



The top section features the AIU logo, which includes a stylized globe icon and the text "AIU Atlantic International University". The background is a light blue world map.



A decorative graphic consisting of three circular globes, each showing a different view of the Earth, arranged along a grey curved path that starts from the bottom left and moves towards the top right.

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.

Student Publications



The bottom left corner contains a smaller version of the AIU logo and the website address www.aiu.edu.

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



**CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA NUEVA MARCA
DE ROPA DEPORTIVA EN GUATEMALA**

IVES RODRIGO ORTIZ LOAIZA

Guatemala, 06 de Septiembre de 2008.

ABSTRACT

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad de crear y comercializar una nueva marca de ropa deportiva en Guatemala, en donde se busca aprovechar la mano de obra de los pequeños y medianos productores del país, al maquilar todo producto que comercialice la empresa. Esta estrategia permitirá abaratar los costos de producción y, por medio de un constante monitoreo de calidad, logrará que la marca pueda ser introducida al mercado bajo la premisa de calidad mundial a un mejor precio.

El estudio de mercado, realizado a nivel de prefactibilidad, revela que las opciones de compra de ropa deportiva para los consumidores son limitadas en precio, pues las tiendas promocionan fuertemente las marcas importadas, dejando de lado algunas opciones que existen de producción local. Esto obliga a los consumidores a comprar las prendas de vestir que vienen etiquetadas en dólares americanos, por lo que se ven en la necesidad de realizar gastos fuertes en sus prendas deportivas.

El proyecto busca ser una opción de compra, que se compare y compita con los productos importados, tanto en calidad como en desempeño de las prendas, y que la diferencia sea el bajo costo de adquirirla, lo cual permitirá un beneficio a todos los que participan en la cadena de producción y comercialización.

El estudio también ha reflejado que la mayoría de personas busca los productos de calidad, pero a la vez desean un precio accesible, por lo que se estima que el proyecto tiene un buen fundamento para desarrollarlo.

Se realiza también análisis de tipo ambiental, técnico, administrativo-legal y financiero, que brindan información importante para la toma de decisión de empresarios y personas en general que estén interesados en realizar una inversión dentro del marco de lo que ofrece este proyecto.

El estudio de mercado realizado no constituye un estudio completo para la toma de decisiones finales de inversión, pues se tomó el 10% de la muestra de 386 encuestas, las cuales son necesarias para tener un estudio del 95% de confiabilidad y un error muestral del 5%.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO	2
2.1 Antecedentes	2
2.2 Problema	2
2.3 Objetivos	3
2.4 Justificación	5
2.5 Marco teórico conceptual	5
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO	5
3.1 El producto o servicio en el mercado	6
3.2 El área del mercado	9
3.3 Presentación de los resultados de las encuestas	9
3.4 Comportamiento de la demanda	9
3.5 Comportamiento de la oferta	10
3.6 Comportamiento de los precios	13
3.7 Análisis de la comercialización	13
CAPÍTULO 4. ESTUDIO TÉCNICO	24
4.1 Tamaño	24
4.2 Localización	24
4.3 Proceso principal del proyecto	26
4.4 Obras físicas	26
4.5 Organización	29
4.6 Calendario	29
4.7 Resumen	29
CAPÍTULO 5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL	29
5.1 Estructura administrativo-legal	31
5.2 Marco legal del proyecto.	36
5.3 Estructura administrativa.	36
5.4 Descripción y perfil de puestos.	38
5.5 Resumen	38

CAPÍTULO 6. ESTUDIO IMPACTO AMBIENTAL	45
6.1 Descripción del entorno biótico y abiótico	45
6.2 Identificación de desechos y residuos	45
6.3 Identificación de impactos	45
6.4 Definición de medidas de mitigación	45
6.5 Plan de manejo ambiental del proyecto	45
6.6 Plan de higiene y seguridad industrial	45
6.7 Resumen	45
CAPÍTULO 7. ESTUDIO FINANCIERO	45
7.1 Análisis de costos	45
7.2 Análisis de ingresos	46
7.3 Recursos financieros para la inversión	46
7.4 Punto de equilibrio	46
7.5 Cuadro de fuentes y uso de fondos	47
7.6 Estados financieros proyectados	48
7.7 Evaluación económica	48
7.8 Análisis de sensibilidades	50
7.9 Evaluación social del proyecto	51
7.10 Resumen	51
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES	51
CAPÍTULO 9. RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Análisis de opciones de solución	4
2	Productos principales del negocio	9
3	Distribución de población según el nivel socio-económico en Guatemala	12
4	Atributos de marca, comparación	25
5	Tabla de precios de productos principales	46
6	Tabla de cuentas de gasto	46
7	Proyección de venta por productos	47
8	Proyección de ingresos anuales	48

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Género de las personas entrevistadas	14
2	Deporte o ejercicio que realizan las personas	15

3	Ropa deportiva que utilizan al realizar su deporte	16
4	Última prenda deportiva que compró	17
5	Lugar en donde realizó la compra de la última prenda	18
6	Lo que prefiere al momento de realizar una compra	19
7	Cantidad que pagó por la última prenda adquirida	20
8	El precio justo que hubiese preferido pagar	21
9	Conoce algún nombre de ropa deportiva nacional	22
10	Pensaría en comprar una nueva marca de ropa deportiva si los seleccionados nacionales la utilizaran	23
11	Proyección de ventas anuales	48



1. INTRODUCCIÓN

Se ha identificado que, actualmente, en Guatemala es muy baja la comercialización de ropa deportiva de producción nacional y de bajo costo. Esto ocurre particularmente en las tiendas especializadas, donde queda rezagada en los últimos anaqueles y sin mayor incentivo de compra. En tales tiendas predominan las marcas extranjeras y de prestigio como opciones de compra para el consumidor.

Esta situación muestra que la mayoría de producto nacional se ofrece con la marca de las tiendas especializadas que las distribuyen. No dan mayor opción a los consumidores de elegir la marca nacional que prefieran, pues ésta es diferente según la tienda que se visite. También se observa que únicamente en ciertas líneas de deportes se ha impulsado el producto nacional a través de tiendas especializadas (fútbol, ciclismo, baloncesto, entre otros).

Ante la escasa participación de producto local y la limitada opción en precios al momento de compra, se busca crear una nueva marca de ropa deportiva que cumpla con estándares de calidad mundial, y que sea maquilada por medio de pequeños y medianos productores locales, con el fin de ofrecer al consumidor una nueva opción a un mejor precio.

Según el análisis realizado en este proyecto, se observa que los consumidores buscan productos de calidad a un precio más accesible. Se trata de un mercado en crecimiento debido al constante aumento de precios de los productos, que deberá cumplir con características de calidad y mostrar un alto desempeño.

Competir con marcas internacionales como Reebok, Nike y Adidas será una nueva experiencia. Será posible si se logran combinar las estrategias correctas, desarrollando una imagen nueva, fresca; que logre posicionarse en la mente de los consumidores a través de campañas bien dirigidas, con el patrocinio de aquellos equipos que demuestran siempre su mejor desempeño. Se buscará la máxima rentabilidad para los accionistas, que velarán por el crecimiento del proyecto.

2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

El propósito del proyecto es desarrollar una nueva marca de ropa deportiva, que permita obtener el reconocimiento del producto nacional a través de su comercialización, de manera que pueda participar en el mercado y posicionarse en la mente del consumidor como el producto 100% nacional, de calidad y que puede adquirirse a un costo moderado.

Para obtener un precio esperado para el producto se recurre a explotar el potencial y experiencia de pequeños y medianos productores locales, por medio de los cuales se maquilarán las diferentes líneas de producto. Se hará bajo un estándar de calidad a través de controles exigentes en el acabado de producto entregado, impulsando la tecnificación de mano de obra y de equipo para su producción.

Finalmente se busca obtener un excelente rendimiento sobre la inversión de los accionistas, que permita más sanas relaciones tanto con productores como con distribuidores y vendedores locales.

2.1 Antecedentes

Actualmente, cuando una persona desea empezar a hacer deporte, debe realizar más que un esfuerzo físico, ya que debe comprar el equipo y ropa adecuada, dependiendo de la disciplina deportiva que elija. Dentro de las opciones de ropa disponibles en el mercado guatemalteco, hay tiendas especializadas que comercializan ropa importada de marcas de prestigio y de alto costo.

Algunas de las marcas importadas que se comercializan fuertemente son: Adidas, Nike, Reebok, Puma, Wilson, New Balance, Mizuno, Umbro y Joma. Dentro del grupo de tiendas que comercializan estas marcas están: Elite Sport, Soccer Manía, Sport Line America, Sports N' More, Mundi Deportes, Dogout Sports, Decatlón X. Son las más importantes.

También existen algunas marcas locales que se comercializan actualmente en el mercado guatemalteco, dentro de las cuales está Sppad, de producción nacional. Spadd únicamente es comercializada por una tienda y agentes de venta de la casa matriz a nivel de distribuidores y clientes institucionales. Dentro del mercado nacional también se encuentra producto centroamericano con la marca Jugados, la cual es comercializada por medio de las tiendas Paiz e Hiper Paiz de Walmart.

Estas marcas locales tienen su espacio dentro del mercado; sin embargo, no han logrado posicionarse junto a las marcas importadas, ya que éstas últimas cuentan con un apoyo publicitario muy fuerte por parte de los canales de cable y tienen participación en todos los encuentros deportivos, ya sea en imagen o patrocinio.

Pese a ello se logra vislumbrar que los canales de venta para estas dos categorías -importados y nacionales- es diferente, por lo que resulta interesante pensar en trabajar un producto nacional en el mismo punto de venta de un producto importado.

2.2 Problema

Se ha identificado como problema / oportunidad, que existe una mínima participación en el mercado del producto nacional en el área de ropa deportiva de alta calidad, a un precio más accesible.

2.2.1 Árbol de problemas

Existe una escasa gestión de mercadeo y ventas, una limitada producción nacional y la ausencia de una marca nacional que sea líder en el mercado. Esto provoca que haya muy poca participación de mercado de productos nacionales, que no sea posible competir con las marcas predominantes y que no haya reconocimiento de calidad del producto nacional en el mercado.

2.2.2 Árbol de objetivos

Tomando en cuenta el árbol de problemas, se determina que es necesario desarrollar una marca que sea líder en el mercado local, así como elevar la producción local a través de los pequeños y medianos empresarios y, por último, desarrollar estrategias de mercadeo y ventas.

2.2.3 Análisis de las opciones de solución

Dentro de las alternativas para poder alcanzar el objetivo principal están:

Tabla 1 Análisis de opciones de solución

Descripción de Alternativa	Tiempo de implementación	Costo de Implementación	Éxito esperado
A. Desarrollo de una nueva marca de ropa deportiva que permita una rápida identificación por parte de los usuarios y público en general, así como una afinidad cultural detallada como 100% Nacional.	Corto	Medio	Bajo
B. Desarrollo de Estrategias de Mercadeo y ventas, por medio de la implementación de un departamento de Mercadeo y Ventas, que den un impulso a las marcas nacionales, para lograr competir con las marcas Importadas	Medio	Medio	Bajo
C. Aumentar la producción nacional a través de los pequeños y medianos productores a través de la maquila de productos, en las diferentes líneas de producción	Largo	Medio	Medio
Opciones A + B	Medio	Medio	Bajo
Opciones A + C	Largo	Alto	Medio
Opciones B + C	Largo	Alto	Medio
Opciones A + B + C	Largo	Alto	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Al hacer el análisis se demuestra que la mejor opción es realizar las tres propuestas en conjunto, de la siguiente forma:

Desarrollar una nueva marca para que sea líder en el mercado de ropa deportiva, la cual será maquilada por pequeños y medianos empresarios, permitiendo una mayor producción. Será promovida por un departamento de mercadeo y ventas que impulsarán el producto junto con las marcas internacionales bajo el concepto 100% nacional.

2.3 Objetivos de este proyecto

Objetivo general: determinar si es viable el desarrollar y comercializar una nueva marca de ropa deportiva de producción nacional a un precio más accesible para público en general, que permita una participación del 5% en las tiendas deportivas al finalizar el primer año.

Específicos:

1. Determinar la creación una nueva marca de ropa deportiva para venta local que tenga una buena percepción y aceptación por el 50% del público en general.
2. Evaluar el desarrollar estrategias de mercadeo y ventas que permitan impulsar el producto a nivel nacional, por medio de un departamento específico de mercadeo y ventas, que permita un crecimiento del 10 % cada mes.
3. Desarrollar un ambiente de negocios estable, competitivo y justo, entre el distribuidor y los productores locales, quienes maquilarán el producto bajo estrictos estándares de calidad en el 100% de producto elaborado y con el cumplimiento del 100% en el tiempo de entrega.
4. Evaluar la rentabilidad del proyecto a través de herramientas económicas y financieras.

2.4 Justificación

Se busca ofrecer una nueva opción dentro del mercado guatemalteco en el segmento de ropa deportiva, debido a que actualmente no hay opciones diferentes a las marcas importadas, lo que implica realizar una gran inversión por parte de los clientes.

Se observa como las grandes marcas cada día compiten más por obtener la atención de los consumidores; sin embargo, en su enfrascada lucha han elevado tanto los costos, que para una persona de nivel socio económico mediano le cuesta mucho hacer una compra de estos productos. La propuesta es ofrecerle a estos clientes un producto con similares características de calidad, rendimiento y confort a un mejor precio.

Se creará una marca nueva y fresca, que permita explotar atributos como calidad, 100% guatemalteco (chapín) y bajo costo. Todo esto se logra diseñando una nueva marca a través del departamento de Mercadeo y estableciendo lazos comerciales con los pequeños y medianos productores. A estos será necesario conocerlos y descubrir en qué área son expertos, para que de esta forma se pueda solicitar una línea diferente a cada productor, sabiendo que ese producto es el que mejor sabe realizar (camisas, playeras, pants, pantalonetas, licras, etc.). Como es producido localmente, los costos de producción deberán ser favorables.

2.5 Marco teórico conceptual

Desde el inicio de los tiempos hasta nuestros días la vestimenta que hoy se utiliza ha sufrido varios cambios. Estos han sido provocados principalmente por el descubrimiento de nuevos tejidos y materiales, sin olvidar las tendencias dictadas por la moda y los diseñadores. También hay que tomar en cuenta que cada cultura se ha vestido como ha querido, basándose en factores como el clima, costumbres y creencias.

La vestimenta entonces ha permitido a las personas protegerse del mal tiempo o clima adverso. También les ha servido para verse bien o lucir bien, y la emplean por razones de pudor, de higiene y de comodidad. Las prendas de vestir abarcan desde los guantes, gorros, bolsas, pantalones, faldas, blusas y camisas hasta los zapatos, calcetines, es decir, todo aquello que cubra y proteja el cuerpo.

La vestimenta, también llamada ropa, atuendo o indumentaria, es el conjunto de prendas, generalmente textiles, que son fabricadas de diferentes materiales, ya sean de origen natural o sintético. Dentro los primeros se encuentran los de origen animal, tales como la seda, lana y piel o cuero, y los de origen vegetal, como el algodón. Entre los materiales sintéticos se encuentran el nylon, poliéster, voltaflex y otros de reciente descubrimiento.

En el caso del deporte, las prendas son diseñadas específicamente para practicar una actividad que dependerá del ambiente y rudeza del deporte. Deben ser desarrolladas para brindar al deportista mayor facilidad en su actividad, comodidad y seguridad.

En el mundo del deporte, la primera prenda de la que se tiene conocimiento es un zapato con clavos hecho hace más de 118 años, lo cual fue el primer paso para el desarrollo de accesorios para el deporte, que de manera constante han estado en evolución. Las fábricas que iniciaron la comercialización de estos productos fueron creciendo al punto de convertirse en las grandes empresas internacionales que se conocen hoy en día, en donde marcas líderes se unen a otras para enfrentar a sus adversarios, de forma que puedan obtener más terreno en este mercado millonario.

Reebok nació en 1895, cuando el inglés Joseph William Foster creó el primer par de zapatos para correr, *Spike of fire*, el cual fue el mejor zapato para correr durante casi 50 años. El nombre fue tomado en referencia de la gacela africana Rhebok.

Adidas fue formada por el alemán Adolf “Adi” Dassler, quien junto a su hermano Rudolf, confeccionaron su primer par de zapatos deportivos para atletismo, con el objetivo de desarrollar la zapatilla mas ligera y funcional. El nombre es la unión de su nombre y apellido, Adi Dassler.

Nike inició cuando Phil Knight, un recién graduado en administración de empresas, viajó a Japón a finales de los años 50 y consiguió la representación de una de las firmas más grandes de zapatos en Japón, y utilizó el nombre de la diosa griega de la victoria para comercializar sus productos.

Actualmente se observa cómo equipos deportivos y deportistas individuales pasan de una compañía a otra, firmando contratos millonarios de patrocinio, imagen y publicidad, mostrando que pueden realizar grandes proezas y, en algunos casos, transmitiendo valores que no siempre son aceptados socialmente. Es una muestra del poder e influencia de estas empresas.

En Guatemala existen pequeños y medianos productores que tienen su propia lucha por ganarse el nicho de mercado, claro que una escala mucho menor que las grandes empresas internacionales. Principalmente lo logran en deportes como fútbol, baloncesto, atletismo, ciclismo y otros, a través de sus propias tiendas y su propio esfuerzo de ventas.

Guatemala tiene un mercado potencial muy grande, pues cada vez la sociedad se da cuenta de la necesidad de hacer ejercicio y de practicar alguna disciplina deportiva, ya sea por salud, bienestar o apariencia física. Esto ha logrado mantener a grandes tiendas que distribuyen productos importados y que, comparados con los productos nacionales, son mucho más caros, pero cuentan con una gran estrategia de publicidad que impacta a los consumidores a cada momento.

En Guatemala, como en la mayoría de países de Latinoamérica, se demuestra una tendencia de preferencia al fútbol y, en menor grado, al atletismo, baloncesto y ciclismo. También se observa cómo ha crecido la población que asiste a los gimnasios, en donde un factor muy importante es la vestimenta que se utiliza.

Para los usuarios de la ropa deportiva, se destacan varios aspectos que buscan y logran encontrar en las prendas importadas. Sin embargo, esto tiene un alto costo para su satisfacción y, al no existir más opciones, se ven en la necesidad de comprar una prenda gastando considerables cantidades de dinero. Algunas de las características principales que se deben tomar en cuenta en las prendas de ropa deportiva son la durabilidad, resistencia, comodidad y

confort, disipación de calor y sudor, diseños exclusivos o de moda y bandas reflectivas, entre otras.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 El producto en el mercado

La ropa deportiva actualmente es un buen negocio, que mantiene a las marcas internacionales en un auge constante de demanda de sus productos, por medio de una gran cantidad de publicidad. El producto hecho en Guatemala, sin embargo, no cuenta con ninguna estrategia de venta local, por lo que se elabora bajo pedido de tiendas especializadas y no cuenta con una participación relevante dentro del mercado. Cabe mencionar que no existe ningún estudio o estadística previa sobre este tema.

3.1.1 Definición del producto en el mercado

La ropa deportiva es un conjunto de prendas que comprenden pantalón o pantaloneta, chumpa, camisa o camiseta, y que son complementados por accesorios deportivos como calcetines o medias, zapatos, gorras y otros. Estas diferentes prendas se comercializan para todas las disciplinas deportivas, dentro de las cuales destacan el fútbol, ciclismo, atletismo, baloncesto, natación, softbol, béisbol y para ir al gimnasio.

3.1.2 Producto principal y subproductos

El producto principal será ropa deportiva para los deportes más populares en Guatemala. Serán de venta general y para tiendas especializadas de deportes, en las líneas de fútbol, ciclismo, atletismo, baloncesto y para ir al gimnasio.

Tabla 2 Productos Principales

No.	Producto	Ejercicios/ Gimnasia	Ciclismo	Futbol	Baloncesto	Atletismo
1	Pantalon deportivo	✓				
2	Chumpa deportiva	✓	✓			
3	Pantaloneta	✓		✓	✓	
4	Short	✓				✓
5	Camisa deportiva	✓	✓	✓		✓
6	Camiseta	✓			✓	✓
7	Licra Corta	✓	✓	✓		✓
8	Licra Larga	✓	✓			✓

Elaboración: Fuente Propia

Como subproductos se incluirá cualquier prenda y accesorio para deportes de confección nacional (muñequeras, bandas, mangas, etc.) que genere valor a las líneas que se han identificado para su comercialización.

3.1.3 Productos similares

Como productos similares, existe en el mercado guatemalteco ropa deportiva importada de marcas reconocidas, dentro de las cuales destacan Reebok, Nike, Puma, Adidas, Umbro y Joma.

También existe ropa deportiva de producción nacional que se encuentra solamente en locales de los pequeños productores o bajo la marca de alguna de las tiendas especializadas.

3.1.4 Productos complementarios

En esta categoría se consideran los zapatos, gorras, guantes, espinilleras, pelotas, plantillas y accesorios especiales para deporte, así como todo artículo deportivo.

3.2 El área del mercado

En Guatemala, las marcas importadas que se comercializan fuertemente son: Adidas, Nike, Reebok, Puma, Wilson, New Balance, Mizuno, Umbro y Joma. Dentro del grupo de tiendas especializadas en deporte que comercializan estas marcas se encuentran: Elite Sport, Soccer Manía, Sport Line America, Sports N' More, Mundi Deportes, Dogout Sports y Decatlón X. Adicionalmente existen tiendas de franquicia de marca para la venta de Reebok, Adidas y Puma.

También existen algunas marcas locales que actualmente se comercializan en el mercado guatemalteco, dentro de las cuales está Spadd, de producción nacional. Spadd únicamente es comercializada por una tienda y agentes de venta de la casa matriz a nivel de distribuidores y clientes institucionales; también se encuentra producto centroamericano con la marca Jugados, la cual es comercializada por medio de las tiendas Paiz e Hiper Paiz de Walmart.

3.2.1 Población consumidora, contingente actual y futuro

La población consumidora se describe como personas que practican deportes como el fútbol, baloncesto, atletismo, ciclismo y van al gimnasio. Este segmento se estima que está en crecimiento debido a la cultura de salud que se vive a nivel social, en donde las personas cada vez más buscan alimentarse mejor y realizar alguna actividad física para mantener su salud.

Como se mencionó anteriormente, no hay ningún estudio o estadística sobre el tema de ropa deportiva, por lo que se estima que una persona dentro de cada familia realiza alguna actividad física o deportiva, en una población de 488,700 familias en la ciudad de

Guatemala, para lo cual se estima un crecimiento del 3% anual, según las tendencias que se perciben en el medio.

3.2.2 Estructura de la población por grupos, edades y segmentos

La segmentación para comercializar el producto incluye a hombres y mujeres de 17 a 65 años de edad, que residen en la ciudad capital y algunas cabeceras departamentales y que se encuentran dentro del nivel socio-económico –NSE- B, C1, C2 y C3.

3.2.3 Tasas de crecimiento de la población

En Guatemala se registra que el crecimiento poblacional es de el 2.5%, según datos del INGUAT al año 2007 sobre la base de una población de 12 millones de personas.

3.2.4 Ingresos de la población, nivel actual y tasa de crecimiento

El ingreso promedio familiar del segmento meta es:

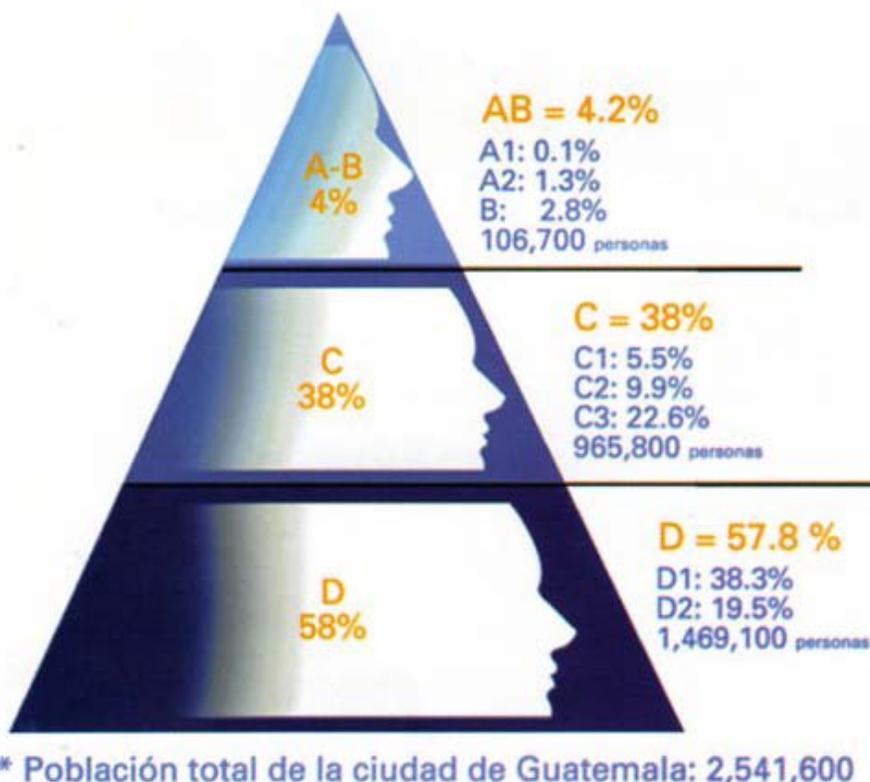
NSE B:	Q 38,688.00
NSE C1:	Q 23,500.00
NSE C2:	Q 10,500.00
NSE C2:	Q 6,500.00

3.2.5 Estratos actuales y cambios en la distribución del ingreso

Tabla 3

Segmento	Poblacion	Ingreso Familiar Mensual
A1	0.10%	125,000.00
A2	1.30%	65,500.00
B	2.80%	38,688.00
C1	5.50%	23,500.00
C2	9.90%	10,500.00
C3	22.60%	6,100.00
D1	38.30%	2,500.00
D2	19.50%	1,100.00

Niveles socioeconómicos de la Ciudad de Guatemala



Fuente: Prodatos S.A. *Brochure* de información proporcionado por El Periódico.

Estudio realizado en el 2004.

3.3 Presentación de los resultados de las encuestas

Se realizó una encuesta para determinar la presencia y aceptación del producto nacional en el mercado actual. Adicionalmente se logra determinar cuáles son las características que el cliente busca a la hora de realizar una compra.

Se dirigió la encuesta a una muestra de 39 personas, de las cuales todas realizan alguna actividad física. Esto con el fin de tener un acercamiento con el mercado objetivo y obtener información que permita validar y demostrar el potencial del proyecto.

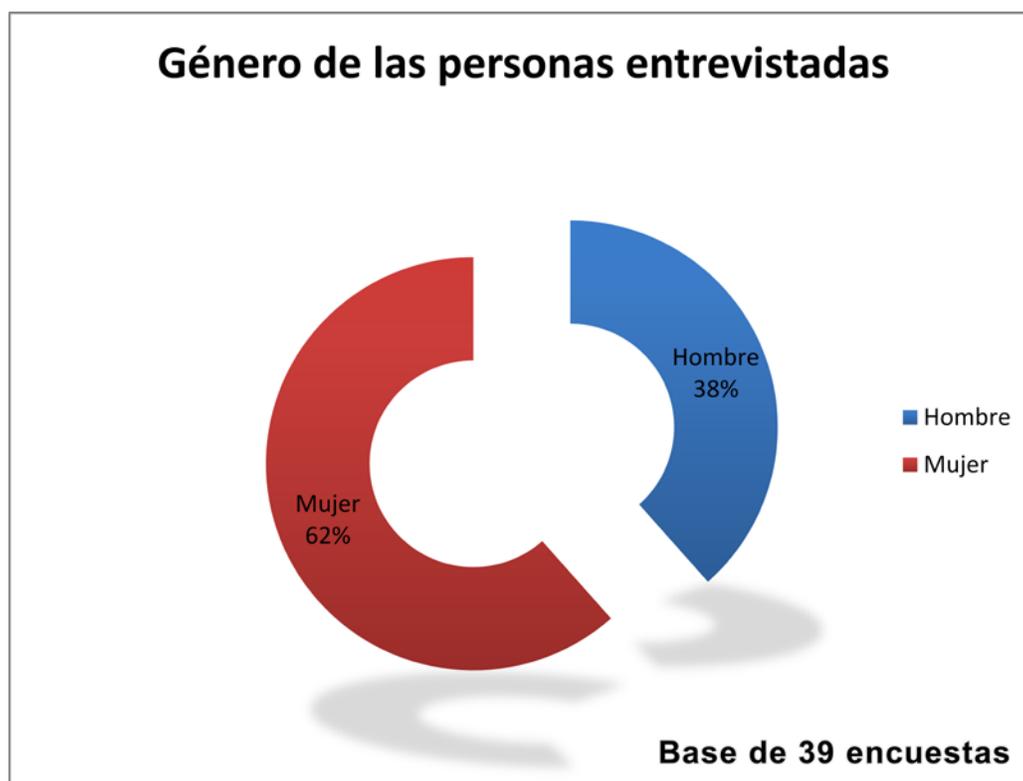
La muestra base se trabaja con un 95% de confiabilidad y un error del 5%. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$N_0 = \frac{Z^2 PQ}{e^2} = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{0.05 \times 0.05} = 384.16$$

Para el análisis de este proyecto, que es un estudio de pre-factibilidad, se reduce la muestra al 10% (39 elementos), ya que con este tamaño de muestra es posible obtener una referencia estadística válida como estudio de pre-factibilidad.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta obtenidos de la tabulación de las respuestas de la muestra evaluada, y para las cuales se realiza el análisis respectivo.

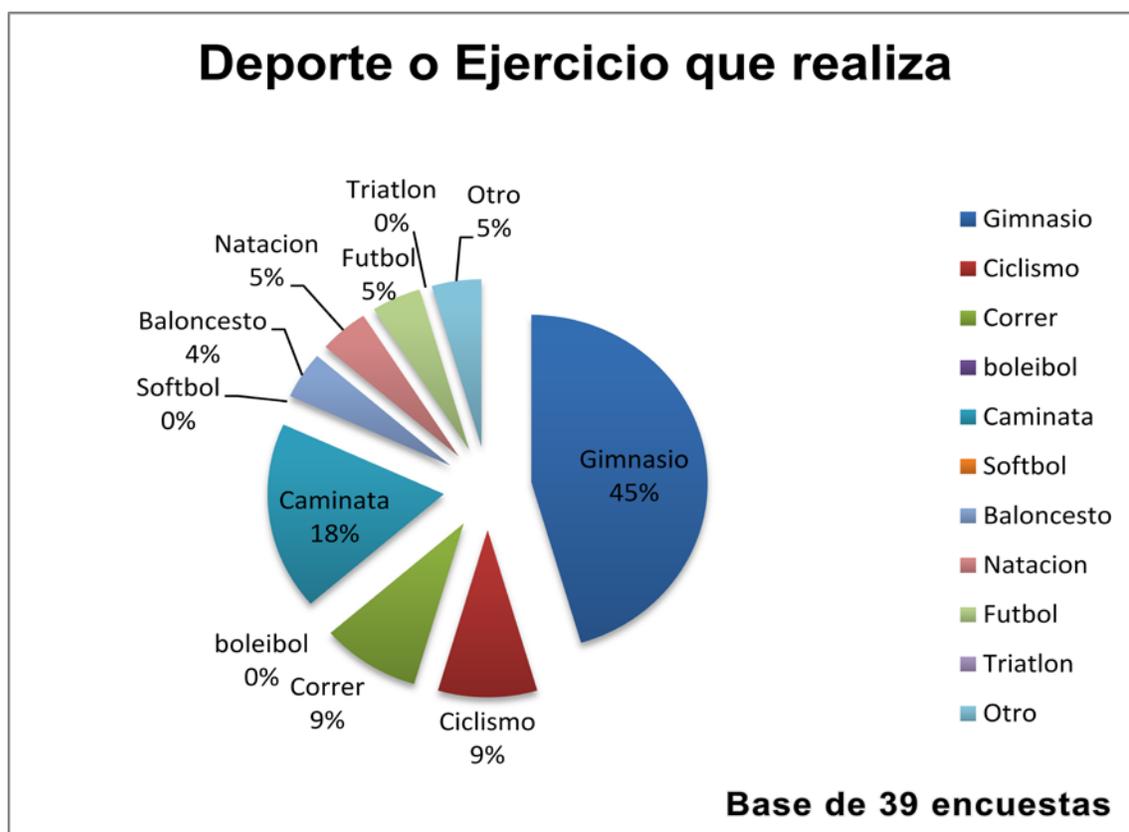
Gráfica # 1



Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

Se observa que el mayor porcentaje de personas que realizan ejercicio son mujeres, pues son quienes más se cuidan por temas de salud y para conservar su figura. Por tanto, se les deberá tomar muy en cuenta al momento de desarrollar las estrategias para ingresar al mercado.

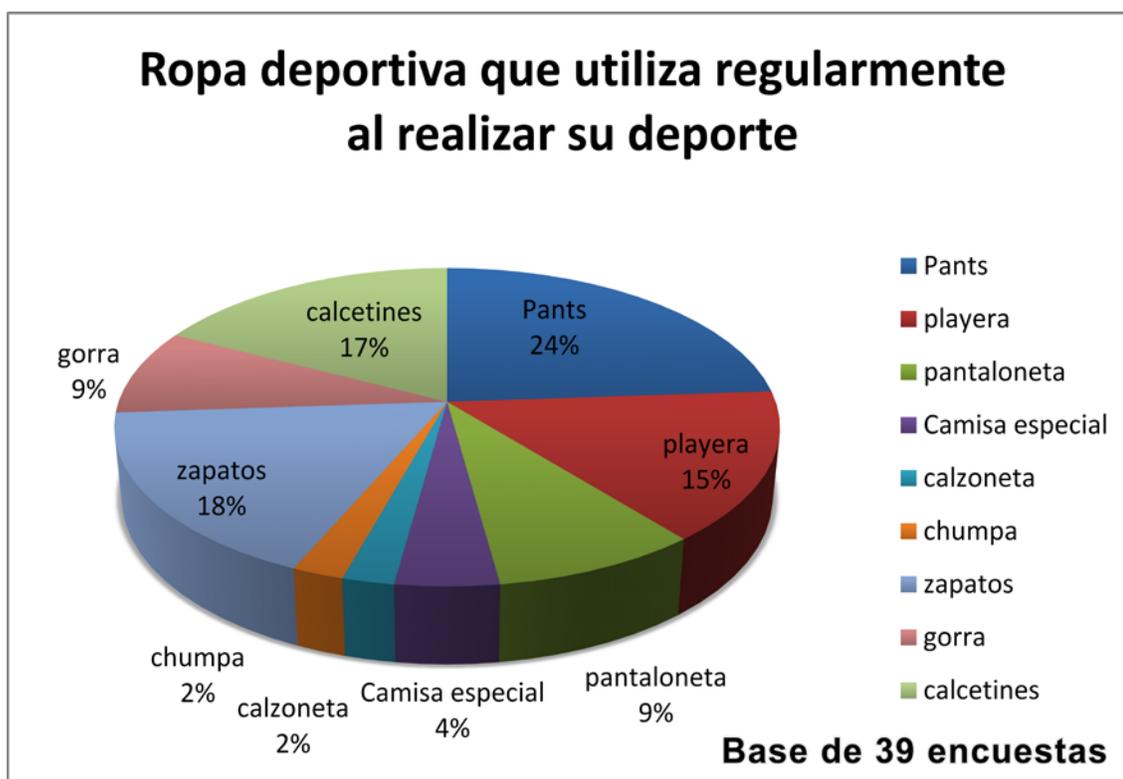
Gráfica # 2



Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

Se determina que las opciones de deporte más practicadas por los encuestados, en donde se determina que los ejercicios en el gimnasio son los más practicados, con el 45%, seguido de la caminata y correr, que forman parte de la línea de atletismo, así también el ciclismo, fútbol, natación y baloncesto.

Gráfica # 3

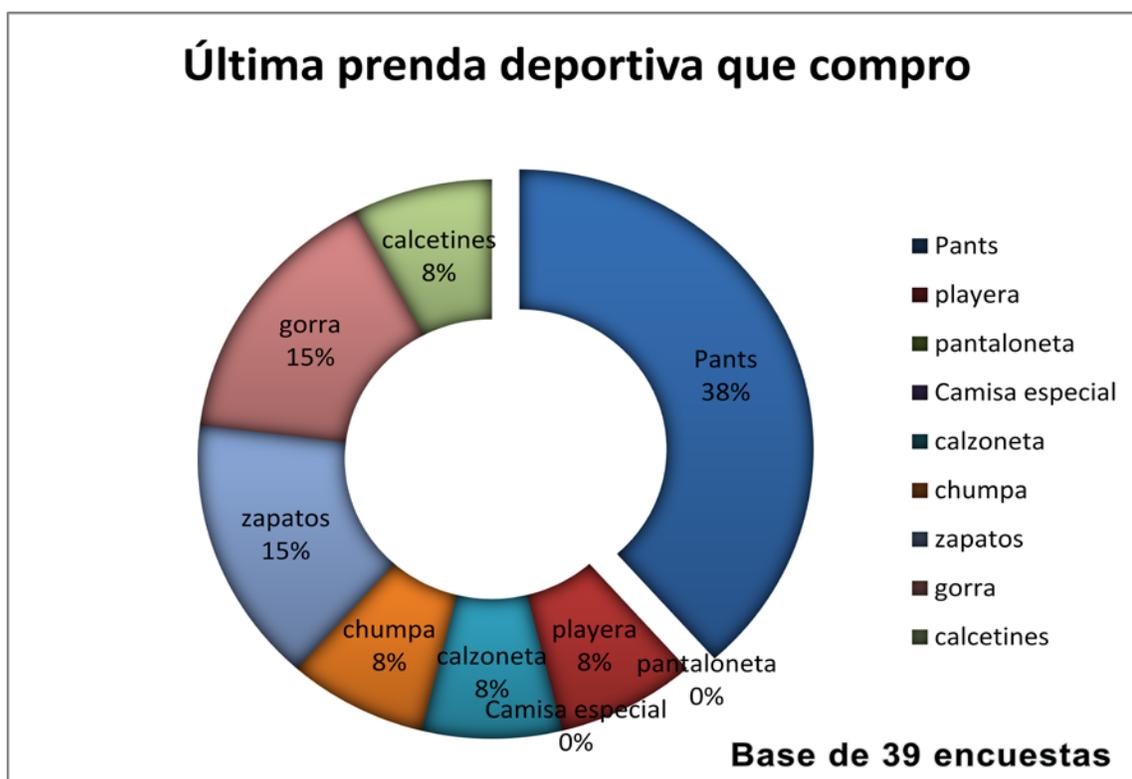


Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

Según se observa, las personas utilizan en mayor proporción el pantalón deportivo o pants, con un 24% de incidencias, lo que no puede faltar en la línea de productos.

Tomando en cuenta la línea de productos propuesta para el proyecto, se observa como segunda opción las playeras, luego las pantalonetas y camisas especiales.

Gráfica # 4

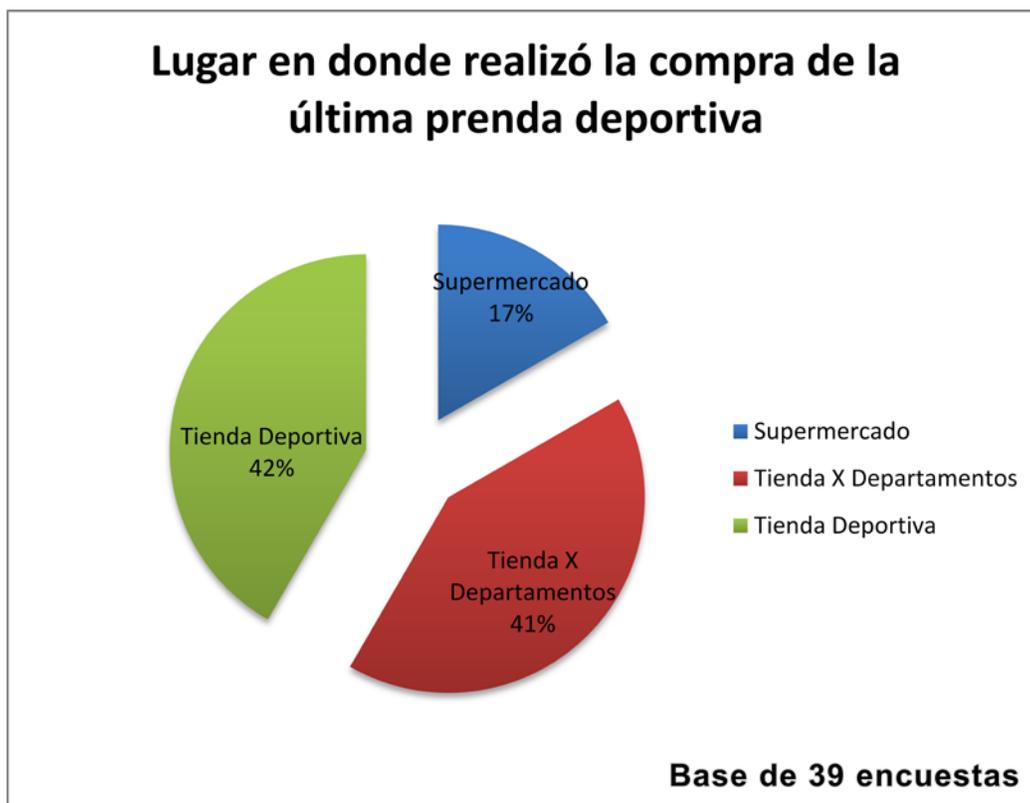


Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

Nuevamente se refuerza la preferencia por la prenda de vestir pants (pantalón deportivo), con el cual se prefiere realizar los ejercicios, según los hábitos de compra de los entrevistados. Los zapatos ocupan el segundo lugar en la compra real, junto con las gorras deportivas.

Luego existe un fenómeno en el que se observa que calcetines, chumpa, calzonetas y playeras son comprados en igual proporción.

Gráfica # 5

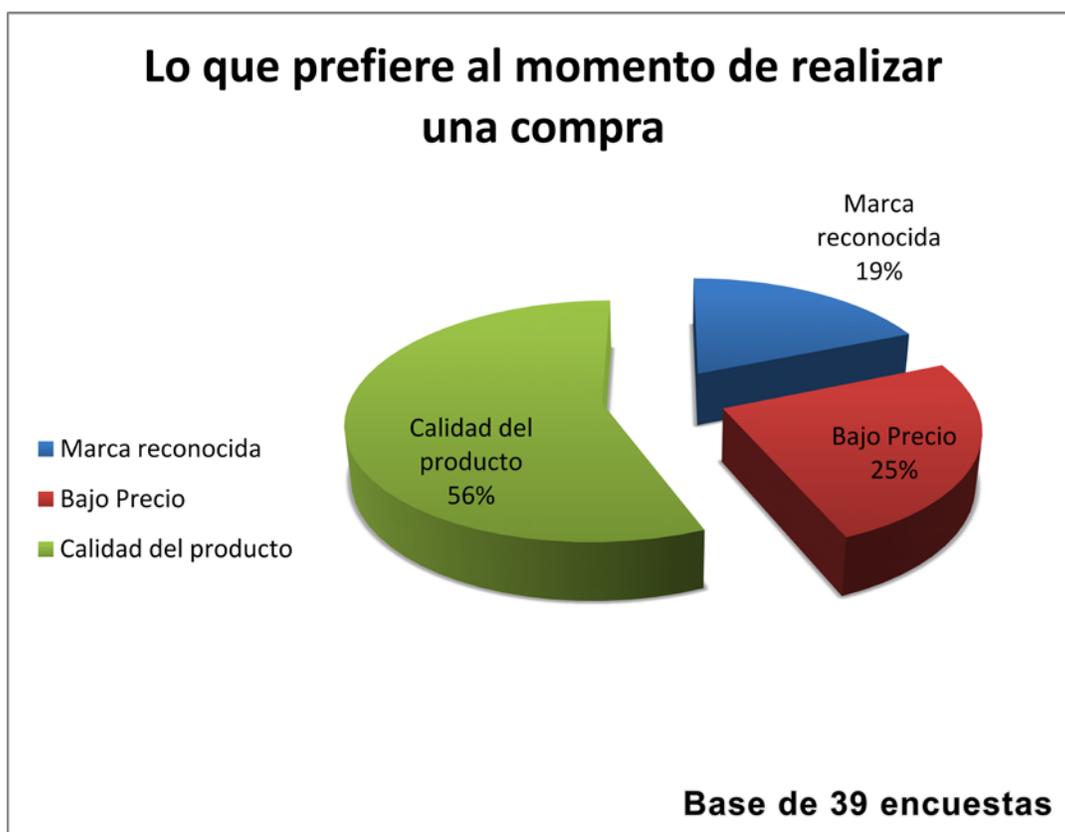


Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

El lugar en donde se prefiere comprar es en las tiendas especializadas en deporte, aunque casi la misma proporción las buscan en las tiendas por departamentos.

Analizando esta gráfica es importante buscar la distribución de este tipo de productos en los puntos de venta que tienen el 80% de venta.

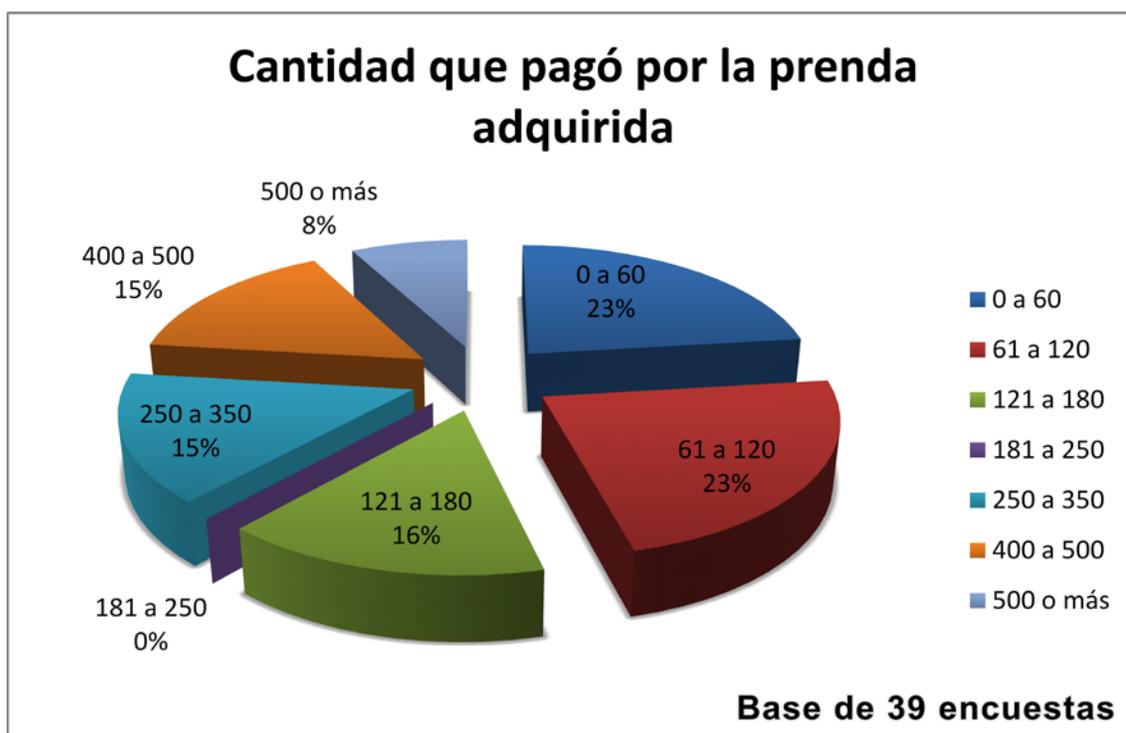
Gráfica # 6



Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

Los clientes buscan calidad del producto; sin embargo, también muestran su preferencia por el bajo precio, por lo que muchas de las prendas importadas quedarán fuera de competencia, con tan solo el 19% por reconocimiento o preferencia de marca.

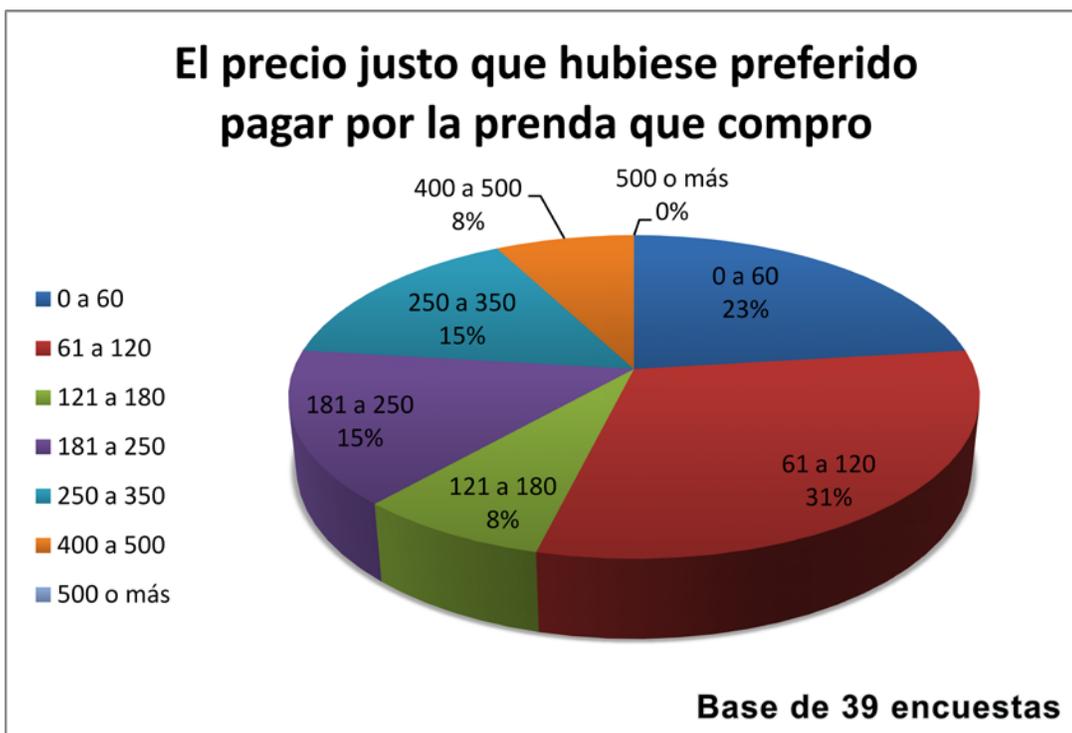
Gráfica # 7



Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

El 56% pagó por una prenda menos de Q 120.00, seguido por prendas de valores intermedios, dejando en la menor cantidad de compra aquellas que cuestan más de Q.500.00

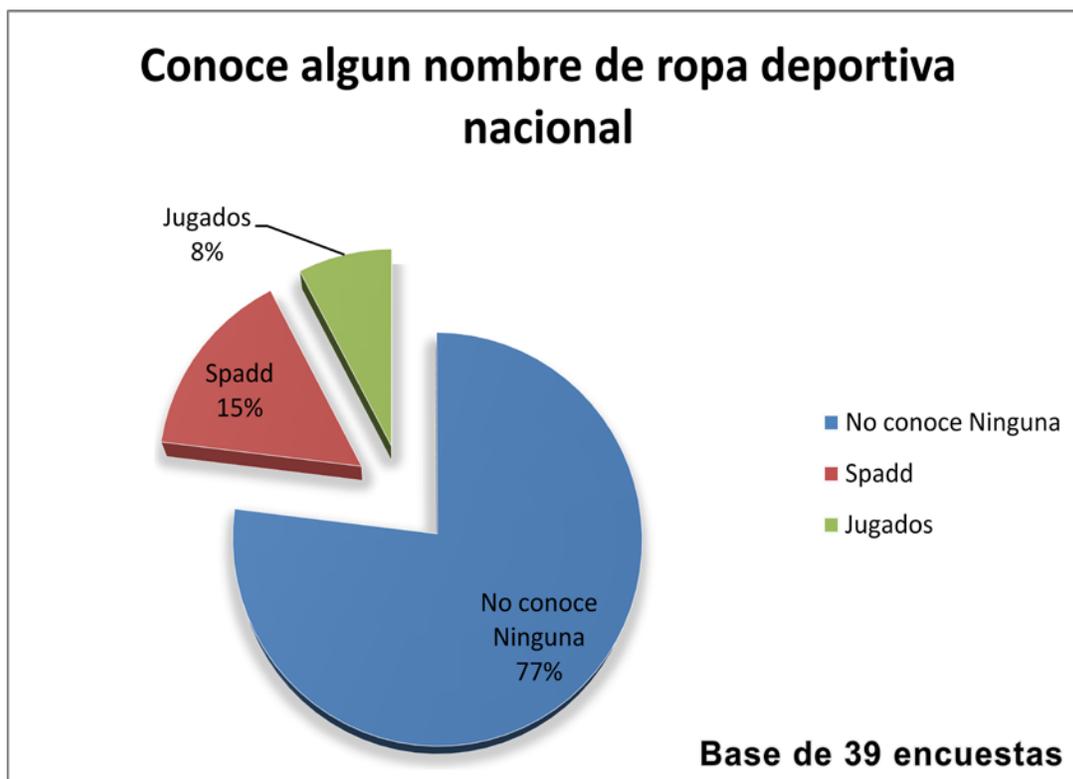
Gráfica # 8



Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

La preferencia de costo de una prenda deportiva se muestra por debajo de los Q.120.00, lo cual es un precio bastante bajo. Sin embargo, esto muestra que los guatemaltecos sí prestan atención al precio y aun así buscan calidad en este tipo de productos. Ninguna de las personas de la muestra desearía pagar más de Q.500.00 por una prenda.

Gráfica # 9

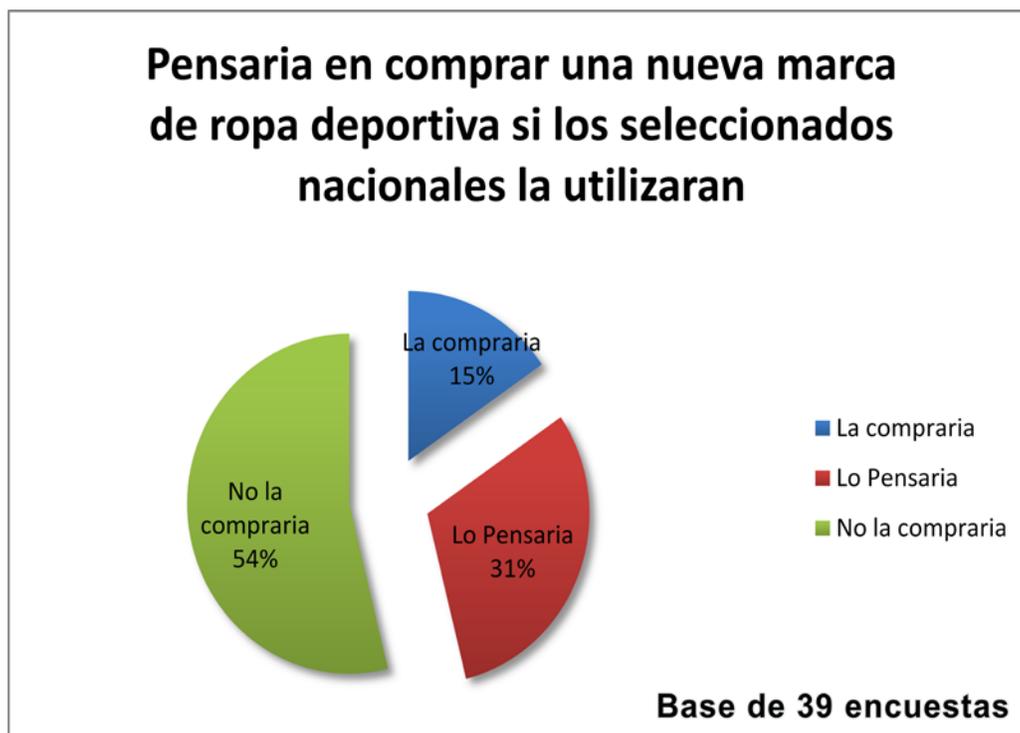


Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

El 77% de la muestra no conoce ninguna marca deportiva nacional, por lo que se observa que a pesar de que Guatemala es uno de los productores preferidos por las marcas internacionales, ninguna empresa local ha logrado posicionarse con productos propios.

Solamente un 15% de la muestra reconoció que Spadd es una marca promovida por la empresa Sport Addiction, de producción netamente guatemalteca.

Gráfica # 10



Fuente: elaboración propia, encuesta realizada en abril 2008.

Por último, pero no menos importante, se observa que el 46% de la muestra, compraría o por lo menos evaluaría la opción de compra de una prenda deportiva, si reconoce que los seleccionados nacionales la utilizan. Se comprueba que una buena estrategia de mercadeo podrá impulsar una nueva marca nacional.

3.4 Comportamiento de la demanda

3.4.1 Situación actual

Actualmente se estima que una persona de cada familia realiza algún deporte, para lo cual deberá contar con 2 o 3 diferentes conjuntos de ropa deportiva promedio. Tomando en cuenta que el total de hogares estimado en el estudio analizado de Prodatos S.A., dentro del nivel socio-económico –NSE- B, C1, C2 y C3 es de 200,000 entonces podrá deducir que anualmente se venden 200,000 conjuntos de vestir para deporte.

3.4.2 Características teóricas de la demanda

Una prenda deportiva es sometida a un desgaste alto, motivo por el cual deberá ser reemplazada después de un tiempo promedio de uso. Los grandes productores estiman que en uso promedio, una prenda deportiva deberá tener una vida útil de 1 año.

Considerando lo anterior se observa que existe una oportunidad de crecimiento considerable, pues cada atleta deberá reemplazar sus prendas anualmente.

3.4.3 Situación futura – Estimación de la demanda que atenderá el proyecto

Se estima que se podrá atender a un promedio de 1,000 unidades mensuales, con lo que se pretende abarcar un 6 % del mercado objetivo.

3.5 Comportamiento de la oferta

El negocio de la ropa deportiva en Guatemala está acaparado actualmente por las tiendas especializadas en deporte, como Elite Sport, Soccer Manía, Sport Line America, Sports N' More, Mundi Deportes, Dogout Sports y Decatlón X. También se observa una participación en las tiendas especializadas de deportes específicos; en caso del ciclismo, están las tiendas como Trek Store, Cyclers world y Bicimania, como ejemplo.

En estas tiendas los productos nacionales están relegados a los espacios menos visibles, pues los productos importados son los que generan mayores flujos de efectivo.

3.5.1 Situación actual: Series estadísticas básicas, estimación de la oferta actual, inventario de los principales proveedores.

Actualmente, las tiendas de artículos y ropa deportiva cuentan con la participación de marcas internacionales, las cuales destacan con las siguientes características:

Tabla 4

TABLA COMPARATIVA DE ATRIBUTOS DE MARCA	
	Nike (+) Alta recordación, líder en el mercado de deportes, amplio catálogo de productos (-) El Precio
	Puma (+) Buena calidad, atractivos diseños y amplio catálogo de productos (-) El precio
	Adidas (+) Tiene categoría (-) El Precio
	Reebok (+) Calidad y duracion (-) Su precio

Fuente: elaboración propia

3.5.2 Análisis del régimen de mercado

No se conoce que el estado tenga alguna intervención para este tipo de productos, por lo que son libres de comercializar. Dentro de los proveedores existe una sana competencia, y mayormente un proveedor maneja una tienda particular con la marca que distribuye.

3.5.3 Situación futura de la oferta

Se prevé que al introducir productos de alta calidad con un menor costo que los productos importados, habrá un crecimiento dentro del mercado y se podrá analizar incluir a más productores para mantener el equilibrio de la demanda.

3.6 Comportamiento de precios

3.6.1 Análisis de las series históricas de precios

Se estima que, actualmente, el precio por prenda que se ofrece en las tiendas que comercializan marcas internacionales está entre Q 300 a Q800, dependiendo el producto y línea seleccionada. Esta estimación de precio no ha tenido variación en los últimos tres años.

3.6.2 Estimación de la evolución de futura de los precios

Se prevé un aumento del precio de los productos debido a los altos costos de transporte y energía eléctrica para producirlos, aproximadamente entre un 5% y 10% en los próximos 3 años.

3.6.3 Influencia prevista de los precios sobre la demanda

La demanda para estos productos es inelástica; sin embargo, el precio de venta jugará un papel muy importante ante la situación generalizada en el aumento de precios.

3.6.4 Márgenes de comercialización

El margen de comercialización estimado de los productos se establece en un 60%, lo cual permitirá mantener una la imagen del producto y las campañas de publicidad que se pretenden para posicionarlo.

3.7 Análisis de la comercialización

El producto busca competir con las marcas internacionales y posicionarse dentro de los consumidores como una opción de compra de igual calidad a un mejor precio. Por tanto, se ingresará al mercado utilizando los mismas plazas de venta que estas marcas utilizan. Con esto se busca ofrecer a los consumidores el producto sin ninguna diferencia o desventaja ante un producto importado.

3.7.1 Canales de comercialización

Se manejará un canal de comercialización indirecto, ya que habrá ninguna tienda propia que venda al consumidor final. Se trabajará bajo la figura de distribuidor según el canal de distribución siguiente:

Productor -> **Distribuidor** -> Detallista -> Consumidor

Se buscará la relación comercial con todas las tiendas que se dedican a la venta de ropa y artículos deportivos que se relacionen con las líneas de productos que se comercializaran, dentro de las cuales se encuentran:

- Elite Sport
- Soccer Manía
- Sport Line America
- Sports N' More
- Mundi Deportes
- Decatlón X

De la misma forma se buscará relación con las tiendas de productos específicos (para ciclismo, futbol, gimnasios, atletismo y baloncesto), a fin de ampliar la base de distribución.

3.7.2 Formas de comercialización del proyecto

El proyecto se presentará a inversionistas bajo un documento general escrito que describa todos los detalles del mismo. Adicionalmente se trabajará una presentación con análisis numérico y gráficas que permitan demostrar los niveles de riesgo versus rentabilidad, los cuales se analizarán previamente con un analista externo del ramo financiero.

3.7.3 Capacidad de competencia del proyecto

Se considerará la viabilidad del proyecto previos análisis financieros y de mercado, para determinar el éxito de la propuesta planteada. Se estima que el proyecto tiene buen potencial en el mercado definido, el cual es bastante amplio.

3.7.4 Oferta potencial del proyecto

Ante la demanda de productos deportivos, la oferta realizada en este proyecto ofrece un producto 100% nacional con estándares de calidad mundial a un menor costo.

3.8 Resumen

En este capítulo se ha logrado establecer el mercado objetivo, así como estimar el potencial del negocio mediante el estudio de mercado realizado, lo cual ha permitido verificar y comprobar que existe un buen espacio para desarrollar el proyecto con éxito.

Se deberá tomar en cuenta que el estudio de mercado fue realizado a nivel de perfil, por lo que se recomienda completar el estudio con la muestra planteada al inicio de este capítulo.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño

La estructura del negocio se ha trabajado para que sea una empresa de tamaño mediano y, como tal, sus características se trabajarán de esta forma.

4.1.1 Capacidad del proyecto

El proyecto tendrá la capacidad de atender a todos los clientes que sea necesario, mediante la concesión de trabajo a los pequeños y medianos productores, de una forma ordenada y progresiva.

4.2 Localización

La ubicación de la empresa forma parte de las estrategias socio-económicas, que permiten optimizar los recursos con que cuenta.

4.2.1 Macro-localización

El desarrollo del negocio se realizará en Guatemala, Centro América.

4.2.2 Micro-localización

Las oficinas y bodega de almacenamiento del producto terminado, se ubicarán en Finca La Floresta, Km. 26.5 carretera Interamericana, en el municipio de San Lucas Sacatepéquez, departamento de Sacatepéquez.

4.2.3 Integración en el medio

San Lucas presenta un clima muy agradable y amigable durante todo el año, lo cual permitirá trabajar sin mayores inconvenientes, ya que cuenta con una temperatura que oscila entre los 12 y 17 grados Celsius. Adicionalmente permite una completa comunicación terrestre e infraestructura de telecomunicaciones, por lo que cumple con todas las características necesarias para el funcionamiento del negocio.

Para el resguardo y almacenamiento del producto ya terminado se necesitará una bodega de medianas dimensiones, en donde también funcionará un taller de acabados (colocar etiquetas, preparar estampados o acabados de pedidos especiales). También se habilitará una oficina en donde se ubicará el área de mercadeo, ventas, diseño y administración.

4.2.4 La localización con relación al medio geográfico

San Lucas Sacatepéquez se ubica en la latitud 14°36'29" y longitud 90°39'32", a una altura de 2,060 metros sobre el nivel del mar. Este municipio colinda con los municipios de San Bartolomé Milpas Altas, Mixco, Santa Lucía Milpas Altas y Antigua Guatemala.

4.2.5 Distancias y costos de transporte

La ubicación de la empresa está en el kilómetro 26.5 sobre la carretera Interamericana, a 20 minutos del límite de la ciudad capital.

No se realizará ningún cobro de flete por entrega de pedidos completos, a menos que sea una entrega especial o parcial solicitada por el cliente, en cuyo caso se tendrá un recargo de Q 50.00 por cada 30 kilómetros de distancia, calculados desde la empresa.

4.2.6 Justificación de la localización en relación con el tamaño y el proceso

Se ha seleccionado esta ubicación para el negocio, debido a las ventajas que ofrece y que se enumeran a continuación:

- Permite un ahorro económico en la renta pues está ubicado en un municipio fuera de la ciudad capital, en donde el costo de operación es más bajo y es posible rentar un espacio más amplio en donde se logra integrar el área de oficinas, taller y de bodega en una sola.
- El clima es óptimo para el almacenaje de casi cualquier tipo de productos, pues la temperatura oscila entre los 12 y 17 grados Celsius durante el año.
- Cuenta con un fácil acceso para el transporte de productos y para la movilización de las personas que laboren en la empresa, por medio de la autopista interamericana CA-1, la cual es una de las vías principales del país.
- Actualmente los índices de delincuencia en este municipio son más bajos que en la capital o los municipios dentro del departamento de Guatemala, lo cual presenta menores riesgos de inversión.

4.3 Proceso principal del proyecto

4.3.1 Descripción del proceso

El proceso inicia al realizar el diseño de productos que cumplan con las características de calidad y novedad, para obtener la preferencia de los consumidores objetivo mediante la constante evaluación de mercado.

- Se realizan las pruebas de producto dentro del taller de acabados para sacar los patrones de costura.
- Se comercializa con los posibles clientes detallistas y empresas interesadas
- Los patrones de costura se trasladarán a los productores, quienes realizan el trabajo en serie.
- Se realiza la revisión de calidad durante y después de la elaboración del producto.
- Se recibe el producto terminado en bodega, se etiqueta y se empaca.
- Se envía el producto al distribuidor, quien comercializará el producto con el consumidor final.

4.3.2 Insumos principales, secundarios y alternativos

Se necesitan herramientas de dibujo y computación para el desarrollo de los diseños y patrones de las prendas. También se utilizarán diferentes tipos de telas para lograr los acabados necesarios en las muestras que se desarrollan y prueban en el taller de costura.

4.3.3 Residuos generados en el proceso

Durante este proceso todo residuo generado por la empresa será almacenado durante un periodo de 4 meses. Será evaluado para determinar si es viable producir con estos residuos alguna prenda o accesorio, para optimizar el material que los productores en serie utilizan.

4.3.4 Identificación y descripción de las etapas del proceso

Etapa de diseño y prueba: se busca desarrollar las prendas deportivas que sean del total agrado de los consumidores o generando diseños ya establecidos por los clientes.

Etapa de producción: Se trasladan los patrones y muestras a los productores locales, quienes entregan en las bodegas de la empresa el producto final 12 días después de solicitado. El coordinador de calidad coordina visitas con el productor para asegurar la calidad deseada en las prendas que se confeccionan por medio de muestreo al azar de prendas durante su producción.

Etapa de almacenamiento: se recibe, etiqueta y almacena el producto para su pronta salida en la etapa de despacho.

Etapa de comercialización y venta: la fuerza de venta realiza su labor, ofreciendo a los distribuidores el producto.

Etapa de despacho: se traslada el producto a las bodegas o punto de entrega del distribuidor, junto con el material promocional que le apoyará en el punto de venta.

Etapa de seguimiento: se visita el punto de venta para garantizar la correcta presentación del producto y verificar el apoyo necesario al distribuidor para la venta del producto

4.3.5 Flujograma del proceso total



Fuente:

elaboración propia

4.3.6 Descripción de las instalaciones, equipos y personal

Se prevé colocar tanto el área de bodega como de oficinas en el mismo edificio. Con este fin se rentará una bodega ubicada en Finca La Floresta, Km. 26.5 carretera Interamericana, en el municipio de San Lucas Sacatepéquez, departamento de Sacatepéquez, a un costo de Q10,000.00 mensuales, con un contrato de 2 años y con opción de compra.

Las dimensiones de esta bodega son de 12 metros de frente y 20 metros de fondo, con una altura mínima de 4 metros y una máxima de 6. Se utilizará el área frontal para las oficinas, con un tamaño estimado de 8 metros de frente y 10 de fondo.

Para el desarrollo del negocio se requiere del siguiente equipo, según las diferentes áreas y necesidades:

Oficinas administrativas:

4 computadoras tipo PC con conexión de red

1 computadora tipo PC para diseño

5 baterías de respaldo de energía

1 router y punto de acceso

1 mesa de dibujo

1 escritorio gerencial

1 módulo de recepción

2 módulos de 3 cubículos

8 sillas con rodos

1 planta telefónica

3 teléfonos

1 fax

2 sillas fijas

1 sillón de espera

6 archivos individuales

3 archivos generales

1 impresora láser

1 multifuncional (escáner, impresora, fotocopidora)

Bodega

3 estanterías de 1 x 6 x 2 metros

1 escáner

Etiquetadora de códigos de barra

1 vehículo para entregas

Taller

1 máquina plana de costura

1 máquina overlock

2 mesas de trabajo

2 sillas de trabajo

Cocina y otros

1 mesa para 10 personas con sillas

1 horno de microondas

1 mini-refrigeradora

1 cafetera tipo percolador para 20 tazas

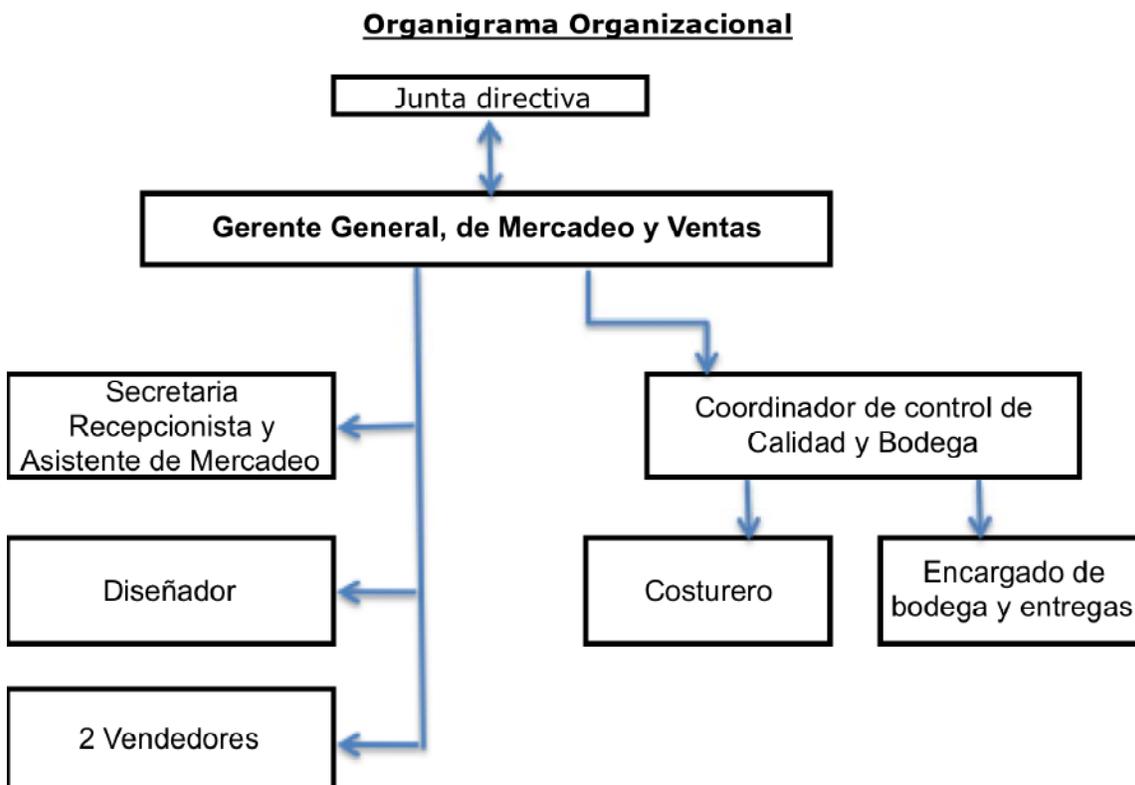
1 oasis dispensador de agua pura

1 equipo de limpieza (escoba, trapeador, sacudidores, trapos y líquidos limpiadores)

1 botiquín de primeros auxilios

3 extinguidores

Personal: La organización estará compuesta por el siguiente personal:



4.3.7 Análisis de la escala de producción

Al distribuir el trabajo a terceros se hace factible aumentar y bajar la producción según la demanda, por lo que no afectará al negocio, siempre que se tengan identificados a los productores.

4.3.8 Capacidad ociosa

Dentro de la empresa se estima tener una capacidad ociosa del 20% en el personal y del 50% en espacio de bodega y taller, lo cual permitirá a futuro aumentar la capacidad de comercializar productos, así como de desarrollar más que pruebas dentro del taller.

4.3.9 Instalaciones con capacidad de expansión

No se prevé ninguna expansión dentro de las instalaciones definidas.

4.3.10 Sobredimensionamiento del tamaño

Se ha contemplado un posible crecimiento en personal y trabajo dentro de las mismas instalaciones, por lo que hay un sobredimensionamiento del tamaño en obras físicas del 40%

4.3.11 Expansión por cambios tecnológicos

No se tiene contemplado ningún cambio en los próximos 10 años en el tema tecnológico, por lo que la empresa no necesitará ninguna expansión de este tipo.

4.4 Obras físicas

Se hará uso de una ofi-bodega, ubicada en el Km. 26.5, carretera a la Antigua, Choacorrál, finca La Floresta, la cual será acondicionada para el ejercicio del negocio.

4.4.1 Inventario y especificación de las obras

Se cuenta con una bodega de 12 metros de frente y 20 metros de fondo. Se deberá implementar un área de oficinas que permita trabajar a un grupo de entre 8 y 10 personas y que incluya los servicios básicos, sala de espera, cafetería, baños y bodega de mantenimiento, así como también dejar las instalaciones para un taller de confección.

Adicionalmente se deberán instalar los siguientes mobiliarios de forma fija:

- 2 módulos de trabajo de oficinas con sus respectivas conexiones eléctricas y de red
- 1 módulo de recepción con su cableado eléctrico, red y telefonía.

4.4.2 Dimensiones de las obras, exigencias en terrenos, dimensiones de materiales y físicas

Las dimensiones de la ofi-bodega son 12 metros de frente y 20 metros de fondo, con un total de 240 m cuadrados, con una altura máxima de 5 metros y una mínima de 3 metros. Esta se acondicionará para incluir un área de 100 m cuadrados de oficinas, un área de 30 m cuadrados de taller y un área de 110 m de bodega y carga.

4.4.1 Requisitos de las obras; materiales, mano de obra, equipos, maquinarias, herramientas e instalaciones para construcción.

Es necesario construir el área de oficinas, lo cual implica una construcción de 100 metros cuadrados, los cuales se han costeado a un valor de Q.950.00 el metro cuadrado por medio de tabiques de tabla-yeso y con un recubrimiento de cernido plástico, piso cerámico y accesorios de cocineta, baño, ventanas, puertas e instalaciones eléctricas, de agua y drenajes.

El contratista asignado es el Arq. Francisco Martínez, quien desarrollará la obra de inicio a fin en un tiempo estimado de 2 meses.

4.4.2 Costos unitarios de los elementos de la obra

El costo de la implementación de la oficina es de Q95,000.00 en un tiempo de 2 meses.

La instalación de los módulos no requiere de costo, pues está incluida en la compra. Sin embargo, toma de 1 a 2 días según la demanda del cliente.

4.4.3 Costos totales de las obras

La implementación de la obra tendrá un costo total de Q115,000,00 incluyendo la renta del local durante el tiempo de trabajo.

4.5 Organización

Se ha desarrollado una estructura bastante pequeña y plana para el mejor desarrollo del negocio.

4.5.1 Para la ejecución; entidades ejecutoras, tipos de contratos, administración y control de la ejecución.

Todo el personal trabajara bajo planilla a excepción del gerente general, quien laborará por contrato de servicios.

Se tendrán contratistas trabajando dentro de la empresa para los oficios de limpieza y seguridad, y se realizaran contratos específicos de cumplimiento del servicio con las empresas que se contraten.

4.5.2 Organización para la operación; establecimiento de la organización, planteamiento de la organización jurídico administrativo, planteamiento de la organización técnico funcional, planteamiento del sistema de control, organigrama general.

La relación con los proveedores de servicios será también realizada por un contrato de abastecimiento, en donde se detallarán principalmente los tiempos de entrega y controles de calidad que se deberán aplicar en la elaboración de cualquier producto o servicio.

4.6 Calendario

Calendario de Actividades		Año 2008												Año 2009			
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	presentacion y analisis del proyecto de prefactibilidad	✓	✓														
2	Estudio mercadeo y de Factibilidad		✓	✓													
3	Evaluacion de resultados del estudio				✓												
4	Modificaciones y ajustes del proyecto					✓											
5	Toma de decisión de los Accionistas						✓										
6	Asamblea de constitucion de la empresa						✓										
7	Inscripcion de la empresa en Registro Mercantil y SAT						✓	✓									
8	Inicio de modificacion de las obras							✓	✓	✓	✓	✓	✓				
9	Contratacion de personal Administrativo							✓	✓								
10	Inicio de labor de contacto con proveedores								✓								
11	compra de materiales y equipo													✓	✓		
12	Contratacion de Personal operativo											✓	✓				
13	Inicio de Operaciones															✓	
14	Revision de los procesos													✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboracion Propia

4.6.1 Fase de pre-inversión; revisión del estudio de factibilidad, contactos finales con proveedores, diseño definitivo y detalles.

Se realizó el estudio de pre-factibilidad, con el que se ha comprobado la oportunidad del negocio, pues los consumidores siempre están en busca de una opción que les permita ahorrar.

Adicionalmente se ha tenido un acercamiento con la empresa de confección de prendas Quisi, cual muestra su apertura antes la posibilidad de hacer negocios. Sin embargo, esta tarea deberá ser efectuada a un nivel más amplio en la etapa de contacto con proveedores.

4.6.2 Negociación del proyecto; financiamiento, obtención de autorizaciones legales, contratación de firmas ejecutoras.

Se ha identificado que, para iniciar el negocio, es necesario obtener un capital de inversión, el cual funcionará mejor por medio de accionistas. A la vez será necesario desarrollar una marca nueva que permita abrir campo en el mercado, la cual deberá ser registrada legalmente en Guatemala.

4.6.3 Ejecución del proyecto: construcción de obras físicas, adquisición de maquinarias y equipos, fabricación y entrega de maquinarias y equipo, montaje de maquinaria y equipo, contratación y capacitación del personal, organización e instalación de la empresa.

Se ha realizado una serie de cotizaciones y estimaciones, las cuales serán la base para el desarrollo del proyecto en la compra de maquinaria y equipo. Sin embargo, se deberán realizar cotizaciones formales a la hora de ser aprobado el proyecto, debido a las variaciones de precio y encarecimiento de productos por temas de transporte y energía eléctrica.

4.6.4 Operación del proyecto; plazo para la operación experimental y puesta en marcha, período para llegar a la operación normal prevista.

No se ha realizado ningún tipo de operación experimental, pues requiere de establecer muchos contactos iniciales y de contar con la inscripción de la empresa, debido al tema de facturación. Sin embargo, es viable generar una etapa experimental contando con recursos básicos para 2 meses.

4.7 Resumen

Se ha realizado un análisis de cada paso que se deberá dar al momento de ser aprobado el proyecto. Se encontró que es viable porque todos los elementos necesarios se encuentran dentro del mercado local, sin necesidad de importar o realizar grandes erogaciones de dinero.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL

5.1 Estructura administrativo-legal

Para el desarrollo del negocio se establece una sociedad mercantil, bajo la figura de sociedad anónima, que permitirá un futuro crecimiento del negocio a través de acciones. Esto ofrece ventajas en la forma de financiar el proyecto y, además, permite reducir las responsabilidades económicas a las cantidades accionadas.

Con esta figura de empresa se podrá financiar el negocio por medio de préstamos bancarios y acciones; sin embargo, se recomienda realizarlo por medio de acciones, ya que esto evita el cobro de altos intereses bancarios.

5.2 Marco legal del proyecto

Se deberá registrar la empresa en el Registro Mercantil y la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, para poder iniciar operaciones. Para esto se contratarán los servicios de un profesional del Derecho (asesor legal-abogado), con quien se elabora una escritura de la sociedad. Ésta será registrada en su protocolo y posteriormente llevada al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos.

Deberá nombrarse un representante legal y/o Gerente General, quien debe presentar su cédula de vecindad y número de identificación tributaria (NIT) ante el asesor legal. Éste elaborará un acta de nombramiento del representante legal y Gerente General, que puede ser la misma persona, y que se deberá registrar en el Registro Mercantil

Se elige el régimen trimestral del 31%, el cual se manejará por medio de un sistema contable interno, auditado y controlado por un outsourcing de contabilidad, lo que permitirá tener un control por parte de la empresa y la asesoría de un experto del ramo.

5.3 Estructura administrativa

Se crea una empresa con ánimo de producir y comercializar en Guatemala ropa o artículos deportivos. La empresa será dirigida por el Gerente General, quien a la vez rendirá cuentas del trabajo a una junta directiva y se limita a las decisiones que ésta tome desde el momento que se constituye la empresa, así como de cada sesión ordinaria y extraordinaria.

El Gerente General deberá presentar un plan de trabajo con el cual se pueda evaluar el desarrollo y desempeño del negocio en todo momento. También dirigirá a los empleados, basado siempre en los principios éticos y morales.

El Gerente General es el encargado de definir los roles de cada uno de los puestos, así como de sus responsabilidades, y podrá contar con el apoyo de un outsourcing para esta tarea.

Se medirá el rendimiento de todo el personal según los resultados alcanzados de forma individual y de los resultados generales de la empresa.

5.4 Descripción y perfil de puestos

Gerente General y Gerente de Mercadeo y Ventas

Licenciado(a) en administración de negocios y maestría en el área de mercadeo. Experiencia comprobada en el desarrollo de proyectos, manejo de personal y ventas.

Experiencia en el área de ropa deportiva.

Excelentes relaciones Interpersonales.

Casado(a).

Edad de 28 a 35 años de edad.

Vehículo propio en excelente estado.

Sueldo mensual de Q12,000 a Q18,000.

Coordinador de control de calidad y bodega

Estudios universitarios del 3er año en la carrera de Auditoría o Ingeniería Industrial.

Experiencia en control de inventarios y sistemas de control de calidad.

Conocimiento de procesos de importación y exportación.

Excelentes relaciones interpersonales y presentación personal.

Licencia de conducir automóvil vigente.

Edad de 23 a 30 años.

Vehículo propio en excelente estado.

Sueldo mensual desde Q7,000 a Q10,000.

Secretaria recepcionista y asistente de mercadeo y ventas

Título de Secretaria Bilingüe.

Excelente manejo de Excel, Word, Outlook y Power Point.

Edad de 18 a 25 años.

Estudios universitarios del 3er año en la carrera Mercadeo o Administración de Empresas.

Experiencia en ventas y mercadeo, en el manejo de medios.

Excelentes relaciones interpersonales y presentación personal.

Edad de 23 a 30 años.

Sueldo mensual desde Q3,000 a Q4,000.

Vendedores (2)

Pensum cerrado en Mercadeo o Administración de Empresas.

Experiencia mínima de 3 años en ventas.

Excelentes relaciones interpersonales y presentación personal.

Intuitivo, responsable, disciplinado y dinámico.

Orientado a alcanzar metas y objetivos.

Vehículo propio en excelente estado.

Licencia de conducir automóvil vigente.

Edad de 25 a 35 años.

Sueldo mensual desde Q6,000 a Q9,000 + comisiones.

Diseñador

Estudios universitarios del 3er año en la carrera Diseño de Modas.

Experiencia creación de patrones.

Manejo de sistema de diseño Autocad, Photoshop y Freehand.

Conocimiento de la moda deportiva.

Creativo y extrovertido.

Excelentes relaciones interpersonales.

Responsable y proactivo.

Edad de 23 a 30 años.

Sueldo mensual desde Q4,000 a Q6,000.

Costurera

Nivel Diversificado completo.

Experiencia en manejo de máquina plana y overlock.

Experiencia en seguimiento y reproducción de patrones.

Edad de 23 a 30 años.

Responsable y proactiva.

Sueldo mensual desde Q1,800 a Q2,500.

Encargado de bodega y entregas

Contador graduado.

Excelente manejo de Excel y sistema de kárdex.

Edad de 18 a 25 años.

Responsable y proactivo.

Sueldo mensual desde Q2,500 a Q4,000.

4.7 Resumen

En este capítulo se ha logrado definir la estructura legal de la empresa. Se han determinado los pasos a seguir para la inscripción legal en Guatemala, a fin de iniciar operaciones, para lo cual será necesario contratar los servicios de un experto en el área jurídico /legal.

También se definió el perfil de puestos de la planilla que trabajará en la empresa, con el fin de determinar las personas idóneas que realizarán el trabajo.

6. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

6.1 Descripción del entorno biótico y abiótico.

La ubicación propuesta para la empresa es en un sector industrial, rodeado de árboles y naturaleza del lugar. La temperatura oscila entre los 12 y 17 grados Celsius durante el año, con una humedad del 80% promedio.

6.2 Identificación de desechos y residuos

Para la elaboración de patrones y pruebas de prendas se prevé tener desechos de telas, las cuales serán almacenadas por periodos de 4 meses.

También se proyecta tener residuos o basura que generan las personas en su vida cotidiana.

6.3 Identificación de impactos

No existe ningún impacto ambiental por parte de la empresa, pues no se utilizan maquinarias que generen alto ruido o alguna emisión de gases.

6.4 Definición de medidas de mitigación

No existe ninguna medida de mitigación.

6.5 Plan de manejo ambiental del proyecto

En el caso de los desechos o basura, se manejarán por medio del sistema de recolección municipal de basura.

6.6 Plan de higiene y seguridad industrial

Por medio de la contratación de una empresa de limpieza se realizará la limpieza diaria en todas las áreas de la empresa. Se llevará a cabo un programa que capacitará con personal de CONRED para implementar la seguridad Industrial, así como para la prevención de accidentes y acciones de evacuación.

6.7 Resumen

La puesta en marcha del negocio no crea ningún impacto negativo al entorno natural, por lo que es viable desde este punto de vista.

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 Análisis de costos

7.1.1 Costo de la inversión física

El costo de inversión física es de Q95,000.00 en un tiempo de 2 meses, adicional al costo de la renta de Q10,000,.00 por cada mes de trabajo.

7.1.2 Costo total de la operación

Se ha calculado un costo total mensual de operación de Q62,075.00, el cual se proyecta con un incremento del 10% anual.

7.1.3 Costos unitarios básicos y su estructura

Tabla precios de productos principales

No.	Producto	Costo Unitario	Precio de Venta	Margen de utilidad
1	Pantalon deportivo	48.00Q	120.00Q	60%
2	Chumpa deportiva	72.00Q	180.00Q	60%
3	Pantaloneta	32.00Q	80.00Q	60%
4	Short	30.00Q	75.00Q	60%
5	Camisola	60.00Q	150.00Q	60%
6	Camiseta	60.00Q	150.00Q	60%
7	Licra Corta	40.00Q	100.00Q	60%
8	Licra Larga	60.00Q	150.00Q	60%

Tablas de cuentas de Gasto

Nombre de Cuenta	Gastos Variables	Gastos Fijos
Comisiones sobre venta	X	
Viaticos	X	
Mercaderia	X	
Pago de Sueldos		X
Pago de Alquiler		X
Pago de Servicios (agua, luz, telefono, etc)		X
Pago de Servicios sub-contratados (Seguridad, contabilidad, limpieza y similares)		X
Gastos Operativos varios		X

7.1.4 Clasificación de los rubros de costo en fijos y variables

7.2 Análisis de ingresos

7.2.1 Venta de productos y subproductos

No.	Producto	Precio de Venta en quetzales Q.	Proyección de unidades vendidas en un mes	Proyección unidades vendidas en un año	Ventas 1er año en quetzales Q.
1	Pantalon deportivo	120.00	200	2400	288,000.00
2	Chumpa deportiva	180.00	100	1200	216,000.00
3	Pantaloneta	80.00	250	3000	240,000.00
4	Short	80.00	100	1200	96,000.00
5	Camisola	150.00	200	2400	360,000.00
6	Camiseta	150.00	75	900	135,000.00
7	Licra Corta	100.00	50	600	60,000.00
8	Licra Larga	150.00	25	300	45,000.00
	Total		1000	12000	1,440,000.00

7.2.2 Otros ingresos

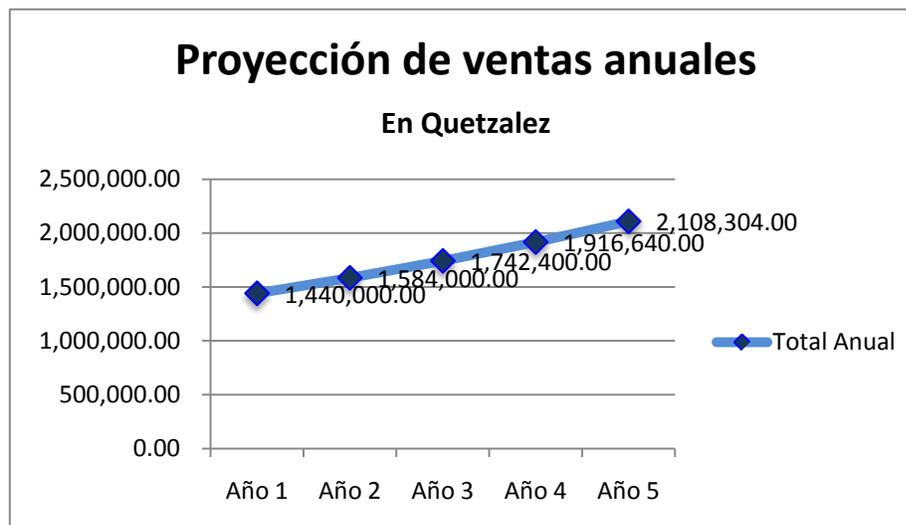
Se estiman como otros ingresos los fletes cobrados por una entrega especial (días de asueto o domingos) o por entrega parcial solicitada por el cliente, en cuyo caso se tendrá un recargo de Q 50.00 por cada 30 kilómetros de distancia, calculados desde la empresa. Se estima un total mensual de Q100.00 por este rubro de ingresos.

7.2.3 Ingresos totales por año

No.	Producto	Ventas 1er año en quetzales Q.	Ventas 2do año en quetzales Q.	Ventas 3er año en quetzales Q.	Ventas 4to año en quetzales Q.	Ventas 5to año en quetzales Q.
1	Pantalon deportivo	288,000.00	316,800.00	348,480.00	383,328.00	421,660.80
2	Chumpa deportiva	216,000.00	237,600.00	261,360.00	287,496.00	316,245.60
3	Pantaloneta	240,000.00	264,000.00	290,400.00	319,440.00	351,384.00
4	Short	96,000.00	105,600.00	116,160.00	127,776.00	140,553.60
5	Camisola	360,000.00	396,000.00	435,600.00	479,160.00	527,076.00
6	Camiseta	135,000.00	148,500.00	163,350.00	179,685.00	197,653.50
7	Licra Corta	60,000.00	66,000.00	72,600.00	79,860.00	87,846.00
8	Licra Larga	45,000.00	49,500.00	54,450.00	59,895.00	65,884.50
	Total	1,440,000.00	1,584,000.00	1,742,400.00	1,916,640.00	2,108,304.00

7.2.4 Proyección de los ingresos (Min. 3 años, lo óptimo, 5 años).

Gráfica # 11



7.3 Recursos financieros para la inversión

7.3.1 Estados de resultados proyectados

7.3.4 Las necesidades de capital de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Administracion	1,125,239.04	1,133,169.39	1,141,179.05	1,137,486.65	1,145,657.30
Inversion Incial					
Sueldos Ordinarios	507,600.00	512,676.00	517,802.76	522,980.79	528,210.60
Bonificacion de ley	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Cuota IGSS	66,593.52	67,236.65	67,886.21	68,542.27	69,204.88
Indemnizaciones bono 14	50,983.20	51,475.57	51,972.87	52,475.14	52,982.43
Aguinaldo	43,782.48	44,205.31	44,632.37	45,063.70	45,499.34
Vacaciones	43,782.48	44,205.31	44,632.37	45,063.70	45,499.34
Depreciaciones	22,075.20	22,288.39	22,503.72	22,721.19	22,940.85
Publicidad	28,922.16	28,922.16	28,922.16	17,140.00	17,140.00
Asesorias y Servicios Alquiler y Servicios Basicos	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
	66,000.00	66,660.00	67,326.60	67,999.87	68,679.86
	157,500.00	157,500.00	157,500.00	157,500.00	157,500.00

7.3.5 Estructura y fuentes de financiamiento

No habrá ningún tipo de apalancamiento financiero, pues todo soporte económico se hará a través de acciones, las cuales se pondrán a la venta según las necesidades del negocio.

7.3.6 Programa de financiamiento: necesidades totales de capital para cubrir la inversión fija

Se trabajara a base de socios inversionistas, por medio de acciones comunes, las cuales se pondrán a la venta según las necesidades del negocio.

7.3.7 Apalancamiento financiero

No se tendrá ningún tipo de financiamiento, pues todo soporte económico se hará a través de acciones.

7.4 Punto de equilibrio

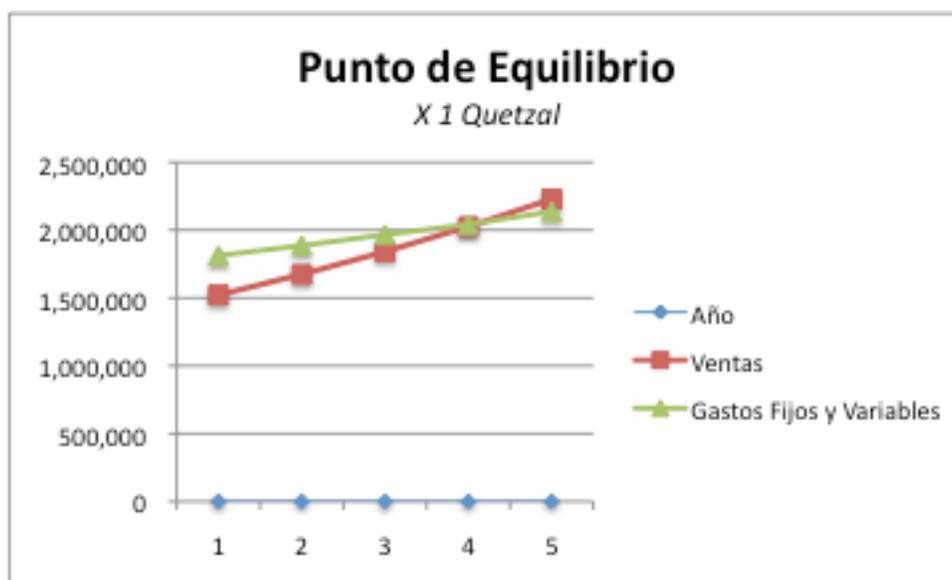
Se realiza el análisis de punto de equilibrio, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Gastos administrativos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas netas}}}$$

Aplicando la fórmula se obtiene que:

$$Q = \frac{1,145,590}{1 - \frac{666,917}{1,521,900}} = Q 2,039,190$$

Se realiza la gráfica de acuerdo a los estados proyectados, verificando que según el cálculo del punto de equilibrio, se deberá presentar en el 4to año de operaciones.



7.5 Cuadro de fuentes y uso de fondos

Se deberá contar con un capital inicial de Q200,000.00, por medio de los Inversionistas, de los cuales Q115,000.00 son para realizar las obras físicas requeridas y el restante, para cubrir la inversión inicial y los gastos de operación del primer mes.

7.6 Estados financieros proyectados a 5 años

7.6.1 Flujo de efectivo proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Anual en quetzales	1,440,000.00	1,584,000.00	1,742,400.00	1,916,640.00	2,108,304.00

7.6.2 Análisis y proyecciones financieras

Según se ha estimado el flujo de efectivo para el negocio, durante los primeros 3 años requerirá de inversión constante, y a partir del 3er año podrá presentar beneficios. Por lo tanto, se determina que el negocio no es viable con la inversión estimada de Q200,000.00 en el primer año, sino que requerirá de reinversiones en los siguientes 3 años.

7.6.3 Balance general proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Corriente	110,068Q	212,765Q	220,932Q	229,332Q	282,900Q
Caja y Bancos	30,000Q	25,000Q	20,000Q	80,000Q	160,000Q
Mercaderías	80,068Q	187,765Q	200,932Q	149,332Q	122,900Q
No Corriente	89,328Q	89,328Q	89,328Q	89,328Q	89,328Q
Mobiliario y Equipo	39,700Q	39,700Q	39,700Q	39,700Q	39,700Q
(-) Depreciacion Acumulada de Mob y Equipo	7,940Q	7,940Q	7,940Q	7,940Q	7,940Q
Equipo de Computacion	35,350Q	35,350Q	35,350Q	35,350Q	35,350Q
(-) Depreciacion Acumulada de Equipo de Computacion	11,782Q	11,782Q	11,782Q	11,782Q	11,782Q
Vehiculos	40,000Q	40,000Q	40,000Q	40,000Q	40,000Q
(-) Depreciacion Acumulada de Vehiculos	6,000Q	6,000Q	6,000Q	6,000Q	6,000Q
TOTAL DEL ACTIVO	199,396Q	302,093Q	310,260Q	318,660Q	372,228Q
CAPITAL					
Corriente	227,217Q	227,217Q	227,217Q	227,217Q	227,217Q
Cuotas Patronales Por Pagar	66,594Q	66,594Q	66,594Q	66,594Q	66,594Q
Provision para Prestaciones Laborales	160,623Q	160,623Q	160,623Q	160,623Q	160,623Q
Retencion de cuotas Laborales	18,000	18,000	18,001	18,002	18,003
Patrimonio	72,170Q	74,876Q	83,043Q	32,414Q	80,079Q
Aportaciones por Acciones	200,000Q	227,820Q	152,944Q	69,901Q	21,542Q
Utilidades Acumuladas					58,537Q
Utilidad o Perdida del Ejercicio	272,170Q	152,944Q	69,901Q	37,487Q	
TOTAL DEL PASIVO + CAPITAL	155,047Q	302,093Q	310,260Q	259,631Q	307,296Q

7.7 Evaluación económica

7.7.1 Cálculo de TREMA

La tasa mínima de retorno aceptable para el desarrollo del proyecto se establece tomando en cuenta la inflación anual del país, de 13.56%, la cual se redondea en 14%, así como la tasa líder de intereses indicada por el Banco de Guatemala, de 6.75%., la cual se redondea a 7. Por lo tanto, la TREMA se define con un valor de 21%.

$$\text{TREMA} = 21\%$$

7.7.2 Valor actual neto (VAN o VPN)

VPN (Valor Presente Neto)		-627,384.12Q
Año	Flujo de Caja	
0	- 200,000.00Q	
1	- 272,169.93Q	
2	- 201,727.77Q	
3	- 123,563.34Q	
4	- 37,486.76Q	
5	58,537.18Q	

Tomado en referencia este resultado, se confirma que el valor invertido al inicio, no se recupera en los 5 primeros años, dando una resultado negativo ante la inversión inicial

7.7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Debido a que los flujos de efectivo son negativos durante los primeros años, no es posible calcular un valor de la Tasa Interna de Retorno, pues el periodo para recuperar la inversión es demasiado largo como para ser tomado en cuenta por algún inversionista, por lo que el proyecto no es viable con los valores que arrojan el análisis.

7.7.4 Relación beneficio / costo (RBC),

La relación costo beneficio, nos confirma que si hay un buen comportamiento del negocio, siendo este rentable desde el inicio.

Datos en Quetzalez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,440,000.00	1,584,000.00	1,742,400.00	1,916,640.00	2,108,304.00
Gatos de Operación	1,125,239.04	1,133,169.39	1,141,179.05	1,137,486.65	1,145,657.30
RB/C Venas / Gastos de operación	1.28	1.40	1.53	1.68	1.84

7.7.5 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Con una breve vista al estado de resultados y el resultado del la TIR y RB/C, se determina que no hay un punto en los primeros 5 años en donde que se pueda recuperar la inversión, por lo que no es un proyecto que se pueda recomendar.

PRI		
Año	Flujo de Caja	PRI
0	- 200,000.00Q	
1	- 272,169.93Q	- 472,169.93Q
2	- 201,727.77Q	- 673,897.69Q
3	- 123,563.34Q	- 797,461.03Q
4	- 37,486.76Q	- 834,947.79Q
5	58,537.18Q	- 776,410.61Q

7.8 Análisis de sensibilidades

El cuadro siguiente muestra el comportamiento del negocio, si logra incrementar las ventas del 20%, por medio de una alta demanda del mercado o por una contracción del mismo también del 20%, debido a los precios o respuesta de la competencia.

Análisis de Sensibilidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Proyeccion -20%	-415,077.84	-350,153.52	-278,005.34	-186,121.46	-97,263.44
Flujo Proyeccion Normal	-272,169.93	-201,727.77	-123,563.34	-37,486.76	58,537.18
Flujo Proyeccion +20%	-49,821.75	51,628.18	163,954.52	300,034.39	437,508.00

7.9 Evaluación social del proyecto

El proyecto busca impactar directamente en los productores locales, quienes se verían directamente beneficiados con un aumento en la producción e ingresos. De la misma forma se vería un impacto en los consumidores, quienes contarían con una opción de calidad aun mejor precio.

7.10 Resumen

Se han evaluado diferentes aspectos, económicos y financieros, para verificar la viabilidad del proyecto propuesto. Sin embargo, se ha logrado constatar que el tiempo en que empieza a generar utilidades es muy largo y, a la vez, genera muy poca utilidad. Esta información deberá ser tomada en cuenta para orientar a los inversionistas en la decisión que permita implementar o no este proyecto.

Al evaluar únicamente 5 años, se determina que el proyecto no es viable, ya que no genera las utilidades necesarias para cubrir la inversión inicial y los indicadores económicos tampoco presentan resultados alentadores.

8. CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de cada uno de los estudios propuestos dentro del presente proyecto, se concluye que bajo las variables propuestas no es viable el proyecto, lo cual se desglosa de la siguiente forma:

1. Desarrollar una nueva marca de ropa para venta local permitirá integrar al mercado local una opción adicional que es esperada por los clientes y que contaría con un espacio de aceptación por los mismos. Según se determinó en el estudio de mercado, podría interesar a más del 45 % de personas que practican alguna actividad deportiva o física, comprobando así el cumplimiento de este objetivo.
2. Al desarrollar el estudio de mercado, se logra evaluar la estrategia de mercadeo y ventas en la que se observa que es posible introducir al mercado una nueva marca de ropa deportiva. Sin embargo, el crecimiento de un 10% anual no basta para cubrir la inflación de precios e insumos, los cuales incrementan los resultados negativos del estado de resultados que se ensayó en el estudio financiero, sin lograr compensar en 5 años los valores de la inversión inicial. Por lo tanto no se cumple por completo con este objetivo.
3. Crear un ambiente de negocios estable no garantiza el éxito en la venta de los productos. Sin embargo, ofrecer calidad a los clientes es un factor determinante para la recompra del producto ya que, según el estudio de mercado, los clientes están enfocados en más del 50% a comprar con base en la calidad de los productos. El objetivo se cumple parcialmente; sin embargo, al tocar el tema social llena las expectativas de desarrollo de los empresarios y sus buenas relaciones.
4. Al evaluar la rentabilidad del proyecto por medio del estudio financiero, se aprecia durante el ejercicio que en los 5 primeros años no genera suficientes utilidades, por lo que este objetivo no se cumple.

9. RECOMENDACIONES

Bajo los términos planteados en los estudios realizados, no se recomienda la ejecución del proyecto, sin embargo se dan a continuación algunas recomendaciones que permitirán llevar este proyecto a un mejor resultado.

- Se recomienda realizar una estrategia de ventas que permita ingresar de una manera agresiva al mercado con tasas de crecimiento del 20 % anual, lo que realmente impactará en los ingresos obtenidos y en los flujos de efectivo, de manera que sea viable el proyecto. Esto se podrá lograr incluyendo a una persona más dentro del equipo de ventas.
- Se recomienda realizar un estudio de mercado completo, lo cual podrá arrojar más información necesaria para el desarrollo de estrategias de mercadeo, así como determinar de mejor forma el mercado meta y sus preferencias. De esta manera se podrá determinar cuáles son los productos claves para enfocar los esfuerzos de producción y venta en los mismos.
- Se recomienda realizar un detallado estudio financiero, con el fin de identificar cuáles son las variables que pueden modificarse o corregirse para que el negocio tenga rendimientos desde el primer año. Dentro de las modificaciones se propone cambiar al sistema de contratos de trabajo en vez de planillas, lo que evitaría más del 10% de gastos operativos.
- Se recomienda buscar un local mas barato y que no necesite de realizar una modificación inicial, con lo cual se reduce el costo inicial y se bajan los gastos fijos.

BIBLIOGRAFÍA

- Revista Digital EF y Deportes; El competitivo mundo de la indumentaria deportiva; Daniela Pallarola; <http://www.efdeportes.com/efd89/negocio.htm>; Junio 2008
- El Periódico; Manufacturas del Caribe fabricaba uniformes para equipos de la NBA; Vernick Gudiel; <http://www.elperiodico.com.gt/es/20080704/economia/60139/>; Junio 2008
- San Lucas Sacatepéquez; Nuestra cultura, nuestra tradición, nuestra gente; www.sanlucassacatepequez.com/index.php; Julio 2008

Otras referencias

- Banco de Guatemala; Información Financiera; www.banguat.gob.gt; Junio 2008
- Ministerio de Economía, Guatemala; Información General; www.mineco.gob.gt ; Junio 2008
- INGUAT; Información general de Guatemala; www.invesinguatemala.org; Julio 2008
- Prodatos S.A.; Brochure de información proporcionado por El Periódico. Estudio realizado en el 2004.