Bogotá: McGraw-Hill Interamericana
- Bosch García, C. (1962). La técnica de investigación documental . México D.F.: Ariel.
- BOYER, L. Y. (1986). project d'entreprise. París: Les Éditions.
- Ceja, G. G. (2004). Planeación y organización de empresas. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: McGraw-Hill/Inter americana de México.

Chisnall M., P. (1977). Investigación de mercadeo, analisis y medida editorial. México: McGraw-Hill.

Cruz Roche, Ignacio. (1995). "Fundamentos de Marketing". Editorial EMPES.MES

David W. Cravens. (1993). estrategias de marketing. Boston: Burr Ridge.

David, F. R. (2002). conceptos de Administraciòn estrategica. Mèxico D.F: prentice hall.

Del libro: «Principios de Marketing», Segunda Edición, de Randall Geoffrey, Segunda edición, Thomson Editores Sapin, 2003, Pág. 120

Derek F, A. (1989). planeaciòn estrategica de mercado problemas y enfoques analiticos. Mèxico D.F.: Continental S.A de C.V.

Duplat, C. A. (1985). previsions financieras. parís: Les Éditions d'Organisation.

Ellsberg, M. &. (2007). "una guia práctica para la investigación y acción" . Nicaragua: Managua.

Eurnelia, G. M. (2004). Universidad Eafit.

Frank, R. E. (2003). analisis de mercados. México: Trillas.

Gary, K. P. (2003). fundamentos de marketing. En K. Philip, fundamentos del marketing (pág. 161 al 174). México: Prentice Hall.

Gómez Sánchez, R. (2006). "Cien años de la ecuación que cambió la Historia. Reseña del libro « $E=mc^2$. La biografía de la ecuación más famosa de Einstein»". En R. Gómez Sánchez, "Cien años de la ecuación que cambió la Historia. Reseña del libro « $E=mc^2$. La biografía de la ecuación más famosa de Einstein»" (págs. 311-322.). Entelequia. Revista Interdisciplinar.

Harris, E. y. (1983). investigación de mercados I. México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. En J. Hurtado, Metodología de la investigación holística. Colombia: ecoediciones.

Jacoby, J. (1981). Investigación del consumidor, los últimos avances. México: publicaciones ejecutivas de México.

Kerlinger, F. (1976). Investigación del comportamiento: técnicas y metodología. México: Interamericana.

Kinney C., T. y. (1993). Investigación de mercados un enfoque aplicado. México: McGraw-Hill.

Kotler, Philip (1995). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Capítulo 4. Páginas 101-122

Koontz, H. y. (2004). curso de administración Moderna. México: Graw-Hill.

Lehmann, D. R. (1993). investigación y análisis de mercado. México: CECSA.

Leonard D. Goodstein, p. y. (1998). planeación estratégica aplicada. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.

Longenecker. (2007). Administración de pequeñas empresas, enfoque emprendedor. México D.F.: 13ª Edición Thomson.

Malhotra, N. K. (2008). investigación de mercados. México: Pearson Educación, México.

Martel, P. J., Peñas, J. S., & Alamillos, A. M. (2003). Diseño de encuestas para los estudios de mercado (EN PAPEL). México D.F: UNIVERSITARIA RAMON ARECES.

mercado, p. e. (1989). planeación estratégica de mercado. México D.F: Continental S.A de C.V.

Mestre., S. (2009). Fundamentos del marketing. México: Prentice-Hall.

Moore. (2007). "administración de pequeñas empresas" Enfoque Emprendedor, 13ª Edición. México .D.F.: Thomson.

Moriarty, M. y. (1980). "Evaluación de conceptos y segmentación de mercados". México: publicaciones ejecutivas de México.

Nalebuf, A. K. (1991). pensar estratégicamente. España: Antony Bosch, editor S.A.

Namakforoosh, M. N. (2005). "Metodología de la investigación". México D.F.: limusa.

Naresh, M. (1997). Investigación de mercados un enfoque practico. En M. Naresh, Investigación de mercados un enfoque practico (pág. 21 y 22). México: Prentice Hall.

P, S. (2006). Smith P. Strategic planning –the need for a new approach. En: Enhancing strategic capital. Handbook of Business Strategy. Bradford : Emerald Group Publishing Limited. En S. P, Strategic planning –the need for a new approach. (págs. p. 195-197.). Emerald Group Publishing Limited.

Peter, C. (1996). La esencia de la investigación de mercados . En C. Peter, La esencia de la investigación de mercados (pág. 14 al 20). México: Prentice Hall.

Pinto, R. (2002). planeacion estrategica de capacitacion empresarial. Mèxico D.F.: Pac. S.A. DE C.V.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. New York: Harvard Business School Press.

Ricardo Estrada García, J. F. (2002). Estudios organizacionales y pequeñas y medianas empresas. Edo. de México: trillas S.A de C.V .

Rodríguez, G. G. (2004). Metodología de la Investigación Cualitativa. La Habana: Félix Varela.

- Rojas, F. A. (2004). "como se hace un plan estratégico. Madrid: ESIC editorial.
- Rojas, F. A. (2004). "como se hace un plan estratégico. Madrid: ESIC editorial.
- Sampieri, R. H. (2003 tercera Edición). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Santesmases Mestre, Miguel (1993). Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide SA. Madrid. Capítulo 8. Páginas 275-317
- Serrano, F. (1990). Marketing para economistas de empresas. McGraw- Hill. México.
- Serrano, F. (1990). Marketing para economistas de empresas. México: McGraw-Hill.
- Shewe D., C. y. (1982). Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones. México: McGraw-Hill.
- Stanton, W. (1980). fundamentos de marketing. México: McGraw-Hill.
- Tomasini, A. A. (1994). planeacion estrategica control de calidad. México D.F: Limusa S.A de C.V.
- Valencia, J. R. (2005). como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México D.F.: International Thomson Editores.
- Vázquez Casielles, R y Tres palacios, JA (1994). Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas SA Madrid. Tema 6. Páginas 185-211.
- Velasco, A. &. (1998). "The Asian Liquidity Crisis,". New York: working papers.
- Villegas, F. M. (2000). Planeación estratégica creativa. Bogota, colombia: McGraw-hill Interamericana.
- Weiers ., R. (1986). Investigación de mercados . México: Prentice-Hall.

Whittington, R. (2002). ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA? ¿REALMENTE IMPORTA?. Madrid: International Thomson Editores.

yankelovich, D. (1979). "nuevos criterios para segmentar los mercados". México: Bibl. Harvad de Administración de empresas.

Zikmund, W. (1998). Investigación de mercados II. México: Prentice-Hall.

Web:

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/economicas/comerdetal.pdf>. (s.f.).

<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>. (s.f.). Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.