



Trabajo de Investigación Final

Anexo Técnico

Plan de Investigación

Licenciatura en Comercialización



Docentes:

- Maltagliatti, Nancy Maricel (LU:79125)
- Bucciarelli, Mariela Carmen Paola (LU: 117304)

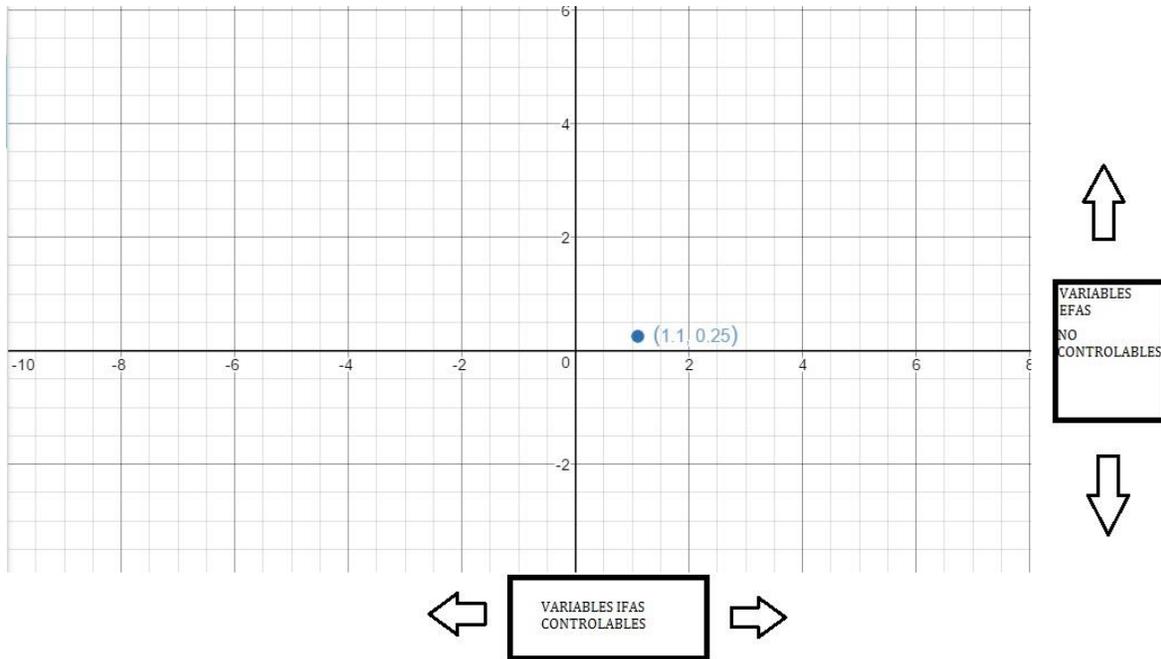
Integrantes:

- Soria, Ángel Antonio (122878)
- Velasco, Pérez, Sebastián (1013023)

Contenido

ANÁLISIS DE MACROENTORNO	6
ENTORNO POLÍTICO/LEGAL	6
Situación política argentina	6
Entorno económico	8
Producto Bruto Interno:	8
Inflación:	9
Tasas de interés:	11
Moneda Extranjera:	12
Resultado Fiscal:	12
Índice de desempleo.	13
Entorno sociocultural	14
Tamaño de la población y distribución:.....	14
Distribución por edades:	15
Distribución de la renta y nivel socioeconómico:	16
El fútbol en Argentina.....	17
ENTORNO TECNOLÓGICO	19
Inversión en Investigación y Desarrollo	19
Inversión en tecnología satelital	20
Evolución de Internet	21
Análisis de la cruz de Porter	29
Amenaza de los nuevos competidores.....	29
Competidores directos.....	29
Tabla comparativa entre competidores directos.....	36
Competencia indirecta	37
Sustitutos (amenaza, precio y diferenciación)	41
Poder de negociación de proveedores.....	42
Integración	43
Poder de negociación con los clientes.....	44
Amenazas de nuevos entrantes.....	44
Barreras de entrada.	45
Barreras de salida.....	45
Recaudos legales.....	46
Rivalidad entre los competidores.	47
Porter cuantificado	47

Análisis FODA 48
 Cualitativo..... 48
 Cuantificado..... 50



..... 51
 ANÁLISIS PEST 52
 Entorno Político Legal 52
 Entorno Económico 52
 Entorno socio cultural 53
 Entorno tecnológico 54
 Resultado final 54
 Matriz peyea 55
 Variables del macroentorno 55
 Variables del microentorno 55
 Investigación cualitativa 58
 Instrumentos 58
 Listado de interrogantes..... 58
 Investigación cuantitativa..... 60
 Resultados de las encuestas 65
 MARKETING MIX..... 73
 Producto 74
 Precio:..... 77
 Promoción: 80

Plan de medios	82
Piezas	82
Costos	82
Análisis financiero.....	84
Calculo de la intención de compra:	84
Ajuste por conciencia	84
Ajuste por competencia	84
Ajuste por distribución	84
Intención de compra	85
Frecuencia de compra	87
Estacionalidad.....	87
Proyectado de ventas	89
Profit Escenario probable	91
Profit Escenario Pesimista	92
Profit Escenario Optimista.....	93
Punto de equilibrio	94
Cash Flow Probable	95
Cash Flow Optimista.....	96
Cash Flow Pesimista	97
Gastos de Promoción y Marketing Año 1	98
Gastos de Promoción y Marketing Año 2	99
Gastos de Promoción y Marketing Año 3	100
Gastos de Promoción y Marketing Año 4	101
Gastos de Promoción y Marketing Año 5	102
Sueldos	103
Inversión Inicial.....	104
Calculo del CMV.....	105
Gastos Operativos	106

Gastos Operativos	
Luz	\$ 2.500
Gas	\$ 100
Limpieza	\$ 8.000
Expesas	\$ 3.000
Cadeteria	\$ 2.000
Gastos celulares	\$ 1.450
Gastos Librería	\$ 1.000
Alquiler Oficina extra	\$ 8.500
Internet y telefonía	\$ 3.500
Agua Potable	\$ 950
GNC x mes camioneta 2000 km	\$ 1.900
Patente automotor bimestral	\$ 1.000
Peajes mensuales	\$ 2.400
Seguro Camioneta todo riesgo	\$ 2.300
Total	\$ 38.600

Total	106
Gastos Fijos y variables.....	107
Calculo VAN, TIR y pay back Probable	108
Calculo VAN, TIR y pay back Pesimista	109
Calculo VAN, TIR y pay back Optimista.....	109
Tablero de control.	110
Indicadores financieros y conclusiones.	110

ANÁLISIS DE MACROENTORNO

ENTORNO POLÍTICO/LEGAL

Situación política argentina

La situación actual de la Argentina en cuanto a la política nos obliga a tener que analizarla en profundidad. Luego de un año y cuatro meses desde aquel no tan lejano mes de Diciembre del año 2015, en donde el actual presidente Mauricio Macri asumió con el 51.34 % de los votos, en el primer balotaje realizado en la historia Argentina, se impuso frente a Scioli quien obtuvo el 48.66% restante.¹

Fue el primer presidente elegido que no pertenece a los partidos políticos tradicionales, como el partido radical o el justicialista. Pero a pesar del gran apoyo obtenido en las elecciones y la legitimidad de su asunción, se observa que la fuerza política del gobierno de turno no está en su mejor momento y no le sobran votos, según la consultora Aresco dice que el gobierno en las últimas encuestas tiene el 47% de desaprobación y solo un 33% a favor. Además, el mismo sondeo en la provincia de buenos aires, da aun peor, ya que la imagen de la gestión del PRO nos da un 56 % de imagen negativa.

Las otras caras de esta caída dan que la imagen de Cristina Kirchner está repuntando ya que según la consultora Aragon y Asociados, si la ex presidenta se presentara en la provincia de buenos aires obtendría un 21% y el mismo sondeo un mes atrás le daba el tan solo un 15 %. Además dicen que si la líder del FPV compite junto a Daniel Scioli en la provincia, ganaría con un 43 %, bien lejos de Elisa Carrió y Jorge Macri, los candidatos del oficialismo, que sacarían un 27%.²

Está claro que el gobierno no se puede quedar tranquilo y revierte todo tipo de decisiones que le puedan quitar votos. Es por eso que freno los aumentos de transporte hasta fin de año, dividió en tres partes la suba del gas, en dos la de la luz, moderó el incremento en el agua y desacelera el recorte del gasto público hasta después de las elecciones.³ Esto en función de que está claro que el PRO se está preparando para Las elecciones legislativas de Argentina de 2017, que se realizarán el 22 de octubre para elegir diputados y senadores del Congreso de la Nación Argentina, Ya que es ahí donde apunta el kichnerismo a plantarse nuevamente a pesar de que existen divisiones internas

¹ Wikipedia. Presidencia de Mauricio Macri 31/03/2017.
https://es.wikipedia.org/wiki/Presidencia_de_Mauricio_Macri

² Noticias. Encuestas el peligro subibaja de Macri y Cristina. 2/04/2017. <http://noticias.perfil.comencuestas-el-peligroso-subibaja-de-macri-y-cristina>

³ Urgente24. Macri frena el ajuste. 1/03/2017 <http://www.urgente24.com/262736-macri-frena-el-ajuste>

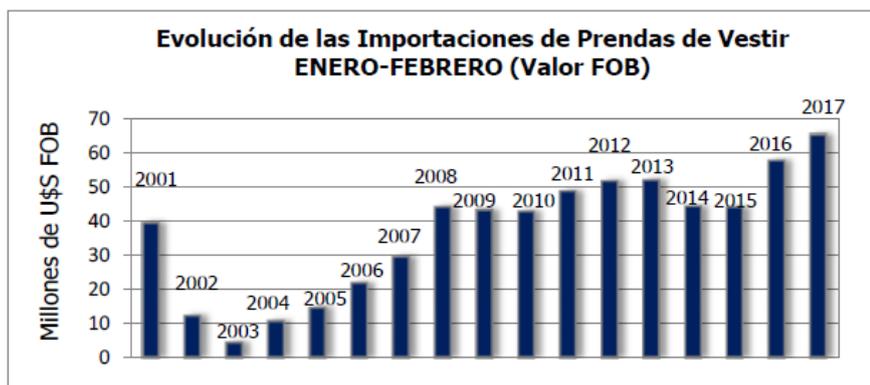
con el peronismo.

El gobierno de turno tiene una idea de país mucho más liberal a la del gobierno anterior, más aún si nos referimos al comercio a las restricciones de importación y aranceles para la exportación. Este tipo de modelo necesito de diferentes tipos de acciones, pero como todas las acciones a nivel nación dieron muchos beneficios al pueblo, pero también con desventajas para diferentes sectores del país. Por ejemplo el decreto 117 publicado el 19/02/2017 en el Boletín Oficial se enmarca en las excepciones que tienen los países miembros del Mercosur para reducir los aranceles a diversos bienes, entre ellos los relacionados a tecnología, es por eso que un ejemplo de que la se ven algunos cambios es la eliminación del arancel del 35% para productos del robro tecnológico.⁴

Por otro lado, tenemos al rubro textil en donde también existen varios jugadores algunos favorecidos por el mercado más flexible y a otros en donde el mismo entorno los perjudica. Las importaciones, hacen que el rubro en general se encuentre con mucha oferta de productos e insumos. También existen muchos talleres con empleados suspendidos en donde los precios de los trabajos se van desinflando al tener alta capacidad productiva, eso nos benéfica a la hora de elegir mano de obra local.

“Creemos que alguna reforma tributaria en la que se beneficie a las industrias que generan mucho valor agregado y que emplean mano de obra calificada pueda cambiar la situación de la baja de empleados en muchos talleres”, (Juan Pablo Maisenave, presidente de la Cámara Textil de Mar del Plata, ciudad históricamente activa en el ramo Maisenave)

Evolución de las importaciones de prendas de vestir, periodo Enero-febrero, 2001-2017 en Valor u\$s FOB



5

El gobierno tiene como gran objetivo disminuir la inflación, por ese motivo decreto una nueva resolución de la Secretaría de Comercio formalizando, que cuando los precios se exhiban

⁴ Clarin. Eliminan arancel importación 19/02/2017. <http://www.clarin.com/ieco/eliminacion-aranceles-importacion>.

⁵ Elaboración CIAI en base a información de DGA suministrada por TE-SYS (años 2013-2017) Nosis(Años 2009-2012) e INDEC (años 2001-2008)

financiados se indique la cantidad y monto de cada una de las cuotas, el CFT y el precio de contado. No podrá incluirse en el costo de financiación en el precio en un solo pago, de manera tal de igualar el precio de contado con un plan de cuotas presentadas artificialmente como sin interés.

La medida prevé sanciones para incumplimientos de hasta cinco millones de pesos en función de lo establecido por la Ley de Lealtad Comercial N° 22.802 y de la Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240 según corresponda.⁶

Creemos que esta nueva norma puede favorecernos con los clientes que no manejen tarjetas de crédito y que prefieran el pago por transferencia bancaria, ya que a ellos les ofreceremos un descuento adicional del 6%.

Algo no menor a remarcar del gobierno de turno es lo rápido en que corto con el cepo cambiario favoreciendo a todas las empresas importadoras y exportadoras, pero aún más a las multinacionales ya que pueden dedicarse al 100% a su actividad sin tener que pensar en los problemas a la hora de girar en dólares al exterior.⁷

Entorno económico

Producto Bruto Interno:

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$540.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Según datos del INDEC, la estimación provisoria del PIB en el cuarto trimestre de 2016 muestra una variación de -2.1% con relación al mismo periodo del año anterior. Esto muestra como la economía no crece a pesar de la elevada inflación, esto nos perjudica a la hora de pensar en un 2016 con crecimiento sostenido.

⁶ www.argentina.gob.ar 15/03/2017 www.argentina.gob.ar/noticias/los-comercios-deberan-separar-el-precio-al-contado-de-la-opcion-en-cuotas

⁷ El Gobierno levanta el cepo. Liliana Franco. [Www.ambito.com](http://www.ambito.com). Consultado el 28/08/2016. Disponible en: <http://www.ambito.com/820079-el-gobierno-levanta-el-cepo-se-unifica--tipo-de-cambio-y-se-podran-comprar-hasta-us-2-millones-al-mes>

Producto Interno Bruto, variación porcentual

Período	Trimestre anterior (desestacionalizado)	Igual trimestre del año anterior	Acumulado del año respecto a igual acumulado del año anterior
		%	
2015			
Primer trimestre	1,9	0,0	0,0
Segundo trimestre	1,7	3,9	2,1
Tercer trimestre	0,1	3,8	2,6
Cuarto trimestre	-1,0	2,6	2,6
2016			
Primer trimestre	-0,7	0,6	0,6
Segundo trimestre	-2,0	-3,7	-1,7
Tercer trimestre	0,1	-3,7	-2,4
Cuarto trimestre	0,5	-2,1	-2,3

8

En cuanto a plazos de mediano plazo del PBI son más alentadores ya que se estima que durante el año 2017 el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) será de 3,0%. Este pronóstico se mantuvo inalterado en los últimos 3 relevamientos. En tanto, los analistas del mercado proyectan tasas de crecimiento del PIB de 3,2% para 2018 (+0,1 p.p. con relación al relevamiento de enero de 2017) y de 3,5% para 2019 (se mantiene estable desde que se releva el período).

Cuadro 4.1 | Expectativas de crecimiento anual

PIB a precios constantes							
	Referencia	Mediana (feb-17)	Mediana (ene-17)	Variación*	Promedio (feb-17)	Promedio (ene-17)	Variación*
2017	var. % i.a.	3,0	3,0	→ (3)	3,0	3,0	→ (1)
2018	var. % i.a.	3,2	3,1	↑ (1)	3,2	3,2	→ (3)
2019	var. % i.a.	3,5	3,5	→ (4)	3,4	3,5	↓ (1)

*Comparación en relación al relevamiento anterior. Revisión al alza ↑; revisión a la baja ↓; sin cambios respecto al último pronóstico →
 El número entre paréntesis significa por cuántos períodos consecutivos la variación tiene el mismo signo.

Fuente: REM - BCRA (feb-17)

Inflación:

Empiezan a conocerse los indicadores económicos que dejó el año pasado y a partir de ellos, se especula sobre cómo será el 2017. Entre los **objetivos** que se planteó el gobierno de Macri figuró el de la **reducción de la inflación**, que a partir de **2010 se**

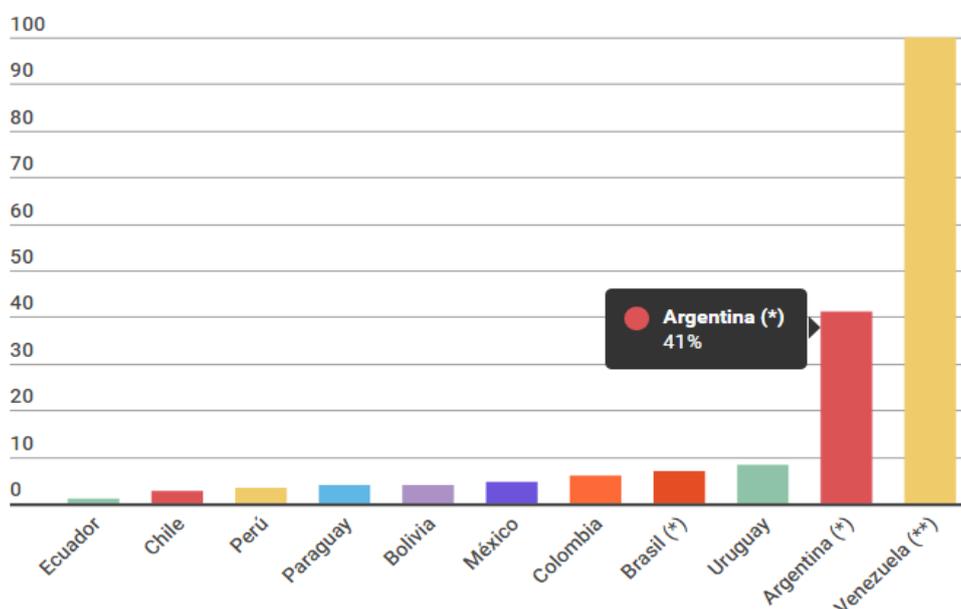
⁸ INDEC. www.indec.gov.ar

acomodó por encima del 20% anual.

Sin embargo, la estabilización de precios fue la **mayor asignatura pendiente del primer año de gestión** de Cambiemos. La inflación no solo no bajó del 26,9% de 2015, sino que **escaló a 40% anual**. Junto al registro de 2002, fue **la más alta desde 1991**.

La tasa de inflación Argentina **multiplicó varias veces** a la de sus vecinos: **fue cinco veces la de Uruguay y Brasil**, diez veces la de Bolivia o Paraguay y **15 veces la de Chile**.⁹

Cuadro de inflación acumulada 2016.



No obstante, los analistas consultados esperan que la inflación se mantenga algunos puntos arriba de las metas fijadas por el Gobierno. Los pronósticos de inflación nacional para los siguientes 6 meses se ubicaron entre 1,4% y 1,8% mensual, corroborando el nivel descendente de expectativas de inflación.

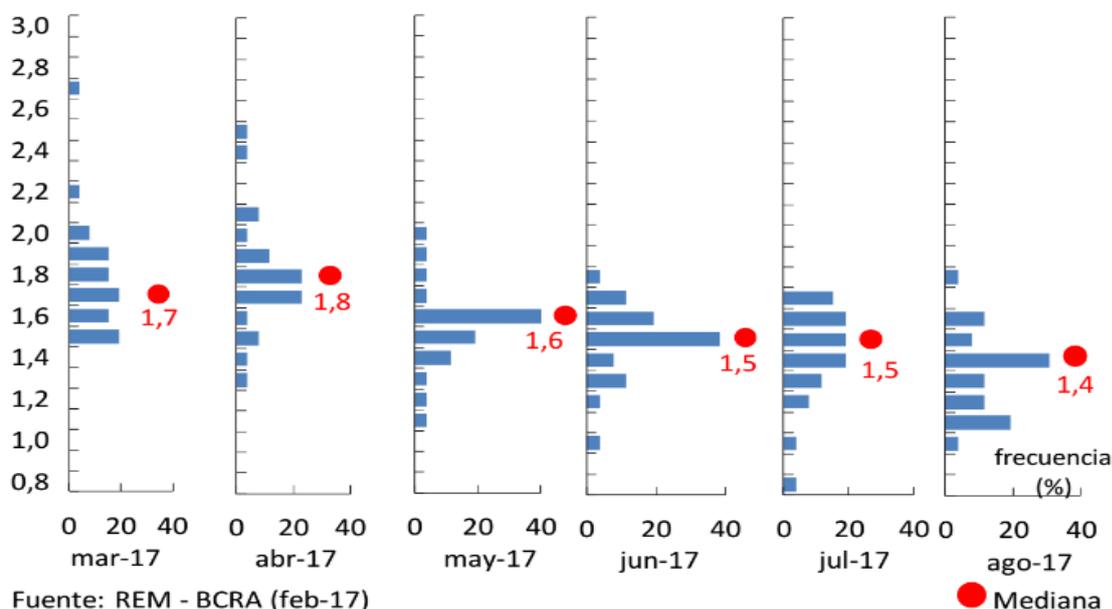
En cuanto a la inflación esperada para este año, los analistas pronostican una variación interanual de los precios para diciembre de 2017 de 20,1%, 3,1 puntos porcentuales por encima del límite superior de la meta de inflación fijada por el BCRA para el año (12%-17%). La inflación es algo que nos impacta negativamente en varios aspectos, en principio debemos tener en cuenta los aumentos mensuales y los costos de reposición como así también los precios de venta, ya que al estar en pesos debemos actualizarlos mes a mes para no mostrar cambios bruscos y no perder utilidad.

⁹ INFOBAE. Economía 7/01/2017. <http://www.infobae.com/economia/2017/01/07/la-inflacion-argentina-fue-cinco-veces-mas-alta-que-la-de-la-region/>

- La suba proyectada para **diciembre de 2017** aumentó hasta **20,2% interanual** (+0,1 p.p.).
- Para el mediano plazo, la proyección de la variación del IPC- Nacional para **los próximos 12 meses** (a feb-18) se ubica en **19,5%** interanual.
- El pronóstico de variación interanual de inflación estimada para **diciembre de 2018** se incrementó hasta **14%**, y para el 2019 un nivel de inflación anual del 9,5%.

| Expectativas de inflación — Nacional

var. % mensual



Tasas de interés:

Las expectativas sobre el valor que adoptará la tasa de referencia de política monetaria del BCRA, (operaciones de pasés a 7 días, actualmente en 24,5% anual) para todos los períodos mensuales relevados se elevaron respecto del informe anterior. Esta política monetaria contractiva de alguna manera busca atenuar la inflación.

Para marzo de 2017, las tasas de interés se ubican en 24,8%, 0,9 p.p. por encima del valor esperado un mes atrás. No obstante, los analistas siguen pronosticando una disminución

gradual a partir de abril, a medida que se avance en el camino de la desinflación, hasta un valor de 20% para fin de año.¹⁰

Moneda Extranjera:

Lo que respecta al tipo de cambio y el valor del peso frente al dólar parece mostrar una senda estable a lo largo del año. Los analistas redujeron la trayectoria esperada del tipo de cambio nominal para el mediano plazo. Los encuestados esperan ahora un dólar más desinflado hacia fines de año y redujeron su estimación de \$18,40 a \$ 18 por dólar, lo que implica una apreciación de la moneda estadounidense de 13,6% interanual.

Para diciembre del 2017, prevén un dólar a \$18 (por debajo del pronóstico previo del mes de enero que estimaron un tipo de cambio de \$18,40 para fin de año).

Los analistas recortaron a la baja la evolución de la divisa americana, para los próximos 12 meses, (febrero de 2018) pronostican un valor de \$ 18,30. Por último, prevén un dólar de \$20,50 para diciembre del 2018.¹¹

| Expectativas de tipo de cambio nominal

Tipo de cambio nominal											
Periodo	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
mar-17	\$/US\$	15,9	15,9	0,2	16,5	15,4	16,3	16,1	15,8	15,7	52
abr-17	\$/US\$	16,0	16,1	0,3	16,7	15,5	16,5	16,2	15,9	15,8	50
may-17	\$/US\$	16,2	16,2	0,3	17,0	15,5	16,6	16,4	16,0	15,8	50
jun-17	\$/US\$	16,4	16,4	0,3	17,2	15,6	16,8	16,6	16,2	16,0	52
jul-17	\$/US\$	16,6	16,6	0,4	17,4	15,7	17,1	16,8	16,4	16,2	50
ago-17	\$/US\$	16,8	16,8	0,4	18,0	16,0	17,3	17,1	16,5	16,4	50
Próx. 12 meses	\$/US\$; feb-18	18,3	18,3	0,6	19,5	17,0	19,1	18,7	18,0	17,5	50
2017	\$/US\$; dic-17	18,0	17,9	0,5	19,1	16,4	18,5	18,2	17,5	17,1	55
2018	\$/US\$; dic-18	20,5	20,4	1,2	24,9	17,9	21,6	21,0	19,8	18,8	54

12

Resultado Fiscal:

Los participantes del REM esperan un déficit primario del sector público nacional no financiero, de \$430.000 millones para 2017, el déficit anual esperado se redujo con relación al pronosticado un mes atrás. El desequilibrio fiscal esperado para 2018 también descendió respecto del relevamiento previo hasta \$410.000 millones.

Los participantes del **REM** esperan:

- Déficit primario del sector público nacional no financiero de **\$430.000 millones** para el año **2017**.
- Y contempla una reducción hasta un rojo fiscal de **\$410.000 de millones** en el año **2018**.

¹⁰ Fuente: <http://www.airedesantafe.com.ar/proyector-mercado-2017-inflacion-pbi-dolar-tasas>

¹¹ Fuente: <http://www.airedesantafe.com.ar/proyector-mercado-2017-inflacion-pbi-dolar-tasas>

¹² Fuente: REM-BCRA

El mercado estima una política fiscal más laxa en un año electoral que presionara no solo a la suba de precios sino también al tipo de cambio. El contexto internacional tampoco ayudó, y todo ese empezó a reflejarse en el *Relevamiento de Expectativas del Mercado* que informa el **BCRA**.¹³

Índice de desempleo.

En la tercera medición de la encuesta permanente de hogares que hizo el nuevo organismo arrojó, conforme a la estacionalidad que caracteriza al último trimestre del año, sendas disminuciones de los indicadores de oferta y demanda laboral, en comparación con los tres meses previos.

En el primer caso representó el 45,3% de la población y en el segundo el 41,9% de los habitantes, en ambos casos de los 31 aglomerados urbanos relevados. De ahí surgió que tras un primer dato de 9,3% de desempleo de la población económicamente activa, estimado para el segundo trimestre de 2016, como punto de partida del actual Gobierno, se registraron sendas caídas consecutivas a 8,5% en el tercero y a 7,6% para el cuarto. Tanto los datos del cierre de 2015, como del primer cuarto del 2016, quedaron en suspenso por el "Apagón Estadístico" que para ese período determinó el Indec.¹⁴

PERÍODO	DESEMPLEO (Gobierno M.Macri)			
	ACTIVIDAD	EMPLEO	TASAS DESOCUPACIÓN	SUBOCUPACIÓN
		2016 (*)		
4to. Trim	45.3	41.9	7.6	10.3
3er. Trim	46.0	42.1	8.5	10.2
2do. Trim	46.0	41.7	9.3	11.2

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

¹³ Fuente: www.airesantafe.com.ar/proyecta-mercado-2017-inflacion-pbi-dolar-tasas

¹⁴ Fuente: Infobae. www.infobae.com/economia/la-tasa-de-desempleo-bajo-al-cierre-de-2016-a-76-de-la-oferta-laboral.

Cuadro P52. Total, del país. Población de 14 años y más en viviendas particulares por condición de actividad económica, según sexo y grupo de edad. Año 2010					
Sexo y grupo de edad	Población de 14 años y más en viviendas particulares	Condición de actividad económica			
		Población económicamente activa			Población no económicamente activa
		Total	Ocupada	Desocupada	
Total	30.224.329	19.817.420	18.643.267	1.174.153	10.406.909
14	733.588	143.993	138.015	5.978	589.595
15-19	3.515.045	1.341.812	1.145.882	195.930	2.173.233
20-24	3.256.973	2.356.564	2.082.337	274.227	900.409
25-29	3.086.791	2.510.040	2.338.946	171.094	576.751
30-34	3.060.646	2.551.019	2.426.796	124.223	509.627
35-39	2.648.778	2.221.173	2.129.204	91.969	427.605
40-44	2.287.183	1.921.566	1.848.247	73.319	365.617
45-49	2.174.770	1.800.199	1.733.447	66.752	374.571
50-54	2.022.125	1.607.074	1.547.725	59.349	415.051
55-59	1.849.313	1.360.260	1.309.524	50.736	489.053
60-64	1.602.612	968.497	935.191	33.306	634.115
65-69	1.275.123	520.027	504.738	15.289	755.096
70-74	998.029	272.462	265.416	7.046	725.567
75-79	781.371	148.910	145.535	3.375	632.461
80 y más	931.982	93.824	92.264	1.560	838.158 ¹

Entorno sociocultural

Tamaño de la población y distribución:

La población de la República Argentina (de acuerdo a las estimaciones del INDEC) al 1 de julio de 2015 asciende a 43.131.966 habitantes. Sería un crecimiento del 7% en la población con respecto a los datos dados en el último censo realizado el 27 de octubre de 2010, en donde informa que la República Argentina contaba con 40.117.096, Esto hace estimar un crecimiento promedio anual del 1,17%, resultado levemente mayor al registrado durante el intervalo de los dos censos anteriores (1991-2001) donde el crecimiento fue del 1,10% anual. Este aumento de la población se explica por la baja de la tasa de mortalidad y por el aumento de la calidad de vida.

En cuanto a la distribución de la población según los datos del INDEC, el 60% de la población está concentrada en una región integrada por las tres provincias Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y la Ciudad de Buenos Aires, en una superficie que no alcanza el 22% del total del país.

La concentración de la población en la provincia de buenos aires nos favorece sabiendo que la logística a los clientes, siempre es un tema adicional a resolver a la hora de llevar el producto puerta a puerta.

Distribución por edades:

Según los datos presentados por el censo, se puede observar que el 25,5% de la población tiene entre 0-14 años de edad, el 64,2% de los argentinos se encuentran entre 15 a los 64 años, mientras que el 10,3% restante posee 65 años o más¹⁵.

Cabe destacar que nuestro target group es bastante amplio ya que al ser ropa deportiva para hombres y mujeres, abarca desde adolescentes de 15 años hasta adultos de 60 años aprox, que aun puedan realizar actividad fisica, estimando un llegando a enfocarnos en 22 millones de habitantes.

Grupo de edad	Total	Población					
		Lugar de nacimiento					
		En el país			En el extranjero		
		Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Total	40.117.096	38.311.139	18.692.070	19.619.069	1.805.957	831.696	974.261
0-4	3.337.652	3.306.953	1.682.461	1.624.492	30.699	15.511	15.188
5-9	3.381.219	3.327.517	1.690.760	1.636.757	53.702	26.992	26.710
10-14	3.503.446	3.447.535	1.751.561	1.695.974	55.911	27.811	28.100
15-19	3.542.067	3.456.528	1.743.408	1.713.120	85.539	41.653	43.886
20-24	3.300.149	3.154.614	1.578.308	1.576.306	145.535	70.148	75.387
25-29	3.130.509	2.965.049	1.472.305	1.492.744	165.460	79.801	85.659
30-34	3.098.713	2.952.844	1.455.642	1.497.202	145.869	67.700	78.169
35-39	2.678.435	2.536.248	1.246.295	1.289.953	142.187	65.233	76.954
40-44	2.310.775	2.176.030	1.064.776	1.111.254	134.745	61.111	73.634
45-49	2.196.350	2.074.112	1.012.449	1.061.663	122.238	55.019	67.219
50-54	2.042.993	1.932.694	937.194	995.500	110.299	49.002	61.297
55-59	1.868.950	1.761.202	844.548	916.654	107.748	49.022	58.726
60-64	1.621.190	1.491.271	700.067	791.204	129.919	60.847	69.072
65-69	1.293.061	1.188.958	539.510	649.448	104.103	49.059	55.044
70-74	1.015.897	931.045	399.369	531.676	84.852	39.069	45.783
75-79	801.660	731.398	290.413	440.985	70.262	31.068	39.194
80 y más	994.030	877.141	283.004	594.137	116.889	42.650	74.239

¹⁵ INDEC, . Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010”, 12/08/2014
http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp

Distribución de la renta y nivel socioeconómico:

Si bien esta información con respecto a la pirámide social del país no está ajustada por inflación, nos sirve para analizar y ver como se encuentra distribuido el ingreso. El 80% de la población se encuentra dentro de la clase media típica y la clase baja, un dato importante a tener en cuenta a la hora de ofrecer productos o servicios de lujo. En nuestro caso el producto apunta al segmento que va desde la clase media alta hasta la clase alta abarcando el 20% de los 21 millones de habitantes dentro del target anteriormente mencionado, quedando así un total de 4.2 millones de habitantes con un ingreso dentro del target.

- La clase alta, que reúne al 5,1% de la población, se achicó un 0,4% en relación al 2014.
- La clase baja, que concentra al 46,7%, se incrementó un 0,2% en relación al 2014.
- La clase media (alta y típica) reúne en conjunto casi la misma cantidad de integrantes que la clase baja¹⁶



¹⁶ Pirámide salarial. Iprofesional. Consultado el 30/08/2016. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/214812-Piramide-salarial-cunto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-qu-se-fren-la-movilidad-ascendente>

El fútbol en Argentina.

Es importante para nosotros poder tener en cuenta la cantidad de personas que estén aptas para realizar deporte en el país, pero más importante es saber qué cantidad de personas realizan o juegan al fútbol de manera amateur o aficionada. Es aquí en donde nos tenemos que concentrar en ver aquellos habitantes que realizan alguna actividad física, más precisamente, en aquellos que jueguen al fútbol.

El fútbol es el deporte más popular de país, y además es el más practicado por la población masculina en forma recreativa o no federada, desde la niñez, en la que alcanza a la casi totalidad, hasta los sesenta años. Además nueve de cada diez habitantes declaran ser simpatizantes de algún equipo de fútbol¹⁷.

Para ser más específicos con respecto a la población masculina y femenina que practica fútbol desde la primera infancia cerca del 40% lo practica al menos de manera esporádica. Sobre la base de datos para el conglomerado Gran Buenos Aires, la práctica del fútbol es la actividad física mayoritaria de los varones en todas las franjas de población no sedentaria hasta los 60 años: 69% entre 25 y 29 años, llegando a ser 2.3 millones, 66% entre 30 y 39 años, llegando a ser 3.2 millones, 40% entre 40 y 49 años, llegando a ser 1.7 millones, y 25% entre 50 y 59 años llegando a ser 1 millón.¹⁸ Reuniendo así un total de 8.2 millones de personas en el país que practican el fútbol de manera recreativa o amateur.

Los torneos de fútbol amateur surgieron para satisfacer la necesidad de la gran mayoría que, por falta de talento o algún otro motivo, no pueden hacerlo de manera profesional. Si bien hay muchas maneras de hacerlo en los últimos años los torneos de fútbol amateur se han incrementado exponencialmente ya que *el fútbol entre amigos es un mercado que crece y se ramifica. Fuentes consultadas aseguran que un torneo con más de 100 equipos puede dejar ganancias de hasta \$1.000.000 por cuatrimestre.*¹⁹

¹⁷ Secretaría de Deportes de la Nación e INDEC; Censo sobre Hábitos en actividades físicas y deportivas de la población argentina, Buenos Aires, 2000.

¹⁸ Erdociaín, Luis; Isa, Rubén; Solís, Diana. «El sedentarismo en Argentina». Red Argentina de Actividad Física, pag. 8. Archivado desde el original el 3 de diciembre de 2015. Consultado el 31-ene-2008.

¹⁹ [hwww.ambito.com/872841-el-futbol-tambien-es-negocio-cuando-se-juega-entre-amigos](http://www.ambito.com/872841-el-futbol-tambien-es-negocio-cuando-se-juega-entre-amigos)

Hay muchos torneos de futbol en todo el país, de los más reconocidos hay 450 que se disputan en más de 4 mil canchas de futbol, en más de 1464 complejos, en donde se juegan futbol 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11.²⁰ Por lo general los torneos de futbol 11 de Buenos Aires se disputan en la zona norte del conurbado de la provincia, como Pilar, Del Viso, Tortuguitas, Garín o Escobar, estos torneos se caracterizan por estar dirigidos a personas de clase social media y alta²¹. Teniendo en cuenta esto debemos pensar en que de los 8.2 millones de personas que practican futbol solo nos podremos concentrar en aproximadamente 1.8 millones de personas que se encontrarían dentro de ese nivel socio económico²².

Uno de los torneos más reconocidos de zona norte es North Champ, el cual cuenta con 3 predios propios, uno en escobar con más de 30 canchas de futbol 11, otro en Benavidez y otro en san isidro con canchas de futbol 7 y 9. En esas 3 sedes se juegan 12 torneos internos diferentes. Futbol 7 femenino/masculino, seniors, futbol 11 masculino, copa de campeones, rincón del norte, del sol, entre diferentes categorías A B C para poder nivelar los equipos. La mayoría de los partidos se disputan los sábados y domingos, pero también entre semanas existen diferentes horarios. Todos los torneos internos de North Champs comienzan cuando logran juntar 12 equipos, dato que teniendo en cuenta la cantidad de torneos nos arroja que hoy cuentan con 488 equipos de futbol con un promedio de 10 jugadores por equipo, hacen un total aproximado de 5400 jugadores de futbol en este solo organizador.

Otro torneo muy conocido en zona norte es el de la Rana Club donde juegan casi 140 equipos de futbol 11 y 40 de futbol 7. Llegando a reunir 1820 Jugadores entre sábado y domingo. El Sapo futbol es otro torneo que reúne más de 300 equipos de futbol en Zona Norte.

Estos datos son relevantes a la hora de analizar cantidad de equipos como mercado objetivo, además teniendo en cuenta la pasión que existe por el futbol en el país podemos decir que es algo positivo ya que, si analizamos con algunos

²⁰ www.hoysejuega.com/torneos-de-futbol/argentina/p/1

²¹ www.lanacion.com.ar/1789157-la-liga-del-futbol-blue/amp/1789157

²² Pirámide salarial. Iprofesional. Consultado el 30/08/2016

datos obtenidos que aproximadamente hay 450 torneos de fútbol 250 equipos por torneo, con un promedio de 10 camisetas por equipo estaríamos dentro de los números analizados anteriormente más de 1.2 millones de camisetas.

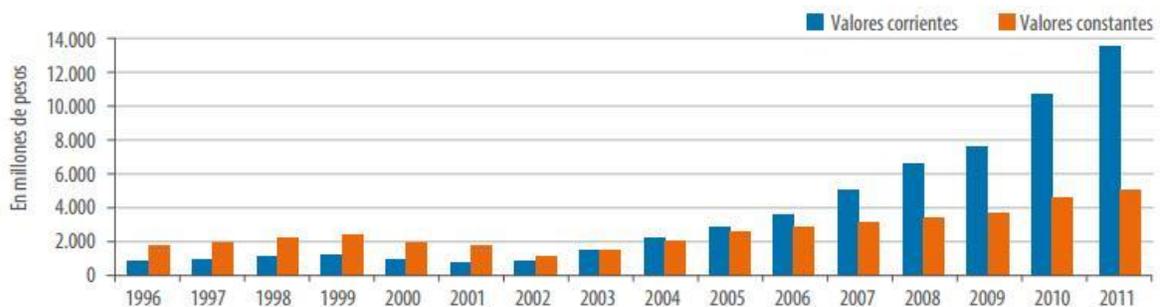
ENTORNO TECNOLÓGICO

Inversión en Investigación y Desarrollo

Teniendo en cuenta el entorno tecnológico, el lanzamiento del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación "Argentina Innovadora 2020", el Ministerio de Ciencia,

Tecnología e Innovación productiva hace énfasis en el desarrollo sostenido de capacidades tecnológicas e innovativas.

GRÁFICO N°1: GASTO EN ACTIVIDADES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS. AÑOS 1996 A 2011
(EN VALORES CORRIENTES Y CONSTANTES)



Considerando los últimos indicadores pertenecientes al año 2011, se puede decir que la inversión en investigación y desarrollo tuvo un incremento superior

al 100% con respecto al 2008, alcanzando un valor de \$11.917 millones, con un porcentaje sobre el PBI histórico del 0,65%.²³

Inversión en tecnología satelital.

Consideramos muy importante y favorable para nuestro proyecto la inversión que conlleva el proyecto de ley con el plan satelital 2035, ya que contempla inversiones por 1200 millones de pesos para ocho satélites en los últimos 2 años se ha invertido y han lanzado, El ARSAT- I y II, el primero fue lanzado el 16 de octubre de 2014 .ARSAT-1 fue especificado, diseñado, financiado, desarrollado, ensamblado y probado en la Argentina a cargo de técnicos y científicos de ese país y fue el primer satélite construido por un país latinoamericano.²⁴

Uno de los grandes objetivos del lanzamiento de estos satélites es obtener mayor velocidad y cobertura en la tecnología celular con la conexión 4G y poder así descongestionar las tan saturadas redes 3G.

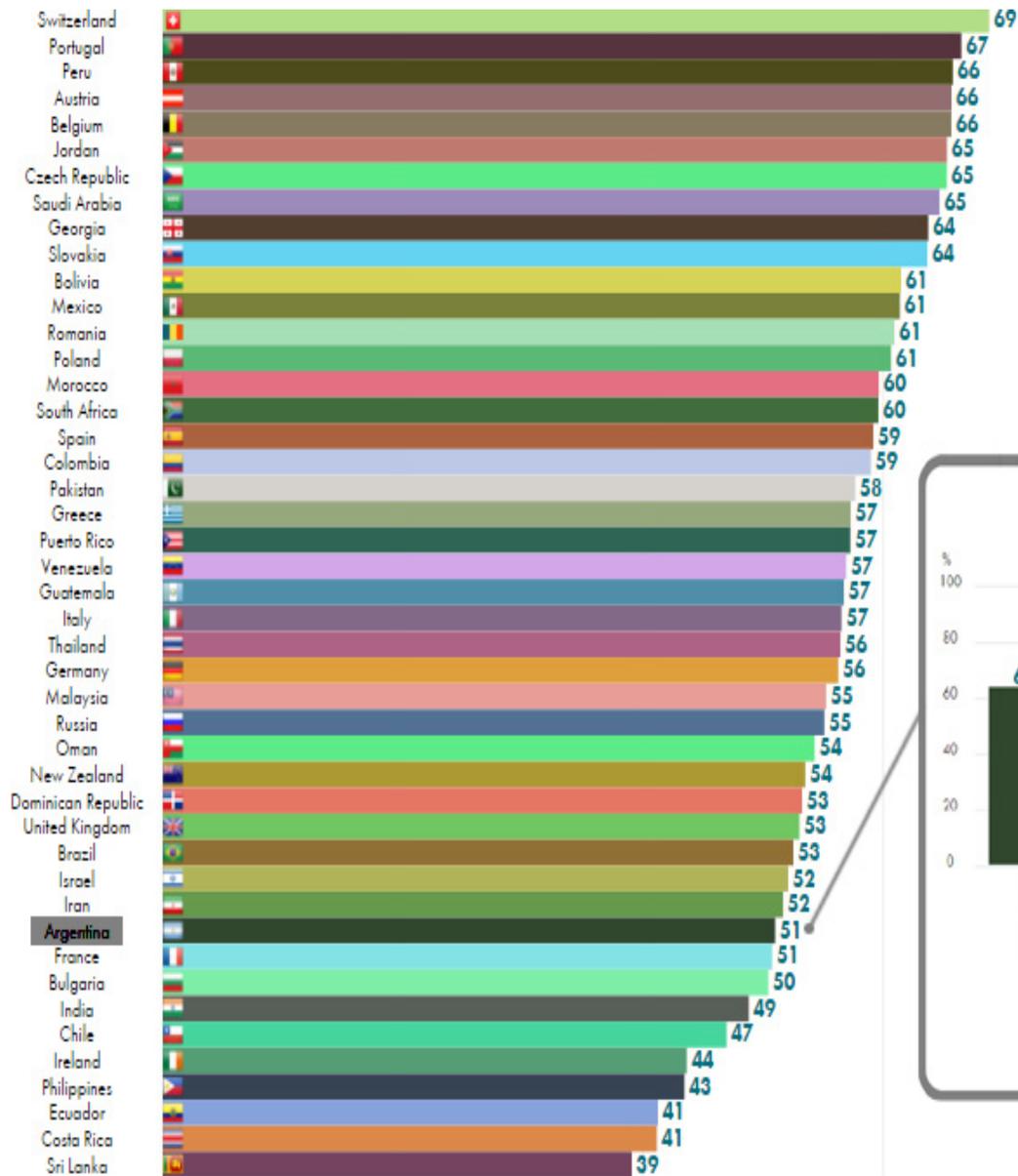
Los nuevos satélites que se desarrollen en los próximos años avanzarán en su tecnología, con cambios en los sistemas de propulsión de químicos a eléctricos. El proyecto oficial, que ingresó al Senado, avanza también en la redefinición del uso de redes 4G.

Nuestro país es el que ingresó más tarde al mundo LTE, diciembre de 2014. Sin embargo, en poco más de un año las antenas instaladas alcanzan de acuerdo a OpenSignal- el 51 por ciento de cobertura nacional entre las tres compañías que explotan las frecuencias de transmisión de datos: Movistar, Personal y Claro. Esto ubica a la Argentina ligeramente por sobre países como Francia, India, Bulgaria o Chile en este rubro, pero muchísimo más abajo que -por caso- Uruguay, donde el 81 por ciento del territorio está cubierto por Antel.²⁵

²³Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. "Indicadores de Ciencia y Tecnología Argentina 2011", 20/08/2014. http://www.mincyt.gob.ar/publicaciones#anc_9118

²⁴ Fuente. Wikipedia 29/6/2016 <https://es.wikipedia.org/wiki/ARSAT-1>

²⁵ Diario la Voz. www.lavoz.com.ar/tecnologia/reporte-del-lte-en-el-mundo-como-esta-argentina-y-que-empresa-tiene-el-mejor-4g



OpenSignal

Evolución de Internet

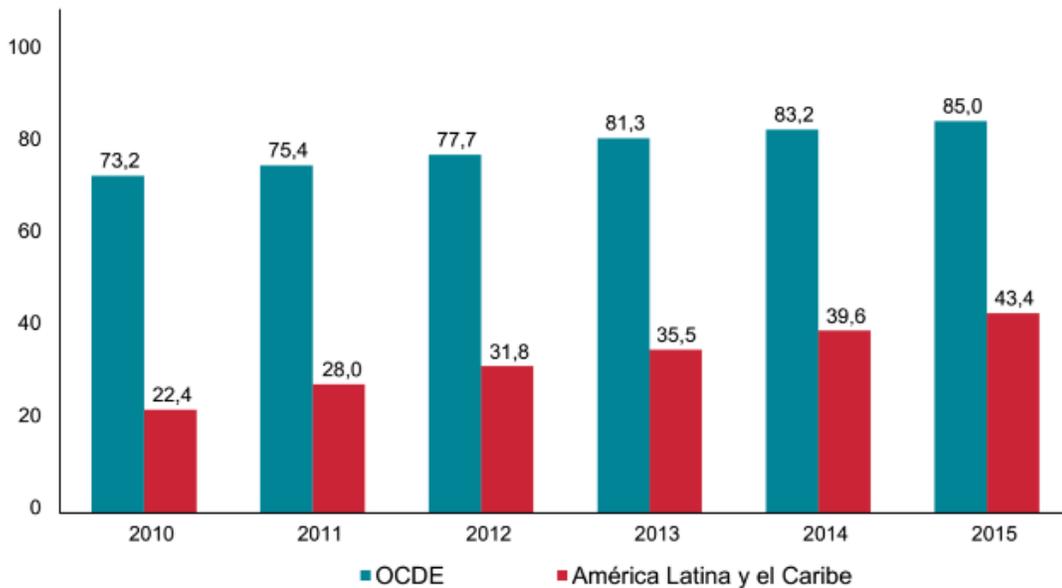
No podemos dejar de lado el análisis y el rápido crecimiento que ha tenido la tecnología de la conexión a internet en los últimos años, comenzando a tener un rol cada vez más significativo en el desarrollo de negocios y en la vida cotidiana de las personas tanto en todo el mundo. Hoy lo vemos tan importante al análisis de esta tecnología como al desarrollo del proyecto.

En el siguiente informe se podrá observar cómo se encuentra la sociedad

argentina con respecto al uso de internet, tanto en los celulares como así también de manera fija. Además del uso veremos el alcance que las personas tienen una vez conectadas, ya sean en redes sociales como así también en las tareas fundamentales de la vida cotidiana.

En el siguiente grafico se puede observar el número de hogares conectados la región y el crecimiento del 14% del mismo en promedio anual en los últimos cinco años, alcanzando el 43.4% del total en el 2015, valor que casi duplica al del 2010. Pese a ello más de la mitad de los hogares aun no cuentan con acceso a internet.

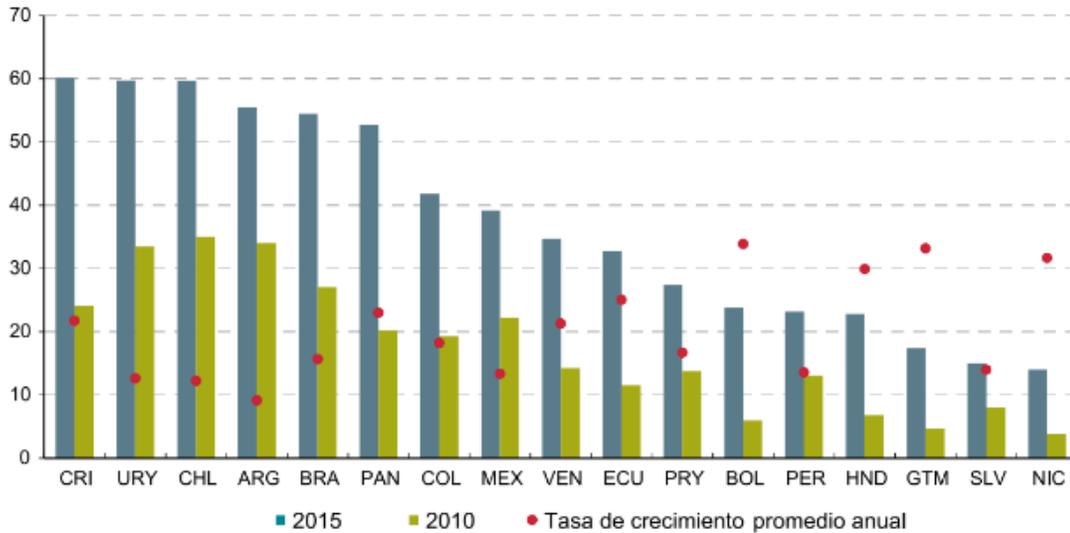
Gráfico 1
Hogares con Internet, 2015
(Porcentaje del total de hogares)



Fuente: Observatorio Regional de Banda Ancha (ORBA) de la CEPAL con base en datos de UIT, *World Telecommunications Indicators Database, 2016*. El número indica el promedio regional de hogares con Internet. Los datos para la OCDE no incluyen a Chile y México.

En el siguiente grafico podemos ver el crecimiento que tuvo la Argentina en cuanto a la penetración de hogares con el uso de internet.

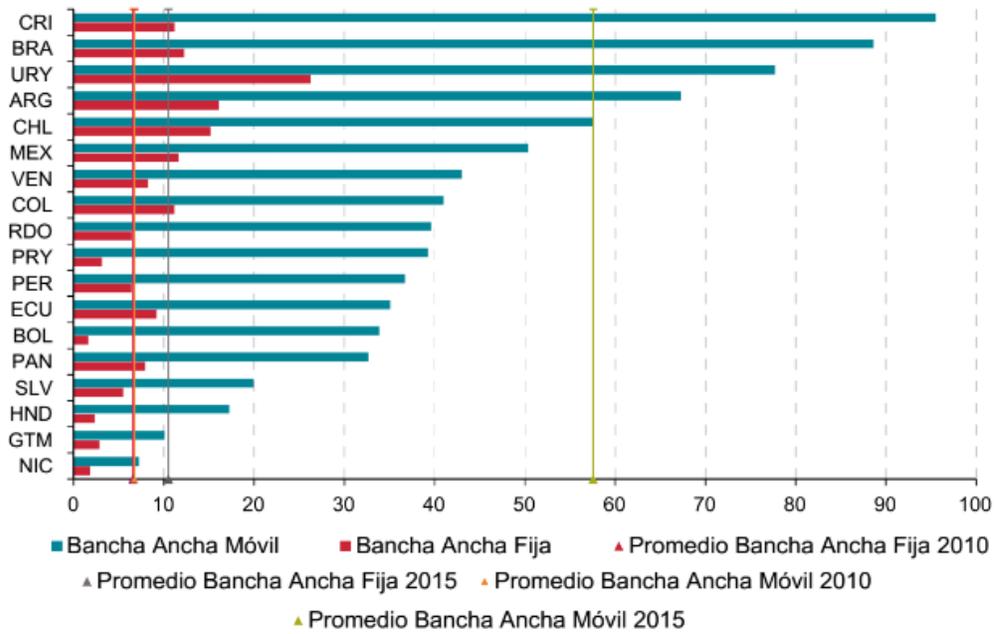
Gráfico 3
Número de hogares con acceso a Internet por país, 2010 y 2015
(Porcentajes del total hogares)



Fuente: ORBA de la CEPAL con base en datos de UIT, *World Telecommunications Indicators Database, 2016*. Argentina (ARG), Estado Plurinacional de Bolivia (BOL), Brasil (BRA), Chile (CHL), Colombia (COL), Costa Rica (CRI), Ecuador (ECU), El Salvador (SLV), Guatemala (GTM), Honduras (HND), México (MEX), Nicaragua (NIC), Panamá (PAN), Paraguay (PRY), Perú (PER), Uruguay (URY).

En el grafico 7 se muestran los niveles de penetración de banda ancha fija y banda ancha móvil para países de américa latina y el promedio regional en 2010 y 2015.

Gráfico 7
Penetración de la banda ancha fija y móvil en 2015
(Suscripciones activas por cada 100 habitantes)

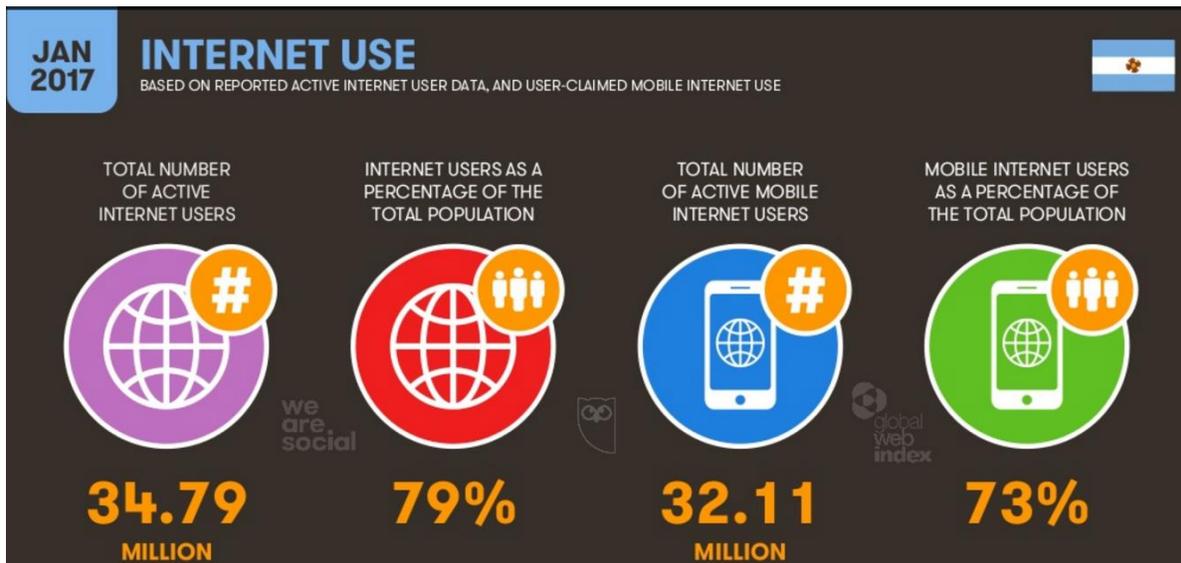


- El uso del internet y su implementación en el comercio electrónico

En la siguiente imagen podemos observar que del total de habitantes del país, existen un 30% más de suscripciones de teléfonos, además el 77 % de la población es usuario de internet y del total de los que utilizan la internet el 91% accede a redes sociales.²⁶



²⁷En la siguiente imagen podemos ver que el 73% de los usuarios de internet acceden mediante sus teléfonos celulares.



²⁶ Fuente. We are social. Estudio de uso de internet, redes sociales y el uso del móvil en Sudamérica.

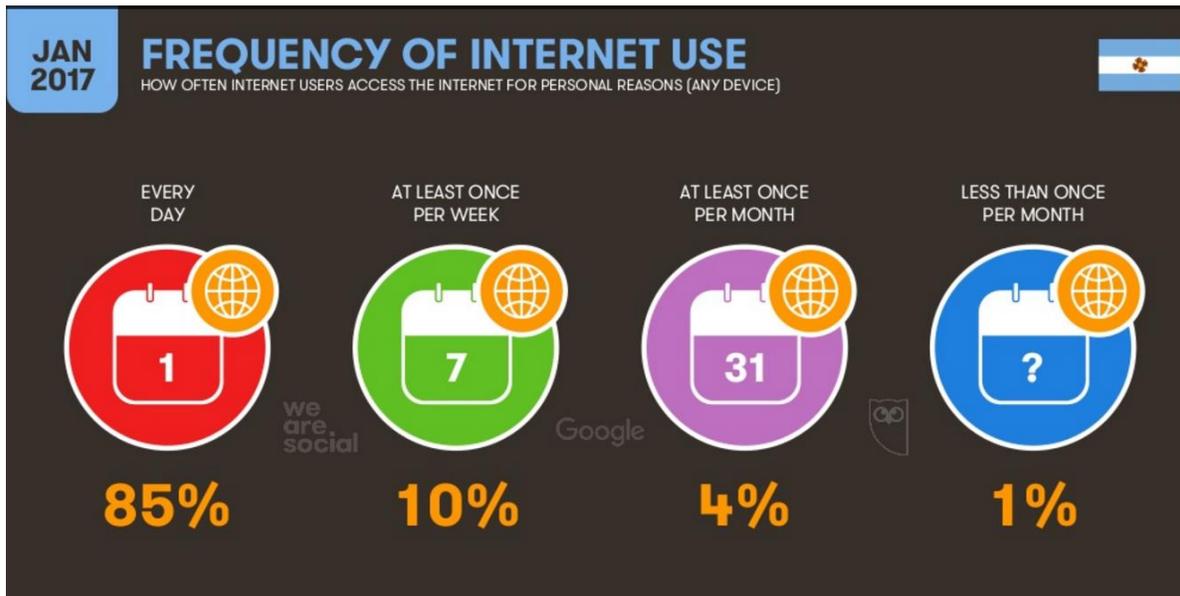
²⁷ Fuente. We are social. Estudio de uso de internet, redes sociales y el uso del móvil en Sudamérica

En la siguiente imagen se observa el crecimiento que tuvo el uso de internet tomando, de febrero del 2016 a febrero del 2017. En donde hubo crecimiento en suscripciones móviles, usuarios activos de medios sociales tanto en el mundo móvil como en las pc.

28



La frecuencia con que los usuarios utilizan internet es muy importante.



29

²⁸ Fuente. We are social. Estudio de uso de internet, redes sociales y el uso del móvil en Sudamérica

²⁹ Fuente. We are social. Estudio de uso de internet, redes sociales y el uso del móvil en Sudamérica

³⁰El comercio electrónico es el eslabón principal del proyecto es por eso que observamos detenidamente, como son realizadas las compras en el mercado local. Podemos ver que el 40% de las compras realizadas se hacen desde una computadora de escritorio o notebook y que todavía está muy por debajo la compra vía celular.



³⁰ Fuente. We are social. Estudio de uso de internet, redes sociales y el uso del móvil en Sudamérica

A pesar de que el mercado electrónico es un formato en aumento es sorprendente ver la cantidad de ingresos que se produjeron en el rubro.

31



³¹ Fuente. We are social. Estudio de uso de internet, redes sociales y el uso del móvil en Sudamérica

Análisis de la cruz de Porter Amenaza de los nuevos competidores

Este podría ser uno de los puntos más interesantes a considerar por la variedad de competidores que hay en el mercado actualmente. Vamos a clasificar a los competidores en dos tipos

Competidores directos.

Principalmente tenemos empresas que realizan la misma propuesta que queremos llevar a cabo, cabe destacar que la calidad asociada a este producto es notablemente inferior a una camiseta original de algún club de fútbol. Pero también es muy interesante la propuesta de bordado, sublimación y diseño de camiseta que hacen. Existen variedades de precios, formas de pago, diseños y métodos de envío que detallaremos a continuación

Kadur Sports

Está ubicado en el barrio de Liniers, esta es una de las opciones más económicas que se presentan. Poseen showroom a la calle ubicado en Carhue 71. Los modelos varían de acuerdo a 2 gamas de colores con sus respectivos nombres y números.
Comercializa a través de www.mercadolibre.com.ar



Ventajas

- Precio accesible.
- Se puede pagar con tarjeta.
- Tiene envíos a todo el país con OCA.

Desventajas

- Mala calidad de las telas.

- No tiene posibilidad de sublimación de publicidad y bordado de escudo.
- El seguimiento de la compra se hace offline.

DMPL sports

Empresa ubicada en la zona Norte de El talar. Este podría ser la empresa que tiene mejor aspecto visual, pero todo lo contrario con el tipo de tela que utilizan. No tienen local a la calle y solo trabajan con pedidos. Ellos tienen la posibilidad de incorporar tu escudo número y nombre, además de un sponsor. Comercializa a través de

www.mercadolibre.com.ar



Ventajas

- Precio accesible
- Se puede pagar con tarjeta.
- Tiene envíos a todo el país con OCA.
- Variedad de opciones y posibilidad de bordados.
- Buena relación precio/calidad.

Desventajas

- Mala atención
- No responden consultas por sus redes sociales.

Herz

Empresa ubicada en la zona de CABA en el barrio de Colegiales. Utilizan la técnica de impresión de colores sobre la tela, esto le da un acabado mediocre con una tela simil dry fit. Ellos tienen la posibilidad de incorporar tu escudo número y nombre, además de un sponsor y escudo. Comercializa a través de redes sociales y de manera web.

www.tucasitaherz.com.ar



Ventajas

- Excelente diseño web.
- Mensaje claro y motivador.
- Buen seguimiento offline de la consulta.
- Puede recrear casi cualquier modelo de camiseta.

Desventajas

- No muestra diseños en la web
- No se puede pagar con tarjeta
- Mala relación precio/calidad

Paso a paso sports

Empresa ubicada en la zona oeste, en el partido de Morón. Esta empresa es una de las opciones más económicas. Su diseño rustico se refleja en el económico precio que presentan y el diseño que presentan para hacerlo online es básico, y no tiene ningún atractivo visual. No tienen local a la calle y solo trabajan con pedidos. Ellos tienen la posibilidad de incorporar tu escudo número y nombre, además de un sponsor. Comercializa a través de sus redes y vía email.

<http://pasoapasosport.com/>



Ventajas

- Buen manejo de la información
- Amplia línea de productos
- Sublimado digital

Desventajas

- Diseño de camisetas rustico
- Luego de diseñar lo básico el resto es offline
- No se puede pagar con tarjeta

camisetadefutbol.com

Empresa ubicada en CABA, en la zona de tribunales. Esta es una de las mejores opciones a la hora de crear tu camiseta personalizada. La calidad es realmente muy buena, se ve reflejado en el precio. Tiene la opción de camisetas con bordado o sublimado. Posee variedad de talles y modelos. La página tiene un excelente diseño y dominio. Están muy bien posicionados en google. Tienen local a la calle ubicado en Viamonte 1384 - 1º Piso. Tiene clientes muy reconocidos, como empresas del grupo Cencosud, banco Credicop, Claro, entre otros. También es muy reconocido en los torneos amateurs de futbol 5. www.camisetadefutbol.com

También realizan promociones en varios medios de comunicación, el más conocido es en "perros de la calle" programa de la radio Metro, en el horario de 10 a 14 horas.



Ventajas

- Buena calidad.
- Amplia variedad de diseños.
- Buen marketing y promoción.
- Tienen showroom.
- Basta experiencia en el mercado.
- Excelente atención.

Desventajas

- No se puede diseñar online.
- No aceptan pagos con tarjeta.

Yakka

Empresa ubicada en Villa Martelli. Esta empresa ofrece dos tipos de servicios, uno es el de camisetas ya diseñadas donde se le agrega el número, escudo y sponsor. La otra opción es diseñarla por parte del usuario (de manera offline) pero tiene un mínimo de 20 unidades. El último tiene un costo adicional de \$100.

No hacen bordados, sus estampados son vinílicos. Las camisetas tienen la misma calidad que el segmento que ronda este precio, son simil dry fit.

El sitio está muy bien diseñado y ofrece una amplia variedad de artículos deportivos para todas las edades y los sexos. www.yakka.com.ar



Ventajas

- Excelente diseño web.
- Excelentes diseños de camisetas.
- Amplia variedad de productos.
- Se puede pagar con tarjeta en la página.

Desventajas

- No se puede diseñar online.
- No tienen bordado de escudos.

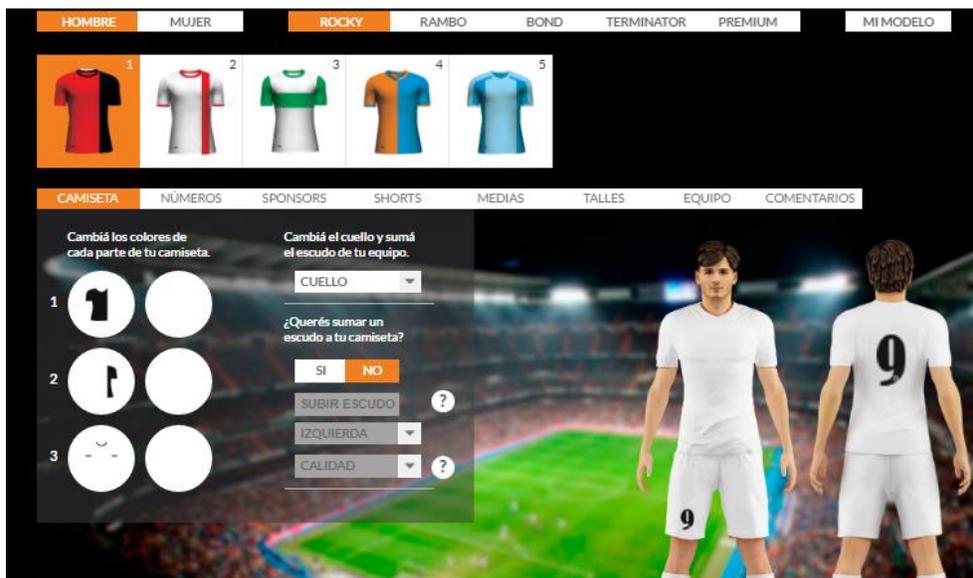
Don balón

Empresa ubicada en la zona Norte de Martínez. Esta empresa es una de las que tiene la idea más parecida al sitio que se pretende armar. Su sitio está muy bien diseñado, pero tiene serios problemas con los servidores, ya que al querer personalizar la camiseta la conexión se reinicia. Tampoco está adaptada para la vista mobile desde Smartphone o tablets.

En cuanto a la calidad, Don balón es una de las empresas con mayor ventaja competitiva en lo que respecta a diseño y calidad. Esta relación se mantiene muy alta.

El problema que presenta es que luego de armar la camiseta, aparece un formulario de contacto, para ser atendido a posterior por un agente de ventas de la marca.

www.donbalon.com.ar



Ventajas

- El mejor diseño online.
- Excelente calidad.
- Excelente variedad de diseños.
- Sublimado y bordado.

Desventajas

- No se puede pagar offline.
- La página tarda mucho en cargar.

Tabla comparativa entre competidores directos

Competidores directos	Precio unitario (neto de IVA)	Precio con escudo y sublimación de sponsor	Ubicación	Ventajas	Desventajas	acepta pago en websit	Diseño online
DMPL SPORTS	\$ 100	No tiene sublimación ni bordado	Liniers	Precio accesible Se puede pagar con tarjeta	Mala calidad No tiene opción de escudos o	SI (mercadopago)	NO
KADUL SPORTS	\$ 420	\$ 420	El talar	Precio accesible Se puede pagar con tarjeta Variedad de opciones y sublimados	Mala atención No responden consultas online por redes sociales	SI (mercadopago)	SI
HERZ	\$ 450	\$ 600	Colegiales	Excelente diseño web Mensaje claro y motivador Buen seguimiento	No muestra diseños en la web No se puede pagar con tarjeta	NO	NO
PASO A PASO SPORTS	\$ 199	\$ 300	Moron	Buen manejo de la información Amplia línea de productos Sublimado digital	Diseño de camisetas rustico Luego de diseñar lo básico el resto es offline No se puede pagar	NO	SI
CAMISETADEFUTBOL.COM	\$ 470	\$ 620	Tribunales	Buena calidad Amplia variedad de diseños Buen marketing y promoción Tiene showroom	No se puede diseñar online No aceptan pagos con tarjeta	NO	NO
YAKKA	\$ 210	\$ 320	Villa Martelli	Excelente diseño web Excelente diseños de camisetas Amplia variedad de productos Se puede pagar con tarjeta en la pagina	No se puede diseñar online	SI (mercadopago)	NO
DON BALON	\$ 330	\$ 600	Martinez	El mejor diseño online Excelente calidad Excelente variedad de diseños Sublimado y bordado	No se puede pagar offline La pagina tarda mucho en cargar	NO	SI

Competencia indirecta

Vamos a realizar un análisis global de la situación de la indumentaria deportiva en el mercado latinoamericano. Si bien en la mayoría de las regiones europeas y norte americanas, las empresas que lideran el mercado con una amplia mayoría son Nike y Adidas ³²

- *Adidas in stronger in Europe, Nike in North America.*
- *Both have a surprisingly low share of the South American market, which is served by other second-tier brands such as Fila, Gola, Puma, Lotto and Penalty* ³

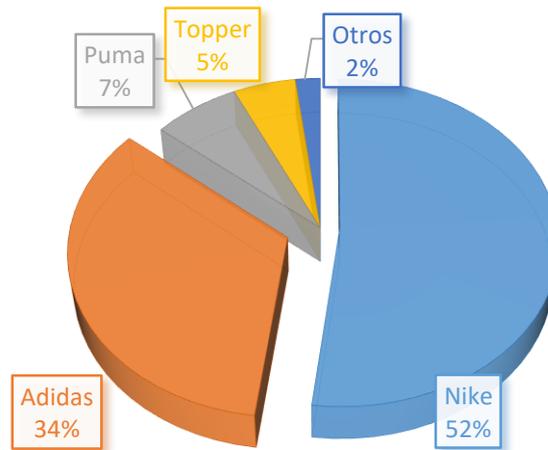
Existen 16 marcas en el fútbol argentino, Adidas, Nike, Topper, Lotto, Kappa, Joma, TBS, Penalty, KDY, Puma, Sport2000, Lyon, OhCan, Reusch y Mitre, Umbro.

Para ver cuáles son las marcas más representativas para relevar, armamos el market share con referencia a **la cantidad de camisetas que se vendieron en el último año**, esta información fue realizada por la empresa Netshoes y recolectada por varios portales de marketing deportivo. Esta es la opción más viable ya que muchas de las empresas es difícil discriminar de la venta total la cantidad de camisetas vendidas. ³³

³² NEWBERY, M., 2008. Global Market Review of Active Sportswear and Athletic Footwear - Forecasts to 2014: 2008 Edition: Supply to the Market. Bromsgrove: Aroq Limited, 01 ABI/INFORM Global.

³³ <http://bo.fashionnetwork.com/news/Netshoes-que-camisetas-de-futbol-se-venden-mas-en-Argentina-,779740.html>

MARKET SHARE SEGUN CAMISETAS VENDIDAS



Cantidad de socios por club



Nike

Es una empresa multinacional estadounidense dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado, ropa, equipo, accesorios y otros artículos deportivos.

Es uno de los mayores proveedores de material deportivo, Nike genero ganancias por \$8,2 billones en 2016³⁴ cuenta con 44,000 empleados³⁵. La marca por sí sola tiene un valor de 15 billones de dólares estadounidenses, lo que la convierte en la marca más valiosa entre las corporaciones deportivas³⁶

La empresa es una de las líderes del mercado, con un share de mercado de 52%⁴ cuenta con la licencia de referentes del futbol internacional como Barcelona, Atlético de Madrid, Inter, Manchester city entre otros. En el mercado de selecciones internacionales cuenta con la licencia de selecciones como Brasil, Holanda, Portugal, entre otros. Por otro lado, cuenta con la exclusividad de futbolistas profesionales de la talla de Cristiano Ronaldo y Neymar. En el ámbito local tiene la licencia de Boca Juniors, Rosario central y San Lorenzo de Almagro.

Adidas

Es una compañía multinacional alemana fabricante de calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el deporte y la moda (bolsos, camisas, relojes, lentes, etc.), y patrocinadora de eventos y figuras deportivas a nivel mundial. Su sede principal se encuentra en Herzogenaurach, Alemania. Su valor de marca asciende a los 5 billones de dólares americanos⁷ y en el último año facturo 4.422 billones de euros³⁷

La empresa es una de las líderes del mercado, con un share de mercado de 34%⁴ cuenta con la licencia de clubes referentes del futbol internacional Real Madrid, Juventus, Chelsea entre otros. En el mercado de selecciones internacionales cuenta con la licencia de selecciones como Argentina, Alemania, Colombia entre otras. En el ámbito local tiene la licencia de River plate, Newell's old boys de Rosario y Deportivo Riestra (referente del ascenso) y Atlético el Carmen de Jujuy.

⁵ <http://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article67763447.html#storylink=cpy> y <http://news.nike.com/news/nike-inc-reports-fiscal-2016-fourth-quarter-and-full-year-results>

³⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Nike>

³⁶ (J. SCHWARTZ, Peter (2 de marzo de 2016). «The World's Top Sports Brands»

³⁷ ref7 <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2016/adidas-group-delivers-outstanding-financial-performance-q2-2016/>

Topper

Empresa argentina-brasileña proveedora de material deportivo, fundada por Alpargatas de Argentina en 1975 y luego adquirida en porcentaje por su subsidiaria Brasileña independiente de la casa Matriz en Argentina.

Pertenece al conglomerado Camargo Corrêa Comercializa en todo Sudamérica, pero principalmente en la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.³⁸

En el mercado local posee un market share del 3% La empresa produce calzado y ropa deportiva, bolsos, pelotas y equipamiento para fútbol, rugby, básquetbol, vóleybol y tenis, entre otros.

En el ámbito local tiene la licencia de Racing club de avellaneda y en Brasil cuenta con la licencia de Gremio y Atletico Mineiro.

Según nuestras estimaciones posee un 5% de market share en la venta de camisetas de futbol. No se encontraron estimaciones de valor de marca.

No se encontró la facturación de la empresa por tener capitales brasileños y no poder discriminar entre todas las unidades de negocio de Alpargatas S.A

Kappa

Kappa es una marca italiana de ropa deportiva y expandida a otros segmentos textiles, fundada en 1916 bajo el nombre de Maglificio Calzificio Torinese.

Vivió momentos de crisis en los años 60 y renació en 1997 después de quebrar ese mismo año de la mano de Marco Boglione. La sede central se ubica en la ciudad de Turín, en el norte de Italia. Además de Kappa, el grupo está integrado por las marcas Jesus Jeans, Robe di Kappa, Superga y K-Way.

En el año 2000 revoluciona el mercado y el mundo de la indumentaria al lanzar el tejido "Kombat" que lucieron la selección italiana y la A.S. Roma. Su primera versión era combinación de Nylstar Meryl Microfibre y de Lycra DuPont.e)³⁹

Se registraron ganancias en el 2007 de €111 millones de euros⁴⁰ y su market share no es representativo según las estimaciones mencionadas anteriormente⁴

³⁸ <https://es.wikipedia.org/wiki/Topper>

³⁹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Kappa_\(marca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Kappa_(marca))

⁴⁰ <http://www.basicnet.com/contenuti/datifinanziari/bilanci.asp?menuSelectedID=3c#>

Tiene la licencia de clubes internacionales como Napoli y Torino. En el ámbito local Tigre, Olimpo y Adolsivi

Puma

Puma SE es una empresa alemana fabricante de accesorios, ropa y calzado deportivo, Cuya sede central está ubicada en Herzogenaurach, Alemania.

La compañía fue fundada en 1948 bajo el nombre de Gebrüder Dassler Schuhfabrik por Rudolf "Rudi" Dassler, el hermano de Adolf "Adi" Dassler, que fundó su competidor, Adidas. Actualmente, la compañía opera bajo una estructura virtual que le permite manejar todas las divisiones alrededor del mundo. Desde 2007, Puma pertenece en parte al grupo francés Kering.⁴¹

Puma concede su derecho de patrocinio a distintos equipos importantes como: SD Eibar (España), Borussia Dortmund (Alemania), Arsenal (Inglaterra), Girondins Bordeaux (Francia), VfB Stuttgart (Alemania), Newcastle United (Inglaterra), Club Atlético Independiente (Argentina), Botafogo (Brasil)

América representó el 36,7% de los ingresos totales en FY2014. Los ingresos procedentes de las Américas alcanzaron €968.1 millones (\$ 1,286.6 millones) en FY2014, un aumento del 1,7% sobre el año fiscal 2013.⁴²

Sustitutos (amenaza, precio y diferenciación)

Pecheras deportivas

Sustituto clásico a la camiseta de fútbol, ofrece la posibilidad de diferenciación entre los equipos, por lo tanto cumplen con las mismas finalidades del producto. Por obligación en las normas de los torneos amateurs argentinos (citar las normas de un torneo) tienen que tener número para diferenciar a los jugadores. No es una amenaza considerable ya que los equipos amateur buscan tener una camiseta que los represente.

⁴¹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Puma_\(marca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Puma_(marca))

⁴² Marketline

https://www-emis.com.digitalbd.uade.edu.ar/php/search/doc?pc=ZZ&dcid=549217850&query_entry=quick&keyword=pUMA+se&abstract=1&change_selected_countries=1&range=365&title=0&controller=search&action=search&module=default&rpp=25&first_load_rpp=10

Precio unitario 44.99⁴³

Camisetas genéricas de entrenamiento

Sustituto clásico a la camiseta de fútbol, ofrece la posibilidad de diferenciación entre los equipos, por lo tanto cumplen con las mismas finalidades del producto. Por obligación en las normas de los torneos amateurs argentinos (citar las normas de un torneo) tienen que tener número para diferenciar a los jugadores

El precio que posee una camiseta genérica de entrenamiento es de \$200 precio unitario⁴⁴
No es una amenaza considerable ya que los equipos amateur buscan tener una camiseta que los represente.

Camisetas de algodón u otros materiales similares.

Si bien cumple la función de diferenciación entre los equipos, es una alternativa que no se utiliza en los torneos. Esto se da ya que hay que incurrir en el costo de sublimar el número de los jugadores. Además es incómodo para la realización de actividades físicas, ya que este material absorbe rápidamente la transpiración y no se seca con facilidad.

Por estos motivos se prefiere la compra directa de camisetas genéricas o pecheras con números ya incorporados.

Precio unitario \$260 marca Eyelit ⁴⁵

Poder de negociación de proveedores.

La confección de prendas de vestir se caracteriza por ser intensiva en el uso de mano de obra, bajos costos salariales sustentados en una gran flexibilidad en la contratación y gestión de la fuerza de trabajo. Predominan las pequeñas unidades de producción y se emplean tecnologías maduras y relativamente sencillas, a la vez que cumple un papel importante en la generación de empleos de calificación técnica y de carácter doméstico.

La globalización en esta industria se vincula a estrategias empresariales de bajo costo y relocalización de los procesos productivos. Las empresas tienden a concentrar sus

⁴³ http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-616376740-pechera-identificatoria-para-entrenamiento-talle-adultos-_JM

⁴⁴ http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-656296595-camiseta-joma-generica-jota-futbol-_JM

⁴⁵ http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-628973484-camiseta-hombres-eyelit-192-blanco-algodon-_JM

actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización, tercerizando la mayor parte de la producción en talleres fuera de la empresa. La oferta minorista se organiza en grandes tiendas, comercializadores y fabricantes de marcas que se vinculan con un sistema de producción descentralizado en diversos países en desarrollo que exportan a los mercados centrales. Este sistema implica un cambio en las fuentes de beneficios, que no dependen ya de la escala productiva o la tecnología, sino en la diferenciación de producto, el diseño, las estrategias de comercialización y marketing y los servicios financieros. ⁴⁶

Integración

Penalty realiza la compra directa de los productos terminados. Importa los moldes y lo distribuye. La cadena de valor se realiza de la siguiente forma. "Friytex" es una empresa mayorista de telas que dedica a importar los hilados crudos. Luego terciariza el proceso de tejido del hilado y luego ellos se dedican a hacer todo el proceso del cocido circular y el teñido de las telas.

Luego la empresa "espacio textil" compra la tela circular, que va en los costados de las camisetas deportivas, aquí ellos cortan y confeccionan las telas. Luego de eso, cuando terminan la tela comienza el proceso de sublimación de las publicidades y cocido del escudo. Esta empresa tiende a terciarizar los cocidos por una cuestión de costos.

⁴⁶ http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/textil-indumentaria-informe-sectorial.pdf

Poder de negociación con los clientes

Tenemos que entender que Penalty es una empresa que se dedica a la industria textil deportiva, no exclusivamente a la producción de conjuntos de fútbol. La empresa no posee locales propios, pero cuenta con una excelente tienda online con todas las formas de pago y envíos a todo el país.

En cuanto a los puntos de venta, Penalty hizo una alianza con varios multimarcas entre ellos los más destacados son

- Mercado libre
- Open sports
- Megasports
- Tienda libero

Un punto importante a saber es que Penalty trabaja con la exclusividad de los clubes con los que firmo contrato para vestir a sus jugadores, las tiendas son

- Lobo shop
- Banfield shop
- www.clubtalleres.com.ar/talleres-tienda-oficial-on-line
- <http://www.sarmientodejunin.com.ar/cas-shop.php>

El coste de cambio para el comprador de camisetas de fútbol de Penalty, es realmente alto. Ya que su club se viste con esa marca solamente. Para el resto de las líneas, el coste es relativamente bajo. No dispone de ventajas competitivas.

En cuanto a la integración hacia adelante, es muy difícil de llevar a cabo. Por sus costos operativos y por qué la empresa no posee locales propios. Solamente tiene distribuidores autorizados. Los clientes tienen una sensibilidad positiva al bajar el precio de los productos. Una técnica que utiliza la empresa es bajar los precios antes del lanzamiento de un nuevo conjunto.

Amenazas de nuevos entrantes.

Para poder realizar un correcto análisis debemos tener en cuenta las barreras de entrada y salida del negocio. Pasamos a analizarlas a continuación

Barreras de entrada.

Cuando empezamos a hablar de las barreras de entrada, la primera que nos hacemos es ¿Qué posibilidades de que la competencia copie el modelo de negocio?

Realmente la posibilidad de que una empresa competidora directa como Topper copie el modelo es realmente alta. Sabemos por fuente propia que este no es un modelo rentable para la empresa que produce las camisetas, por una cuestión de costos sale muy caro tener una variedad de moldes diferentes y producir un número reducido y particular de esas camisetas.

De por si la industria textil posee barreras relativamente bajas debido a la precaria infraestructura con la que opera la misma. Son conocidos los casos de precarización laboral y trabajo esclavo que muchas empresas de renombre fueron acusadas de incurrir en estas prácticas ⁴⁷

Para entrar en el negocio se necesitan maquinarias de costo relativamente alto, pero con una vida útil de 25 años⁴⁸ . Por esto decimos que las barreras de entrada son muy bajas

Barreras de salida

De realizar este modelo de negocios Penalty se compromete con la empresa "espacio textil" a ser uno de sus principales proveedores estipulando un mínimo de camisetas a producir por mes.

Un gran problema es los contratos de las licencias para explotar la marca. Estos contratos tienen una vigencia promedio de 5 años. Citaremos a uno de los clubes más grandes que tienen contrato con Penalty, Gimnasia y esgrima de La Plata

⁴⁷ http://www.diarioregistrado.com/sociedad-/una-camara-oculta-revelo-un-taller-clandestino-de-la-marca-cheeky-de-juliana-awada_a573373087dc32a080ab8710a

⁴⁸ [tablas_de_depreciaci_n2_14__2_13%20\(11\).pdf](#)

La firma del contrato con gimnasia y esgrima de la plata que termina en el 2016⁴⁹ (el club con más se realizó en el 2011, suponiendo un 20% de aumento por año. En ese momento el contrato estaba valuado en \$500.000 por año, el segundo ascendía a un valor de \$600.000, en dólares (cotizados a la fecha de firma a \$1 USD = \$4,07 ARS)⁵⁰ U\$D 147.420. Valuado actualmente en (\$1 USD = \$15,68 ARS) **\$2.461.914 pesos.**

Si bien no produce las camisetas, como mencionamos anteriormente, es solidariamente responsable por los daños que eventualmente pueda sufrir su proveedor.

Recaudos legales

Si bien la subcontratación de servicios y las distintas modalidades de outsourcing, vienen creciendo como una forma de ahorrar costos y ganar competitividad, es preciso tomar algunos recaudos a la hora de seleccionar al proveedor. Ocurre que las empresas contratantes no pueden desentenderse del cumplimiento de las normativas laborales y previsionales que hacen sus proveedores. Y en caso de litigio -lo que ocurre cada vez con mayor frecuencia-, la compañía que contrata un servicio es solidariamente responsable con su proveedora a la hora de indemnizar a un trabajador subcontratado o afrontar alguna contingencia.

El artículo 30 de la Ley de Contrato de Trabajo⁵¹, referido a las subcontrataciones, establece que es responsabilidad de la empresa principal (contratante) ejercer el control sobre el cumplimiento de las obligaciones que tienen los cesionarios o subcontratistas respecto de cada uno de los trabajadores que presten servicios. Sin embargo, no todas las pymes que contratan servicios controlan que sus proveedores cumplan la legislación laboral, sobre todo cuando los servicios se prestan fuera del ámbito de la empresa (mensajería, transporte y distribución, call center). Existen muchos casos, sobre todo en la industria textil, en el que grandes marcas se vieron involucradas en casos de incumplimiento de los derechos laborales, por parte de talleres clandestinos en los que tercerizaban la confección de sus prendas.⁵²

⁴⁹ <http://442.perfil.com/2015-02-07-337561-una-guerra-que-deja-marcas/>

⁵⁰ http://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar_historico_2011.php

⁵¹ <http://www.mec.gov.ar/concursos/biblio/LEY%2020744%20REGIMEN%20DE%20CONTRATO%20DE%20TRABAJO.pdf>

⁵² <http://www.apertura.com/historico/Tercerizar-cuando-que-y-como-20100909-0006.html>

En este caso las barreras de entrada son muy altas

Rivalidad entre los competidores.

En este caso la rivalidad entre los competidores directos no es tan fuerte como la que se tiene con los competidores indirectos. Cabe destacar que el modelo de negocios está concentrado en pymes y no producen grandes volúmenes de producción.

Diferente es el caso con los directos, donde hay rivalidad en todas las regiones del mundo y en todas las líneas de producto. Las acciones de marketing son un factor clave para el posicionamiento de la marca. El mercado de la indumentaria deportiva se encuentra en proceso de saturación, ya que contando las marcas líderes, se le suman segundas marcas que están ganando cada vez más cuota de mercado.

Las copias de zapatos deportivos o ropa de las marcas más populares dominan el mercado de las falsificaciones. Según un estimado del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas de Estados Unidos de 2010, este negocio ilegal genera ganancias de hasta US\$600.000 millones.⁵³

En una nota con la BBC de Londres, John McCrohan director de estándares comerciales del municipio de Tower Hamlets, en Londres.

"Apenas un fabricante de productos falsos cierra la producción, otro empieza casi inmediatamente", dice John McCrohan ⁵⁴

"La escala de las operaciones se ha incrementado porque vivimos en un mercado global y tenemos una economía muy abierta", ⁵⁴

"Las ganancias masivas son las que impulsan el comercio ilegal. Tú fabricas un producto barato, lo vendes como si fuera de una marca conocida y lo vendes a un precio un poco menor que el real", ⁵⁴

Porter cuantificado

⁵³ http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/07/120719_adidas_nike_calzado_falsificaciones_lp.shtml

Componente	Variables	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Amenaza de competidores potenciales	Topper se presenta en el mercado de la personalización de camisetas	-3	0,15	-0,45
	Luego de que Penalty se presente en el mercado, tu camiseta de futbol comienza a hacer mas promoción en diferentes medios	-2	0,05	-0,1
Productos sustitutos	Aumenta las promociones de camisetas genericas por parte de nike	-3	0,15	-0,45
	Las pecheras deportivas comienzan a ser obligatorias en ciertos torneos amateurs	-2	0,05	-0,1
Poder de negociacion de los compradores	Los clientes eligen a penalty por su confianza y seguridad en sus telas	3	0,1	0,3
	La marca esta considerada como un referente del deporte amateur	3	0,1	0,3
Poder de negociacion de los proveedores	Alianzas estrategica con espacio textil para aumentar el rendimiento	4	0,05	0,2
	Alianza con mercado libre para mejorar la plataforma de e commerce	4	0,15	0,6
Rivalidad entre competidores establecidos	Pocos competidores en el segmento premium de camisetas personalizadas	3	0,1	0,3
	Gran variedad de competidores directos de menor calidad	-2	0,1	-0,2
Total		-	1	0,6

Análisis FODA

Cualitativo

Fortalezas

- Penalty tiene el aval y el reconocimiento de marca que ninguno del resto de nuestros competidores posee. La marca se encuentra posicionada en la mente del consumidor. El consumidor asocia calidad con respecto a sus competidores, esta fortaleza esta frente a nuestros competidores directos. Opera en más de 14 países.

- Al tener una plataforma de venta online enfocado en el segmento B2C, avalado en todos sus procesos con una empresa como Mercado libre, permite una gran cobertura a nivel país. Reduciendo los costos de tener una tienda física. Favoreciendo al usuario con las facilidades que la plataforma ofrece.

- Una de nuestras ventajas competitivas frente a nuestros competidores directos es la posibilidad de crear contratos con marcas fuertes que auspicien la camiseta de los jugadores, beneficiando al usuario ya que absorbe parte de los costos de producción reduciendo el precio final de la prenda.

- Una ventaja competitiva frente a nuestros competidores indirectos, es la posibilidad de ser la primera empresa que permite la personalización total de la camiseta. Esta ventaja es frente a nuestros competidores indirectos.

- Penalty ya tiene el "know how" de trabajar con proveedores que manejan grandes volúmenes de producción, confeccionando localmente las camisetas.

Debilidades

- La amplitud de la personalización de las camisetas provoca un incremento sustancial en los costos de producción de las mismas. Los proveedores locales no se ven beneficiados por la producción personalizada.

- Bajo control en la cadena de producción, por la dependencia de terceros en el proceso productivo. Esto nos impactaría de manera negativa en el plazo de envío del producto.

- La cadena de valor contiene varios integrantes, esto hace que los costos de producción sean más elevados que si integrásemos verticalmente.

- Como nuestro proceso de compra se realiza 100% online, dependemos de que nuestros clientes tengan que tener tarjeta de crédito o estar registrado en un sistema de pago online como mercadopago, todopago, etc.

Oportunidades

- Por las estrategias políticas utilizadas por el nuevo gobierno se vieron incrementadas las importaciones en el último año.

- El segmento objetivo se adaptan fácilmente a la compra a través de un e-commerce. Por ser nativos tecnológicos.

- El comercio electrónico argentino está en total expansión, siendo uno de los referentes de Latinoamérica.
- Nuevas inversiones en el área de comunicaciones en argentina, producen mayor posibilidad de conectividad en el país y se ven mejoradas sustancialmente al tener acceso a la red 4G.
- Los grandes players de la indumentaria deportiva no están explotando la necesidad que tienen los jugadores de futbol amateur.

Amenazas

- Pérdida del poder adquisitivo producto de la alta inflación registrada en el último periodo.
- Aumento del desempleo producto de las políticas económicas contractivas del gobierno.
- Bajas barreras de entrada al sector, ya que cualquiera de nuestros competidores indirectos puede acceder fácilmente.
- Por la política de precios transparentes se obliga a diferenciar el costo financiero por pago con tarjeta del pago al contado.

Cuantificado.

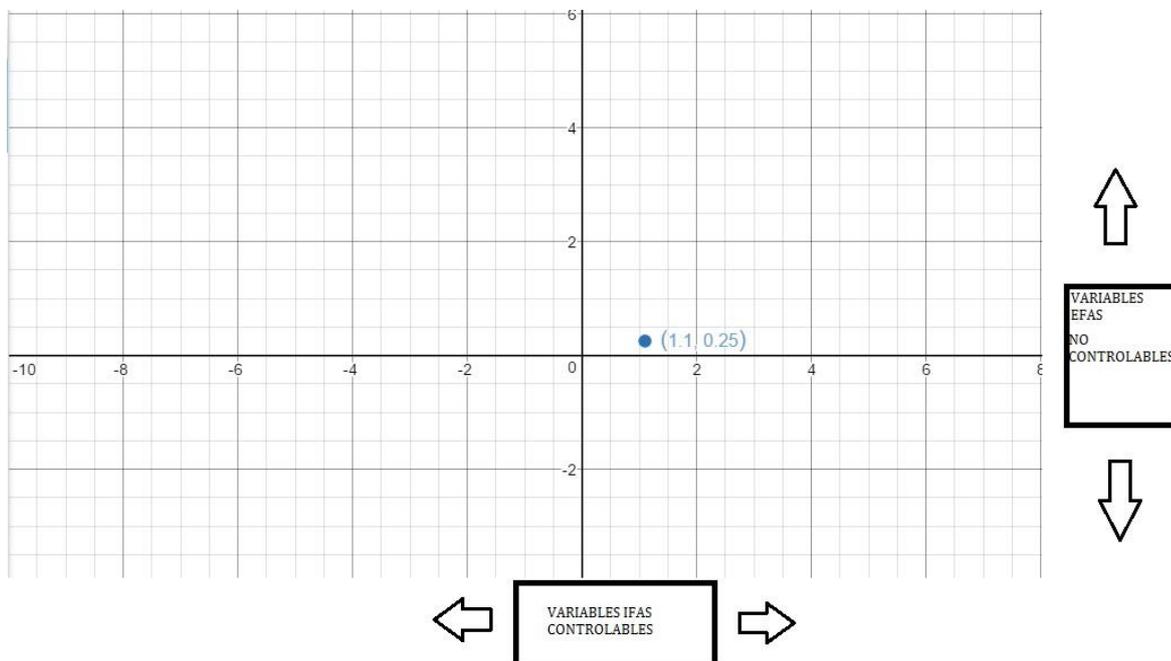
FODA CUANTIFICADO															
Fortalezas						Oportunidades									
Puntaje						Puntaje									
0	1	2	3	4	5	Peso	Total	0	1	2	3	4	5	Peso	Total
				4		0,20	0,8	O1			2			0,15	0,30
		2				0,15	0,3	O2			2			0,2	0,40
		2				0,20	0,4	O3				4		0,25	1,20
			3			0,20	0,6	O4				3		0,15	0,45
					5	0,25	1,3	O5					5	0,25	1,25
						1,00	3,4							1	3,60
Debilidades						Amenazas									
Puntaje						Puntaje									
0	-1	-2	-3	#	#	Peso	Total	0	-1	-2	-3	-4	-5	Peso	Total
			-3			0,25	-0,8	A1					-5	0,2	-1
			-3			0,25	-0,8	A2					-4	0,3	-1,2
		-2				0,35	-0,7	A3			-1			0,2	-0,2
		-1				0,15	-0,2	A4					-4	0,1	-0,4
						0	0	A5				-3		0,2	-0,6
						1,00	-2,4							1	-3,4
CALIFICACIONES TOTALES IFAS						1	CALIFICACIONES TOTALES EFAS						0,2		

El resultado de IFAS fue "positiva", donde la variable más influyente es el valor de la marca, junto con su posicionamiento en la mente del consumidor. Además el conocimiento del mercado local permite una ventaja competitiva muy fuerte frente a nuestros competidores directos.

Por otro lado, el bajo control en la cadena productiva, sumado a los altos costos de la producción de camisetas y la cantidad de integrantes que componen esta cadena de valor son componentes para prestar especial atención y tratar de buscar una solución a largo plazo.

El resultado de EFAS fue "neutral con tendencia positiva", donde la variable más influyente fue que el comercio electrónico argentino está en expansión y que no existen grandes marcas en este mercado.

En las amenazas la variable más influyente fueron la pérdida del poder adquisitivo y el aumento del desempleo.



ANÁLISIS PEST

Entorno Político Legal

	W	V	TOTAL
Situación política argentina	0,2	-2	-0,4
Fin del cepo cambiario	0,2	2	0,4
Ley de defensa al consumidor	0,1	1	-0,1
Flexibilización de importaciones	0,3	3	0,9
Desaceleración del recorte del gasto público	0,2	1	0,4
TOTAL	1		1,2

Teniendo en cuenta el análisis cuantitativo del entorno Político Legal, podemos decir que no existen problemáticas evidentes, el gobierno a pesar de su poco mandato aún tiene bastante apoyo, pero aún hay una grieta en el país grande que da incertidumbre política. Por otro lado, las políticas a tomar en el corto y mediano plazo no nos impactaran de manera negativa. El desacelere en cuanto a los recortes del gasto público van a ayudar a poder seguir creyendo en su gestión.

Entorno Económico

	W	V	TOTAL
PBI	0,2	-1	-0,2
Inflación	0,2	-3	-0,6
Tasas de interés	0,1	-1	-0,1
Moneda extranjera	0,1	1	0,1
Desempleo	0,3	1	0,3
Déficit fiscal	0,1	-1	-0,1
TOTAL	1		-0,6

Respecto del entorno económico observamos que los puntos que más influirían dentro de nuestro negocio serían la inflación, la tasa de desempleo y el PBI. Frente al proceso inflacionario que sufre nuestro país notamos una gran preocupación ya que la misma comenzó alrededor del 2006 y desde entonces lejos de encontrarse una solución, el problema parecería ir yendo a una leve desaceleración, pero aun así sigue afectante tanto a los consumidores como a empresas que no logran planificar adecuadamente sus proyectos. Por otro lado, más allá de esta situación de la inflación que nunca nunca solucionó, es necesario citar la gran mejora económica por la que el país paso los últimos 10 años, etapa en la que la Argentina supo ver como la tasa de desempleo bajaba año tras año acompañado por un crecimiento estable del PBI. Al gobierno actual le resulto muy

difícil poder bajar la inflación sin hacer aumentar el desempleo.

En cuanto a la devaluación de nuestra moneda parece que se encuentra estable en un valor similar al del año anterior en el mismo periodo y que no va a tener grandes subas a lo largo del año. De todas formas, al estar con el mismo valor después de un año, eso indicaría que nos encontramos en un atraso cambiario que podría llegar a afectar a las inversiones del exterior.

Entorno socio cultural

	W	V	TOTAL
Demografía	0,1	2	0,2
Distribución por edades	0,2	2	0,4
Nivel educativo	0,15	1	0,15
Futbol amateur en Argentina alcance	0,3	3	0,9
Nivel Socio Económico	0,25	-2	-0,5
TOTAL	1		1,15

En cuanto al entorno sociocultural comprendemos que el nivel educativo y el nivel socio económico es importante ya que nuestro producto se deberá adquirir de manera online por medio del e-commerce, donde los clientes deberán tener experiencia en compras online y contar con algún medio de pago electrónico.

El futbol es el deporte más popular de toda la república eso es muy importante ya que va a resultar más fácil encontrar nuestros potenciales clientes. En el país a nivel amateur creemos que el futbol va a ir aumentando como lo bien haciendo año tras año, con más y más equipos ingresando a torneos, de los cuales los organizadores de torneos lo muestran en sus páginas webs como incorporaciones de nuevos equipos.

La mejora económica generada desde principios del 2003 ayudó a que la distribución de la renta comenzara a ser más equitativa para los sectores más bajos, permitiendo ampliar la clase media en un gran porcentaje. Así y todo, en los últimos dos años las clases bajas se han visto perjudicadas por el cese de crecimiento del país aumentando nuevamente el nivel de pobreza y minimizando el poder de gasto de la clase media típica.

Por último, vemos una respuesta positiva en cuanto a la demografía y la distribución etaria, ya que el sector AMBA, lugar donde tendremos base, es el de mayor densidad y posee gran cantidad poblacional entre los 15 y 59 años, rango de edad en el que estimamos se encontrará nuestro segmento objetivo.

Concluimos entonces que a pesar de la baja del nivel educativo mostrado en los últimos años el rango de edad de nuestro objetivo concluye siendo el de mayor concurrencia a la hora de

terminar los estudios secundarios, es por eso que el valor obtenido en el entorno sociocultural es aceptable.

Entorno tecnológico

	W	V	TOTAL
Inversión en Tecnología satelital	0,2	1	0,2
Inversión en investigación y desarrollo	0,1	1	0,1
Penetración de internet en hogares	0,25	2	0,5
Uso de telefonía móvil	0,2	1	0,2
Usuarios de e-commerce	0,25	2	0,5
TOTAL	1		1,5

Con respecto al entorno tecnológico, a pesar de que sabemos que a el país le queda muchísimo por invertir y crecer en tecnología. Pero a pesar de eso hoy las inversiones recientes logran centrarlo en una senda muy favorable ya que la inversión en tecnología como así también el uso de internet por la población se encuentra en constante crecimiento. Creemos que con más cobertura de redes wifi y valores más alcanzables de servicio celular lograremos beneficios para el comercio electrónico en el coto plazo.

Resultado final

	W	V	TOTAL
Político Legal	0,2	1,2	0,24
Económico	0,2	-0,6	-0,12
Socio Cultural	0,3	1,15	0,345
Tecnológico	0,3	1,5	0,45
TOTAL	1		0,72

Determinando el análisis final, el análisis PEST cuantitativo tiene un resultado neutral con leve inclinación al positivo.

Analizando este resultado, se puede apreciar el valor positivo en lo tecnológico debido a las inversiones que se vienen llevando a cabo y al beneficio del uso de la tecnología para nuestro producto. Además en cuanto a lo socio cultural cabe destacar que Argentina es un buen país para ofrecer un producto dentro del mundo del futbol por la pasión que atrae en las personas. Con respecto a lo económico sabemos que es un país inestable del que tenemos que tomar los recaudos de la inflación y algunos problemas de tipos de cambio entre otros. Por ultimo podemos ver que en cuento a la política no nos afecta debido a que el gobierno de turno asumió hace poco tiempo con lo que no se esperan grandes cambios en esa área a pesar de las próximas elecciones legislativas,

Matriz peyea

En cuanto a la posición estratégica y evaluación de la acción a llevar adelante, llegamos a las siguientes conclusiones a nivel micro y macro.

Variables del macroentorno

-No controlables: Está determinada por el análisis PEST y ayuda a definir el valor para al contexto del país.

-Controlables: Esta variable está determinada por la capacidad financiera de la empresa, y define un valor que tiene en cuenta la rentabilidad, acceso a créditos, entre otros.

Fuerza financiera	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Utilidad	2	0,2	0,4
Rentabilidad	1	0,25	0,25
Liquidez	2	0,25	0,5
Riesgo del negocio	-1	0,3	-0,3
Total		1	0,85

Análisis macroeconómico	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
No controlables	0,72	0,5	0,36
Controlables	0,85	0,5	0,425
Total			0,785

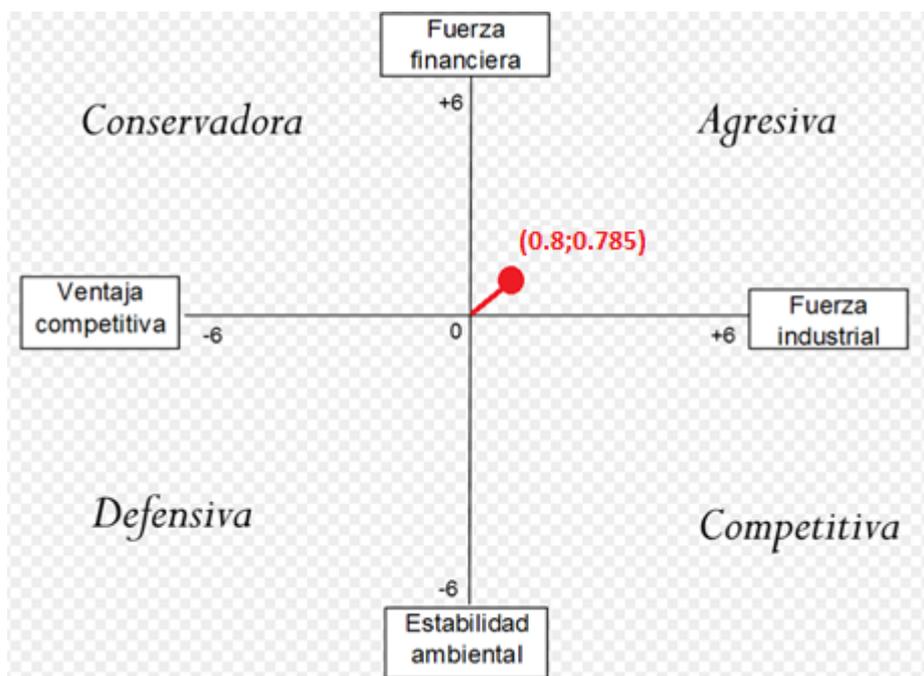
Variables del microentorno

-No controlables: Hace referencia a la situación actual del mercado, y el rol todos los jugadores, entre ellos competidores, sustitutos y proveedores. Está determinada a partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

-Controlables: Se analiza las capacidades de la empresa para abastecer el sector y desarrollarse dentro de él. Se calcula a partir del análisis de fortalezas y debilidades.

Análisis microeconómico	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
No controlables	0,6	0,5	0,3
Controlables	1	0,5	0,5
Total		1	0,8

Luego de realizar el análisis cuantitativo se procede al cálculo de la matriz PEYEA, utilizando el resultado del macroentorno con el eje "Y" y el resultado del microentorno en el eje "X".



En conclusión, observamos que la estrategia acorde a nuestro entorno, según la PEYEA elaborada, es una **estrategia agresiva**. Ya que nuestro macro entorno tiene condiciones favorables, podemos observar como eso impacta en el gráfico. Esto fue producto del muy buen escenario PEST y de la regular fuerza financiera que tiene la empresa.

En base al microentorno, podemos decir que, si bien no tiene una elevada tendencia positiva, pero con el valor de 0,8 producto del buen puntaje del EFAS y el neutro con tendencia positiva de Porter. Posicionan positivamente al macro entorno.

Las estrategias a seguir a partir de los resultados apalancándonos en base a estos buenos indicadores son:

- Nos vamos a basar en nuestras fortalezas, como el valor de marca que poseemos para hacer frente a las debilidades que se nos presentan y utilizar todas las oportunidades que se nos presentan.
- Vamos a utilizar estrategias de penetración de mercado, con una fuerte inversión en medios tradicionales, redes sociales y sponsoreo de los más grandes torneos de futbol amateur que se realizan en la Argentina
- Posiblemente otra estrategia que utilizaremos es la integración con algunos de nuestros proveedores, ya que esta es una de nuestras más grandes debilidades.

Investigación cualitativa

Instrumentos

Listado de interrogantes

Listado de interrogantes heavy user

Conocimiento de la persona

- 1) Nombre, edad, sexo y zona de residencia
- 2) Nivel de estudios alcanzado
- 3) ¿Practica algún deporte? ¿Ese deporte con quien lo juega?

Experiencia en la compra online

- 4) ¿Cómo se lleva con las compras online, le resulta seguro? Tuvo alguna mala experiencia?
- 5) ¿Cuál fue el último artículo que compro por internet?
- 6) ¿Compraría ropa por internet?
- 7) Enumere 2 ventajas y 2 desventajas de comprar por internet

Practica de futbol

- 8) ¿Desde cuándo juega torneos amateurs?
- 9) ¿Cómo se enteró de los torneos?
- 10) ¿Qué tipo de futbol prefiere jugar? (enumerarle los tipos en caso de desconocimiento) (futbol 5/11/7/8/sala)
- 11) ¿Qué camiseta uso en ellos?
- 12) ¿Cuántos torneos jugo en el año?
- 13) ¿Le exige el torneo tener numeración en su dorso?
- 14) ¿Cómo te comunicas con el equipo?
- 15) ¿Cuál es el rol del capitán dentro del equipo dentro y fuera de la cancha?
- 16) ¿Tiene su equipo banderas o hinchada?

Compras de camisetas y empresas textiles

- 17) ¿Cuántas camisetas compro desde que empezó a jugar los torneos? Puede enumerarlas? En que año las compró?
- 18) ¿Cuánto pago la última camiseta? La compro en conjunto? (medias pantalones y camiseta)
- 19) ¿Como vio la relación precio calidad en la compra de la camiseta personalizada?
- 20) ¿Qué importancia le da a tener el conjunto completo?
- 21) ¿Conoce la posibilidad de armar su propia camiseta?
- 22) Puede nombrarme 5 compañías que se le vienen a la mente de personalización de camisetas
- 23) ¿Que ventajas le ve a tener una camiseta personalizada?
- 24) ¿Tiene algún sentimiento especial por la camiseta de su equipo?
- 25) **(solo si no tiene camiseta personalizada)** ¿Qué siente al jugar con la camiseta de un club?

Penalty en el mercado.

- 26) ¿Qué sentiría si una marca de futbol profesional les diera la posibilidad de tener camisetas personalizadas de su equipo?
- 27) ¿Qué pasaría si fuera Penalty esa empresa? ¿Que sentimientos le genera esta marca?
- 28) ¿Qué marca asocia con el futbol amateur?
- 29) ¿Asocia a Penalty con el futbol amateur?
- 30) ¿Cuánto pagaría por una camiseta personalizada de Penalty? (nombrarle opciones)
- 31) ¿Lo compraría en una tienda online?
- 32) ¿Si le ofrecieran reducir el precio con siendo sponsorado por una marca como coca cola o red bull, le gustaría? Que marca te gustaría que te sponsoree? ¿Cuál no te gustaría? ¿Qué rubro?

*Listado de interrogantes profesionales del sector***Conocimiento de la persona**

- 1) Nombre, edad, sexo y zona de residencia
- 2) Nivel de estudios alcanzado
- 3) ¿Cuál es el área de especialización suya?

Sector

- 4) ¿Cómo publicita su actividad?
- 5) Conoce la posibilidad de armar su propia camiseta
- 6) ¿Qué porcentaje de mujeres juegan al fútbol en los torneos?
- 7) Puede nombrarme 5 compañías que se le vienen a la mente de personalización de camisetas
- 8) ¿Que ventajas competitivas podría tener una empresa de personalización de camisetas según su criterio de experto?

Torneo amateur

- 9) ¿Cree usted que sea una dificultad para los equipos la compra de camisetas para jugar el torneo?
- 10) ¿Cuán en serio se toman los torneos los jugadores?
- 11) ¿Qué reglas establece para jugar el torneo?
- 12) Cuanto sale la inscripción a un torneo? ¿Qué condiciones tienen que reunir los jugadores?
- 13) ¿Se ha quejado algún equipo por el costo del torneo? ¿Le pagan a tiempo? ¿Cuán a menudo tiene inconvenientes con el pago de los partidos/inscripción?
- 14) ¿Tiene algún beneficio en el pago para el torneo?
- 15) ¿Qué edades tienen los jugadores en promedio?
- 16) Edad Max y min de los jugadores
- 17) ¿Qué relación poseen los jugadores con su equipo? ¿Cree que es similar al ser hincha de un equipo de fútbol?
- 18) ¿Crees que sería un valor agregado el pago con tarjeta de crédito o transferencia bancaria en la personalización de camisetas? ¿Usted ofrece este servicio?

Penalty para el experto

- 19) ¿Cuál cree que son los canales más efectivos para la promoción de este rubro?
- 20) ¿Sus clientes quieren personalizar su camiseta?
- 21) ¿Su torneo posee sponsors actualmente?
- 22) ¿Cómo ve la posibilidad que marcas de diferentes rubros publiciten en las camisetas de los equipos?
- 23) ¿Conoce la marca Penalty?
- 24) ¿Asocia la marca con el fútbol amateur?
- 25) ¿Qué marca asocia con el fútbol amateur?

Investigación cuantitativa

QUESTIONS RESPONSES 379

Section 1 of 6

Personalización de camisetas

Form description

Sexo *

Masculino

Femenino

Lugar de residencia

1. CABA
2. GRAN BUENOS AIRES
3. REGIÓN DEL NOROESTE
4. REGIÓN DEL NORESTE
5. REGIÓN DE CUYO
6. REGION PAMPEANA
7. REGIÓN PATAGÓNICA

¿Usted practica algún deporte?

Si

No

Section 2 of 6



Actividad física

Description (optional)

¿Con que frecuencia lo practica?

- 1 vez por mes
- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- mas de 2 veces por semana

¿Usted practica fútbol?

- Si
- No

Section 3 of 6



Futbol

Description (optional)

¿De que manera practica futbol?

- Profesionalmente
- Torneos amateurs
- Torneos laborales
- Con amigos informalmente
- Other...

¿Se inscribió en alguna torneo de futbol?

- Si
- No

Section 4 of 6



Torneos

Description (optional)

¿Le pidieron tener camisetas numeradas?

- Si
- No

¿Que tipo de torneos jugó?

- Futbol 5
- Futbol 11
- Futbol 7
- Futbol sala
- Other...

¿Donde realiza la compra ?

- Local especializado (original)
- Local multimarca (original)
- Personalización de camisetas
- Ferias (imitaciones de camisetas)
- Other...

¿Cuan importante es para usted personalizar la camiseta?

- 1 2 3 4 5
-

Personalización de las camisetas

Description (optional)

¿Realizo alguna compra en estas marcas?

- Don Balon
- HERZ
- camisetadefutbol.com
- KDMP Sports
- Yalka
- Kadur Sports
- Paso a Paso
- Other...

¿Que tan satisfactorio seria personalizar tu camiseta con la calidad de una marca profesional? (por ejemplo, Adidas, penalty, nike, topper, etc)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Cuanto pagarías por una camiseta de futbol personalizada hecha por "Penalty" ?

- No la compraría
- \$300 a \$500
- \$500 a \$700
- \$700 a \$900
- Mas de \$900

Comunicación y publicidad

Description (optional)

¿Quien decide la compra de las camisetas?

- El capitán
- Entre todos
- Los jugadores mas veteranos
- Nadie
- Other...

¿Vio en alguno de estos medios publicidad de camisetas de futbol personalizadas?

- Banners en paginas de internet
- Youtube
- Ole sección "amateur"
- Material grafico donde se disputa el torneo
- Material publicitario en las canchas
- TV
- Radio
- Nunca vi

¿Ve realmente como una ventaja realizar todo el proceso de compra de manera online? (desde diseñar la camiseta hasta pagarla)

- Si
- No

¿Que tan ventajoso ves comprar de manera totalmente online?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

¿Estarías dispuesto a que te sponsoree una marca?

- Sí
- No
- Tal vez

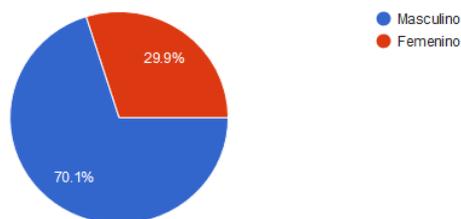
¿Que marcas te gustaría?

- Gatorade
- Powerade
- Pura fruta
- OCA
- Aerolíneas Argentinas
- BBVA
- Banco Galicia
- Sodimac
- RCA
- Other...

Resultados de las encuestas

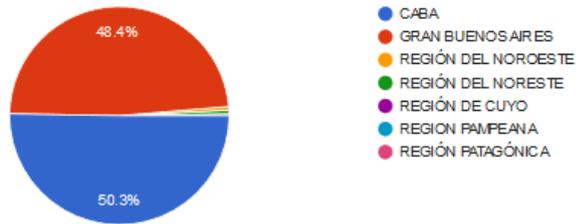
Sexo

378 responses



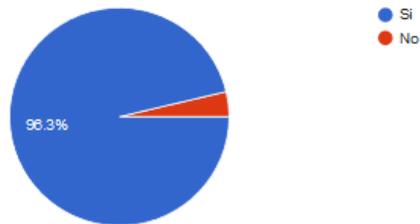
Lugar de residencia

372 responses



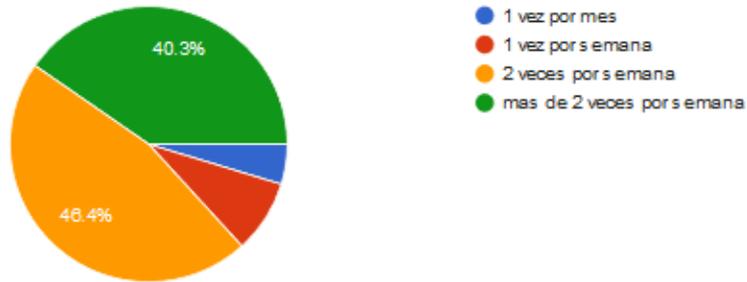
¿Usted practica algún deporte?

378 responses



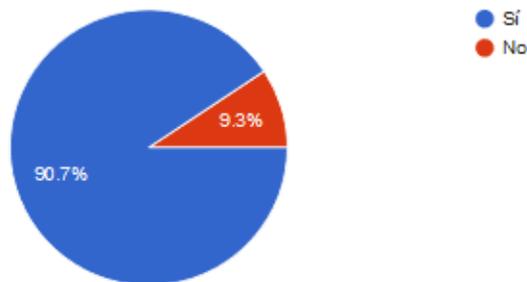
¿Con que frecuencia lo practica?

362 responses



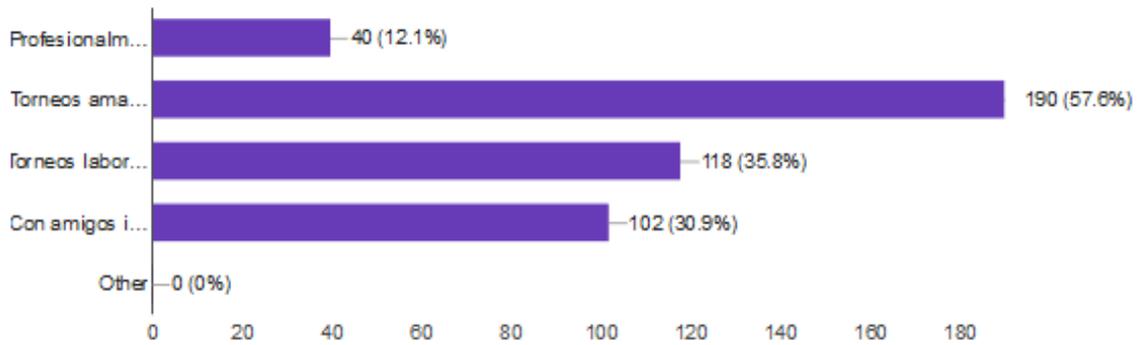
¿Usted practica fútbol?

364 responses



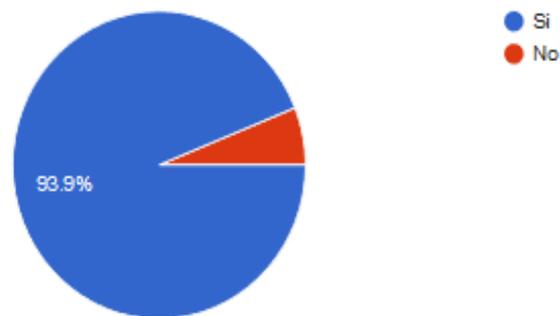
¿De que manera practica futbol?

330 responses



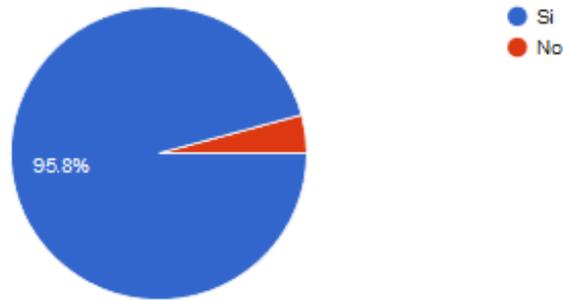
¿Se inscribió en alguna torneo de futbol?

329 responses



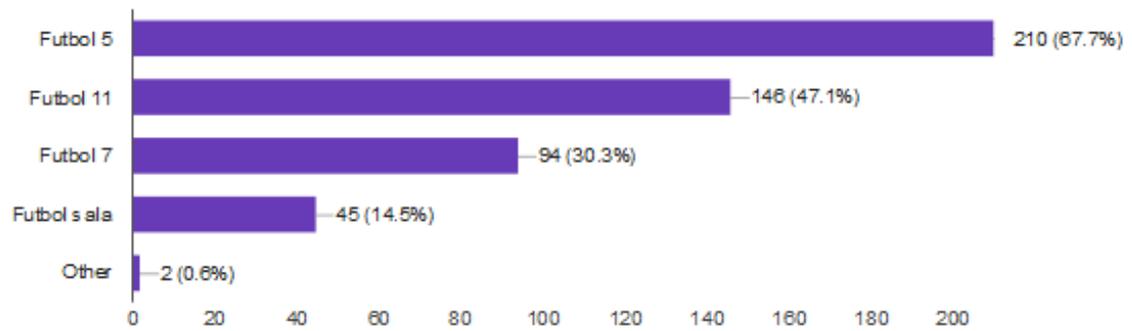
¿Le pidieron tener camisetas numeradas?

308 responses



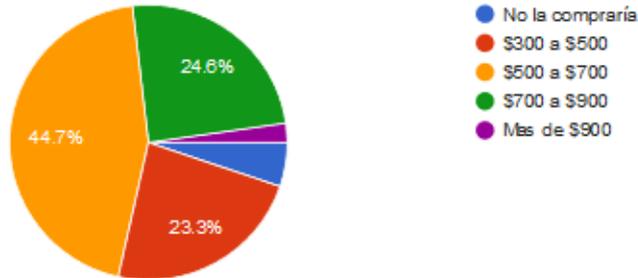
¿Que tipo de torneos jugó?

310 responses



¿Cuanto pagarías por una camiseta de futbol personalizada hecha por "Penalty" ?

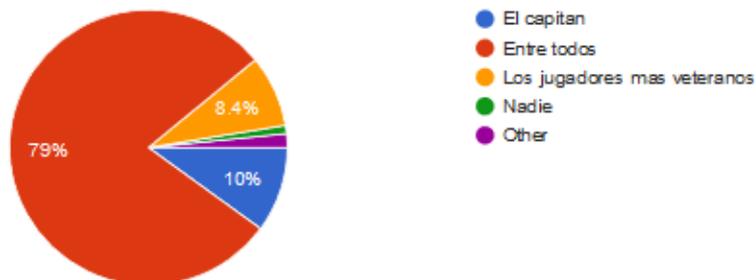
309 responses



Comunicación y publicidad

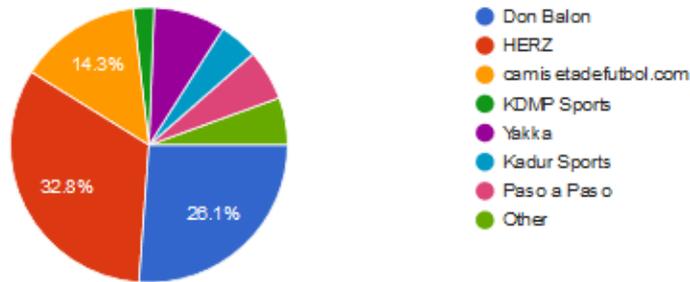
¿Quien decide la compra de las camisetas?

309 responses



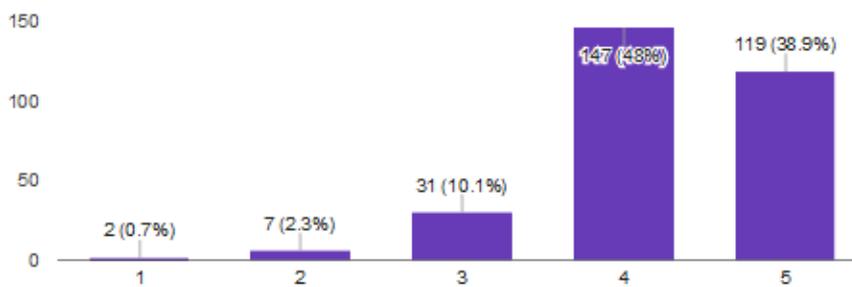
¿Realizo alguna compra en estas marcas?

287 responses



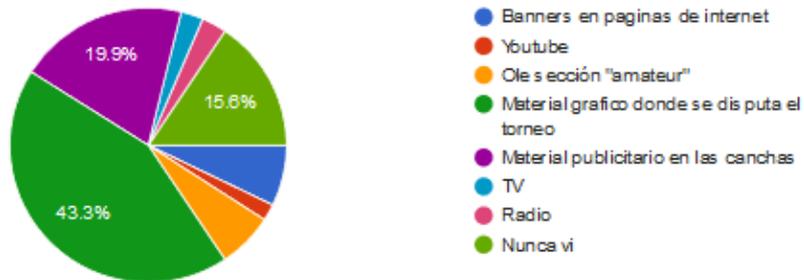
¿Que tan satisfactorio seria personalizar tu camiseta con la calidad de una marca profesional? (por ejemplo, Adidas, penalty, nike, topper, etc)

306 responses



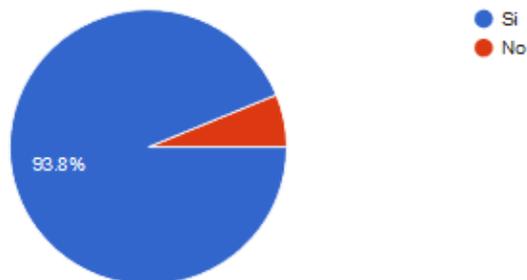
¿Vio en alguno de estos medios publicidad de camisetas de futbol personalizadas?

307 responses



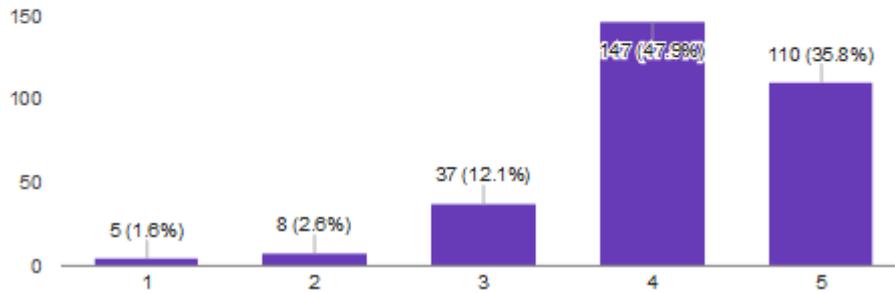
¿Ve realmente como una ventaja realizar todo el proceso de compra de manera online? (desde diseñar la camiseta hasta pagarla)

306 responses



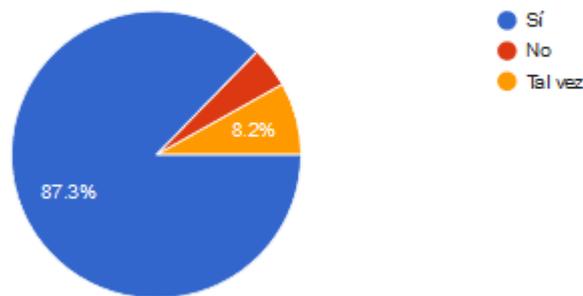
¿Que tan ventajoso ves comprar de manera totalmente online?

307 responses



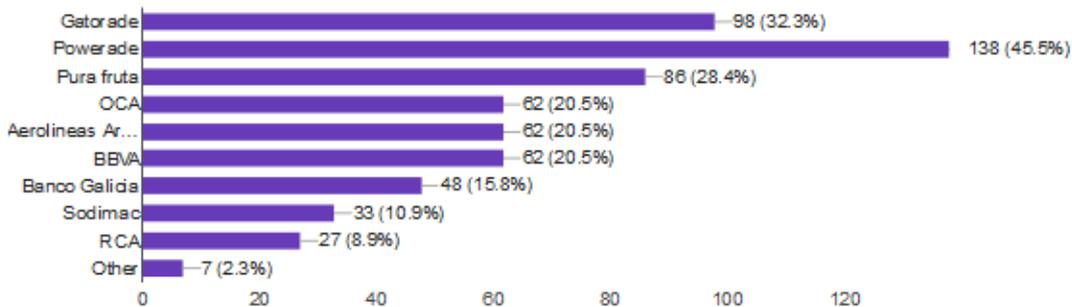
¿Estarías dispuesto a que te sponsoree una marca?

306 responses



¿Que marcas te gustarían?

303 responses



MARKETING MIX

Producto

Hecho de poliéster, spandex y mezclas de nylon.

Camiseta de hombre:

1. Opciones de diseños base en sus 2 versiones (titular y suplente) y terminaciones en cuanto a los cuellos.

- *Sao Pablo (Brasil)*



- *Talleres (Argentina)*



- *Banfield (Argentina)*



- *Gimnasia (Argentina)*



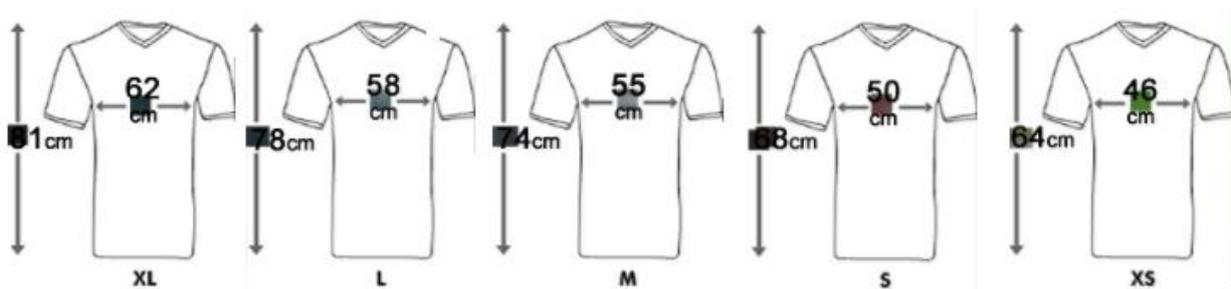
- *Santa Cruz (Brasil)*



2. *Opciones de diseño del escudo: (Bordado / Estampado)*



3. Diferentes talles de camisetas de hombres.

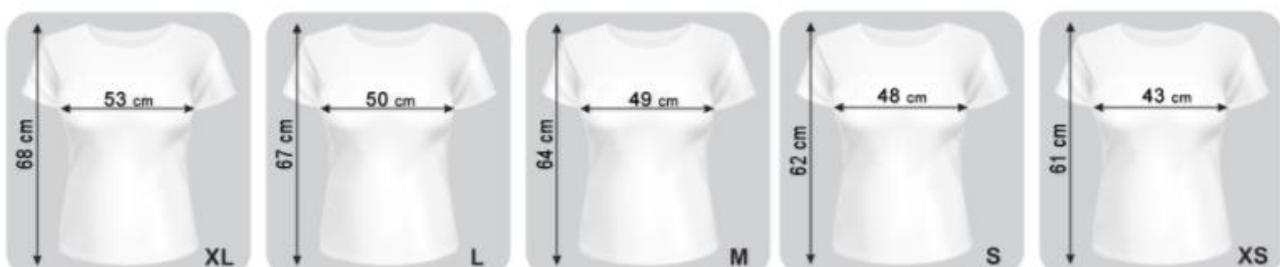


Camiseta de Mujer:

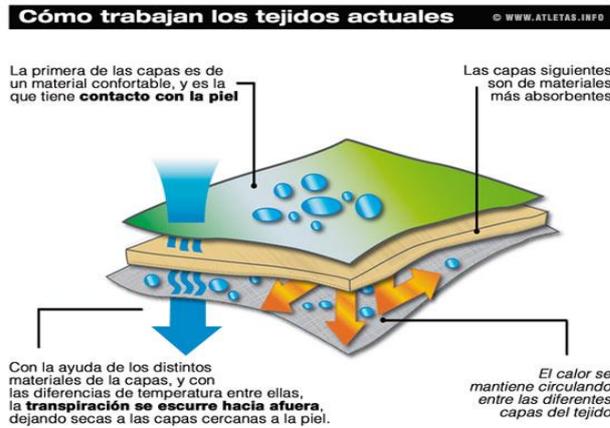
- Opciones de diseños base en sus 2 versiones (titular y suplente) Se respetan las mismas combinaciones que las camisetas de los hombres salvo la terminación de los cuellos en este caso solo se ofrecerá escote en forma de V.



2. Diferentes talles de camisetas de mujer.



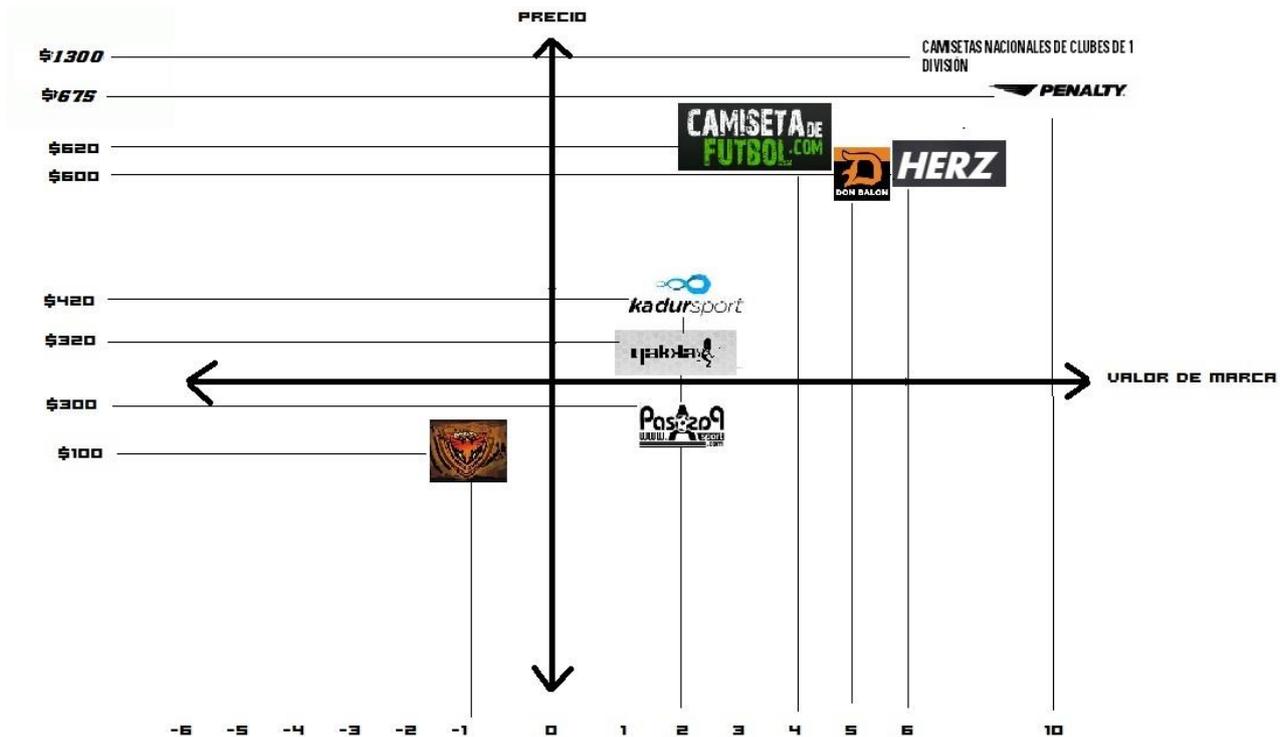
Beneficios:



Características:

Ropa Dri-FIT está diseñado para personas con un estilo de vida activo que quieren que su ropa se mueva con ellos en vez de aferrarse a sus cuerpos. Telas Dri-FIT respiran, son ligeros y ayudan a mantener el cuerpo seco, gracias a la construcción de la fibra del material. La transpiración se apartó de su piel a través del material a la superficie exterior de la prenda. No se puede evaporar, ayudando a mantenerte seco, fresco y cómodo.

Precio:



Sponsoreo:

El sponsoreo juega un rol muy importante para nosotros ya que sabemos que es un gran diferencial con respecto a otras marcas de personalización de camisetas, porque hoy no lo dan como opción con los clientes.

Nos dimos cuenta que el precio de las camisetas era elástico con respecto a la demanda y en base al gran interés, que vimos en marcas como Gatorade, en tener presencia en los torneos y en consecuencia en el segmento de los jugadores amateurs, se nos ocurrió que mediante a diferentes marcas, de menor envergadura, si podíamos cerrar pequeños acuerdos con estas y así podríamos trasladar parte de la inversión de esa marca, a los equipos logrando subvencionar parte del costo de las camisetas.

El proceso es simple primeramente nosotros contaremos con diferentes marcas que ya están interesadas en realizar publicidad de esa forma, es ahí que con su conformidad

los subimos a nuestra web y comenzamos a comunicarlos a través de nuestras redes, luego los equipos que comiencen a realizar su diseño por la web tendrán la opción de querer o no tener publicidad en sus camisetas, en caso afirmativo podrán elegir las mismas donde luego se le responderá que tipo de sponsoreo lograron, en base al perfil del equipo (estándar – Premium).

En principio se les pide a los usuarios los perfiles de Face o Instagram o que den like en nuestro Fun Page. Luego los perfiles se eligen en base a pequeñas referencias que se buscan en las diferentes redes o páginas de los torneos, por ejemplo: Torneo en el que participan, nombre del equipo, antigüedad en el torneo, categoría A,B,C, títulos conseguidos, cantidad de seguidores en las redes sociales como equipos, si tienen página web, si suben fotos y la cantidad de seguidores que tienen los jugadores de los equipos.

Una vez analizado el equipo se les comunica que tipo de sponsor lograron y en base a eso el descuento sobre el precio, la demora de este proceso no demora más de 24 horas ya que los acuerdos con los sponsors ya están cerrados de antemano dándoles una idea general con respecto al segmento.

El descuento impacta en el precio en dos formas según el tipo de acuerdo cerrado, estándar o Premium, para el primero el descuento será del 20% y solo tendrán la marca en las mangas y para el segundo el descuento será del 40% con los presencia de marca en mangas y centro de la camiseta.

Ejemplos de Sponsoreo.





Promoción:

Nos enfocaremos en tener presencia en los centros en donde se desarrollan los torneos, con medios gráficos en las canchas de futbol (con banners de lona) a cambio de indumentaria deportiva que esos lugares necesiten como pecheras y pelotas.

Ejemplo de pecheras y pelotas.





Plan de medios

Piezas



Costos

<input type="checkbox"/>	Palabra clave	Grupo de anuncios	CPC máx.	Clics	Impr.	Costo	CTR	CPC prom.	Posic. promedio
<input type="checkbox"/>	camisetas de futbol personalizadas	camisetas de futbol personali...	AR\$20.00	2.69	76.43	AR\$24.91	3.5%	AR\$9.26	1.22
<input type="checkbox"/>	camisetas personalizadas	camisetas de futbol personali...	AR\$20.00	3.68	98.14	AR\$29.62	3.7%	AR\$8.06	1.14
<input type="checkbox"/>	camisetas sublimadas	camisetas de futbol personali...	AR\$20.00	0.11	5.43	AR\$1.96	2.0%	AR\$17.91	1.32
Total				6.47	180.00	AR\$56.49	3.6%	AR\$8.72	1.18

Mostrar filas: 1 - 3 de 3 palabras clave < < > >

Su plan

Previsión Demografía

AR\$3.25 Oferta de CPC máx. ?

Previsión semanal ?
(para un presupuesto ilimitado)

11.8k Clics

AR\$10.3k Costo total

Grupos de anuncios: 1 +

Borrador de grupo de anuncios ... x

Palabras clave (1)

Establecer la oferta y el presupuesto

↓ 📁 📊 🗑️

Material POP para canchas de futbol			
Articulo	Costo unitario	Cantidad	total
Lona publicitaria 8mx1m	\$ 1.500	100	\$ 150.000
Pelotas de futbol	\$ 240	500	\$ 120.000
Total			\$ 270.000

Análisis financiero

Calculo de la intención de compra:

Se realizó el cálculo de la intención de compra iniciando a partir de la demanda potencial, según los datos demográficos publicados por el INDEC.

Estimación de demanda	Q
Habitantes de Argentina	44.000.000
Personas de 15 a años de edad	28.248.000
Personas que juegan al futbol amateur	8.756.880
Nivel socio económico A,B,C1,C2	4.641.146
Demanda Estimada Sin ajustes	4.641.146

Ajuste por conciencia

Según los datos arrojados por las encuestas sabemos que el posicionamiento de nuestro producto y el precio máximo que están dispuestos a pagar los usuarios, son variables que tuvimos en cuenta para realiza un ajuste.

Demanda Estimada Sin ajustes	4.641.146
Ajuste por conciencia	1.624.401

Ajuste por competencia

Según las encuestas realizadas el 35% de las personas que juegan al futbol amateur, utilizaría camisetas personalizadas ya que el resto las reemplazaría por productos sustitutos.

Demanda Estimada Sin ajustes	4.641.146
Ajuste por competencia	568.540

Ajuste por distribución

La distribución se realizará únicamente de forma directa a través de nuestro ecommerce. El ajuste se realiza ya que no contamos con canales de distribución ni puntos de venta.

Demanda Estimada Sin ajustes	4.641.146
Ajuste por distribución	312.697

Demanda Estimada a intención de compra	312.697
---	----------------

Intención de compra

En base a los datos cuantitativos recolectados en las encuestas realizadas, con las valoraciones de la escala de Likert, podemos observar en los tres escenarios diferentes los ajustes a aplicar.

Escenario Probable			
Intención de compra	Porcentaje	Ponderación	Total
Likert 5	39%	0,8	0,3128
Likert 4	48%	0,3	0,1437
Likert 3	10%		
Likert 2	2%		
Likert 1	1%		
Total	100%		49,56%

Escenario Optimista			
Intención de compra	Porcentaje	Ponderación	Total
Likert 5	39%	0,9	0,3519
Likert 4	48%	0,4	0,1916
Likert 3	10%		
Likert 2	2%		
Likert 1	1%		
Total	100%		51,96%

Escenario Pesimista			
Intención de compra	Porcentaje	Ponderación	Total
Likert 5	39%	0,7	0,2737
Likert 4	48%	0,2	0,0958
Likert 3	10%		
Likert 2	2%		
Likert 1	1%		
Total	100%		48.56%

Las siguientes tablas nos muestran los valores obtenidos para ajustar en forecast de ventas en función a la intención de compra que tenemos en los tres escenarios proyectados en cinco años.

Ajuste por Conciencia					
Escenario Futuro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Probable	38,10%	40,01%	42,01%	44,11%	44,99%
Optimista	38,38%	40,30%	42,31%	44,43%	45,05%
Pesimista	37,72%	39,60%	41,59%	43,95%	44,75%

Ajuste por Competencia					
Escenario Futuro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Probable	35,00%	34,00%	33,00%	32,00%	31,50%
Optimista	35,35%	34,34%	33,33%	32,32%	31,82%
Pesimista	34,65%	33,66%	32,67%	31,80%	31,50%

Ajuste por Distribución					
Escenario Futuro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Probable	41,00%	43,05%	45,20%	47,20%	47,20%
Optimista	41,82%	43,91%	46,11%	48,14%	48,14%
Pesimista	40,59%	42,62%	44,75%	47,10%	47,15%

Frecuencia de compra

La frecuencia de compra, también es una variable que tuvimos en cuenta para poder realizar los ajustes necesarios y así llegar al proyectado de ventas. Para poder realizar este punto tuvimos en cuenta la durabilidad que tienen las telas con las que se fabrican las camisetas.

Utilizamos una escala que va desde los más frecuentes (equipos que compran por cada torneo cada 6 meses) y los menos frecuentes (aquellos que las usan hasta que las telas se desgasten 36 meses).

En base a estos datos se realizaron las siguientes escalas arrojando una frecuencia de compra de 13%.

Frecuencia de compra	Probable	Peso	Frecuencia
6 meses	2%	0,16	0,32%
12 meses	2%	0,30	0,5%
18 meses	15%	0,25	3,8%
24 meses	40%	0,11	4,5%
30 meses	20%	0,10	2,0%
36 meses	19%	0,10	1,9%
Total Columna	1	102%	13,03%

Estacionalidad

Las camisetas personalizadas tienen más demanda en los meses de Marzo y Julio, ya que son los meses en los que comienzan los torneos en todo el país. Luego existen meses como diciembre y enero en los que la demanda se reduce fuertemente.

Enero	6%
Febrero	8%
Marzo	15%
Abril	7%
Mayo	7%
Junio	8%
Julio	12%
Agosto	7%
Septiembre	7%
Octubre	7%
Noviembre	7%
Diciembre	9%

Las siguientes tablas se pueden ver cómo impacta el ajuste por estacionalidad mes a mes en los diferentes escenarios.

Ajuste por estacionalidad Probable													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct	Nov	Dic	
100%	6%	8%	15%	7,0%	7%	8%	12%	7%	7%	7%	7%	9%	Totales Q
Año 1	508	678	1.271	593	593	678	1.017	593	593	593	593	763	8.473
Año 2	577	770	1.443	673	673	770	1.154	673	673	673	673	866	9.619
Año 3	628	837	1.569	732	732	837	1.255	732	732	732	732	941	10.461
Año 4	701	934	1.752	817	817	934	1.401	817	817	817	817	1.051	11.678
Año 5	704	938	1.759	821	821	938	1.407	821	821	821	821	1.055	11.725

Ajuste por estacionalidad Optimista													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct	Nov	Dic	
100%	6%	8%	15%	7,0%	7%	8%	12%	7%	7%	7%	7%	9%	Totales Q
Año 1	553	737	1.383	645	645	737	1.106	645	645	645	645	830	9.218
Año 2	628	837	1.570	733	733	837	1.256	733	733	733	733	942	10.465
Año 3	717	956	1.792	836	836	956	1.434	836	836	836	836	1.075	11.950
Año 4	762	1.016	1.906	889	889	1.016	1.525	889	889	889	889	1.143	12.705
Año 5	761	1.014	1.902	888	888	1.014	1.522	888	888	888	888	1.141	12.681

Ajuste por estacionalidad Pesimista													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct	Nov	Dic	
100%	6%	8%	15%	7,0%	7%	8%	12%	7%	7%	7%	7%	9%	Totales Q
Año 1	483	644	1208	564	564	644	967	564	564	564	564	725	8.056
Año 2	549	732	1372	640	640	732	1097	640	640	640	640	823	9.145
Año 3	627	835	1567	731	731	835	1253	731	731	731	731	940	10.443
Año 4	678	905	1696	792	792	905	1357	792	792	792	792	1018	11.307
Año 5	685	913	1713	799	799	913	1370	799	799	799	799	1028	11.417

Proyectado de ventas

Si bien contamos con un único producto, los clientes pueden acceder a tres precios diferentes, debido al tipo de sponsoreo que ofrecemos. En la siguiente tabla se puede observar como es la proporción en comparación con los que abonan 100% el precio del producto.

Por otro lado cabe destacar que las cantidades se estiman con la comparativa de cantidad de equipos que tiene solo un torneo (North Champs) 450 equipos, con lo que si quisiéramos tomar en el quinto año el 35% por ciento de un solo torneo las cantidades son alcanzables y trasladables el mercado meta.

- **Forecast escenario probable en cantidades.**

Escenario Probable												
Periodo	Mercado	Share	Mercado Penetrado	Frecuencia	Mercado x Frecuencia	Conjunto sin sponsor	Sponsor 20% costo	Sponsor 40% Costo	Total Sin sponsor	Total 20 %	Total 40%	Total Final
Año 1	312.697	2,71%	8.473	1,00	8.473	75%	16%	9%	6.355	1.356	763	8.473
Año 2	312.697	2,90%	9.074	1,06	9.619	80%	12%	8%	7.695	1.154	770	9.619
Año 3	312.697	2,96%	9.248	1,13	10.461	85%	10%	5%	8.892	1.046	523	10.461
Año 4	312.697	3,30%	10.324	1,13	11.678	90%	6%	4%	10.510	701	467	11.678
Año 5	312.697	3,31%	10.366	1,13	11.725	95%	3%	2%	11.139	352	235	11.725

- **Forecast escenario probable de ventas en \$.**

Escenario Probable													
Periodo	Total Unidades	Precio Conjunto S/sponsor	Precio Sponsor 20% costo	Precio Sponsor 40% Costo	Cantidad Conjunto S/sponsor	Cantidad Sponsor 20% costo	Cantidad Sponsor 40% Costo	Total S/ sponsor	Total 20 %	Total 40%	Ventas netas	Sponsoreo	Total facturado
Año 1	8.473	\$ 675	\$ 540	\$ 405	6.355	1.356	763	\$ 4.289.407	\$ 732.059	\$ 308.837	\$ 5.330.303	\$ 388.906	\$ 5.719.209
Año 2	9.619	\$ 675	\$ 540	\$ 405	7.695	1.154	770	\$ 5.194.231	\$ 623.308	\$ 311.654	\$ 6.129.193	\$ 363.596	\$ 6.492.789
Año 3	10.461	\$ 675	\$ 540	\$ 405	8.892	1.046	523	\$ 6.002.008	\$ 564.895	\$ 211.836	\$ 6.778.738	\$ 282.447	\$ 7.061.186
Año 4	11.678	\$ 675	\$ 540	\$ 405	10.510	701	467	\$ 7.094.378	\$ 378.367	\$ 189.183	\$ 7.661.928	\$ 220.714	\$ 7.882.642
Año 5	11.725	\$ 675	\$ 540	\$ 405	11.139	352	235	\$ 7.518.932	\$ 189.952	\$ 94.976	\$ 7.803.860	\$ 110.805	\$ 7.914.665

- **Forecast escenario pesimista en cantidades.**

Escenario Pesimista												
Periodo	Mercado	Share	Mercado Penetrado	Frecuencia	Mercado x Frecuencia	Conjunto sin sponsor	Sponsor 20% costo	Sponsor 40% Costo	Total Sin sponsor	Total 20 %	Total 40%	Total Final
Año 1	312.697	2,58%	8.056	1,00	8.056	75%	16%	9%	6.042	1.289	725	8.056
Año 2	312.697	2,76%	8.628	1,06	9.145	80%	12%	8%	7.316	1.097	732	9.145
Año 3	312.697	2,95%	9.232	1,13	10.443	85%	10%	5%	8.877	1.044	522	10.443
Año 4	312.697	3,20%	9.996	1,13	11.307	90%	6%	4%	10.177	678	452	11.307
Año 5	312.697	3,23%	10.093	1,13	11.417	95%	3%	2%	10.846	343	228	11.417

- Forecast escenario pesimista de ventas en \$.

Escenario Pesimista													
Periodo	Total Unidades	Precio Conjunto \$/sponsor	Precio Sponsor 20% costo	Precio Sponsor 40% Costo	Cantidad Conjunto \$/sponsor	Cantidad Sponsor 20% costo	Cantidad Sponsor 40% Costo	Total \$/ sponsor	Total 20 %	Total 40%	Total Ventas	Sponsoreo	Total facturado
Año 1	8.200	\$ 675	\$ 540	\$ 405	6.042	1.289	725	\$ 4.078.280	\$ 696.026	\$ 293.636	\$ 5.067.942	\$ 467.058	\$ 5.535.000
Año 2	9.200	\$ 675	\$ 540	\$ 405	7.316	1.097	732	\$ 4.938.568	\$ 592.628	\$ 296.314	\$ 5.827.511	\$ 382.489	\$ 6.210.000
Año 3	10.443	\$ 675	\$ 540	\$ 405	8.877	1.044	522	\$ 5.991.915	\$ 563.945	\$ 211.479	\$ 6.767.339	\$ 281.972	\$ 7.049.312
Año 4	11.530	\$ 675	\$ 540	\$ 405	10.177	678	452	\$ 6.869.270	\$ 366.361	\$ 183.181	\$ 7.418.812	\$ 363.938	\$ 7.782.750
Año 5	11.650	\$ 675	\$ 540	\$ 405	10.846	343	228	\$ 7.320.994	\$ 184.951	\$ 92.476	\$ 7.598.421	\$ 265.329	\$ 7.863.750

- Forecast escenario optimista en cantidades.

Escenario Optimista													
Periodo	Mercado	Share	Mercado Penetrado	Frecuencia	Mercado x Frecuencia	Conjunto sin sponsor	Sponsor 20% costo	Sponsor 40% Costo	Total Sin sponsor	Total 20 %	Total 40%	Total Final	
Año 1	312.697	2,95%	9.218	1,00	9.218	75%	16%	9%	6.913	1.475	830	9.218	
Año 2	312.697	3,16%	9.872	1,06	10.465	80%	12%	8%	8.372	1.256	837	10.465	
Año 3	312.697	3,38%	10.564	1,13	11.950	85%	10%	5%	10.157	1.195	597	11.950	
Año 4	312.697	3,59%	11.231	1,13	12.705	90%	6%	4%	11.434	762	508	12.705	
Año 5	312.697	3,59%	11.210	1,13	12.681	95%	3%	2%	12.047	380	254	12.681	

- Forecast escenario optimista de ventas en \$.

Escenario Optimista													
Periodo	Total Unidades	Precio Conjunto \$/sponsor	Precio Sponsor 20% costo	Precio Sponsor 40% Costo	Cantidad Conjunto \$/sponsor	Cantidad Sponsor 20% costo	Cantidad Sponsor 40% Costo	Total \$/ sponsor	Total 20 %	Total 40%	Total Ventas	Sponsoreo	Total facturado
Año 1	9.218	\$ 675	\$ 540	\$ 405	6.913	1.475	830	\$ 4.666.538	\$ 796.422	\$ 335.991	\$ 5.798.951	\$ 423.099	\$ 6.222.051
Año 2	10.465	\$ 675	\$ 540	\$ 405	8.372	1.256	837	\$ 5.650.916	\$ 678.110	\$ 339.055	\$ 6.668.081	\$ 395.564	\$ 7.063.645
Año 3	11.950	\$ 675	\$ 540	\$ 405	10.157	1.195	597	\$ 6.856.199	\$ 645.289	\$ 241.984	\$ 7.743.472	\$ 322.645	\$ 8.066.117
Año 4	12.705	\$ 675	\$ 540	\$ 405	11.434	762	508	\$ 7.718.127	\$ 411.633	\$ 205.817	\$ 8.335.577	\$ 240.120	\$ 8.575.696
Año 5	12.681	\$ 675	\$ 540	\$ 405	12.047	380	254	\$ 8.131.591	\$ 205.430	\$ 102.715	\$ 8.439.735	\$ 119.834	\$ 8.559.569

Profit Escenario probable

Luego de tener en cuenta las ventas mes a mes junto con el CMV y todos los gastos, tales como; sueldos y jornales, gastos de marketing entre otros, se pudo llegar al resultado del ejercicio del 1er año del estado de resultados del escenario probable.

Estado de resultado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (\$)	\$ 319.818	\$ 426.424	\$ 799.545	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 426.424	\$ 639.636	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 479.727	\$ 5.330.303
CMV	\$ 165.222	\$ 220.295	\$ 413.054	\$ 192.759	\$ 192.759	\$ 220.295	\$ 330.443	\$ 192.759	\$ 192.759	\$ 192.759	\$ 192.759	\$ 247.832	\$ 2.753.693
Contribucion Marginal	\$ 154.597	\$ 206.129	\$ 386.491	\$ 180.363	\$ 180.363	\$ 206.129	\$ 309.193	\$ 180.363	\$ 180.363	\$ 180.363	\$ 180.363	\$ 231.895	\$ 2.576.609
Gastos operativos	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 463.200
Sueldos	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 213.281	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 1.706.250
Honorarios Profesionales	\$ 30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 30.000
Gastos de Marketing	\$ 68.212	\$ 58.769	\$ 97.040	\$ 53.870	\$ 53.870	\$ 58.769	\$ 93.324	\$ 53.870	\$ 53.870	\$ 53.870	\$ 53.870	\$ 67.368	\$ 766.704
Gastos Variables	\$ 2.694	\$ 3.593	\$ 6.736	\$ 3.143	\$ 3.143	\$ 3.593	\$ 5.389	\$ 3.143	\$ 3.143	\$ 3.143	\$ 3.143	\$ 4.042	\$ 44.906
Otros ingresos (SPONSOREO)	\$ 32.409	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 388.906
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ 125.338	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.103	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.108	\$ -
EBT	\$ -	\$ -	\$ 125.338	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.103	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.108	\$ -
Resultado del Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 125.338	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.103	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.108	\$ -

Profit Escenario Pesimista

Estado de resultado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (\$)	\$ 304.077	\$ 405.435	\$ 760.191	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 405.435	\$ 608.153	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 456.115	\$ 5.067.942
CMV	\$ 159.900	\$ 213.200	\$ 399.750	\$ 186.550	\$ 186.550	\$ 213.200	\$ 319.800	\$ 186.550	\$ 186.550	\$ 186.550	\$ 186.550	\$ 239.850	\$ 2.665.000
Contribucion Marginal	\$ 144.177	\$ 192.235	\$ 360.441	\$ 168.206	\$ 168.206	\$ 192.235	\$ 288.353	\$ 168.206	\$ 168.206	\$ 168.206	\$ 168.206	\$ 216.265	\$ 2.402.942
Gastos operativos	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 463.200
Sueldos	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 213.281	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 1.706.250
Honorarios Profesionales	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000
Gastos de Marketing	\$ 67.503	\$ 59.565	\$ 97.009	\$ 54.784	\$ 54.784	\$ 59.565	\$ 93.647	\$ 54.784	\$ 54.784	\$ 54.784	\$ 54.784	\$ 68.045	\$ 774.037
Gastos Variables	\$ 2.562	\$ 3.416	\$ 6.404	\$ 2.989	\$ 2.989	\$ 3.416	\$ 5.124	\$ 2.989	\$ 2.989	\$ 2.989	\$ 2.989	\$ 3.843	\$ 42.696
Otros ingresos (SPONSOREO)	\$ 38.921	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 467.058
EBITDA	\$ -97.755	\$ -25.535	\$ 102.238	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -96.629	\$ 34.792	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -10.414	\$ -146.183
EBT	\$ -97.755	\$ -25.535	\$ 102.238	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -96.629	\$ 34.792	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -44.357	\$ -10.414	\$ -146.183
Impuesto a las ganancias	\$ -34.214	\$ -8.937	\$ 35.783	\$ -15.525	\$ -15.525	\$ -33.820	\$ 12.177	\$ -15.525	\$ -15.525	\$ -15.525	\$ -15.525	\$ -3.645	\$ -51.164
Resultado del Ejercicio	\$ -63.541	\$ -16.598	\$ 66.455	\$ -28.832	\$ -28.832	\$ -62.809	\$ 22.615	\$ -28.832	\$ -28.832	\$ -28.832	\$ -28.832	\$ -6.769	\$ -95.019

Profit Escenario Optimista

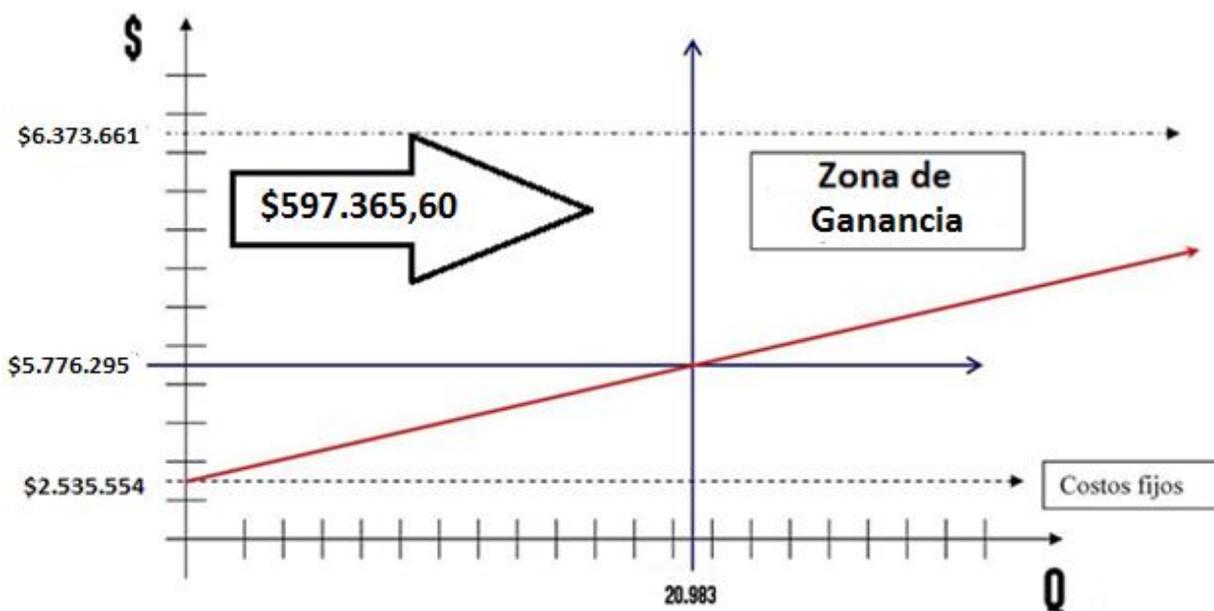
Estado de resultado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (\$)	\$ 347.937	\$ 463.916	\$ 869.843	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 463.916	\$ 695.874	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 521.906	\$ 5.798.951
CMV	\$ 179.748	\$ 239.664	\$ 449.370	\$ 209.706	\$ 209.706	\$ 239.664	\$ 359.496	\$ 209.706	\$ 209.706	\$ 209.706	\$ 209.706	\$ 269.622	\$ 2.995.802
Contribucion Marginal	\$ 168.189	\$ 224.252	\$ 420.472	\$ 196.220	\$ 196.220	\$ 224.252	\$ 336.378	\$ 196.220	\$ 196.220	\$ 196.220	\$ 196.220	\$ 252.283	\$ 2.803.149
Gastos operativos	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 463.200
Sueldos	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 213.281	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 142.188	\$ 1.706.250
Honorarios Profesionales	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000
Gastos de Marketing	\$ 69.177	\$ 61.896	\$ 101.643	\$ 56.787	\$ 56.787	\$ 61.896	\$ 97.294	\$ 56.787	\$ 56.787	\$ 56.787	\$ 56.787	\$ 70.706	\$ 803.333
Gastos Variables	\$ 2.931	\$ 3.908	\$ 7.328	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.908	\$ 5.863	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 4.397	\$ 48.855
Otros ingresos (SPONSOREO)	\$ 35.258	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 423.099
EBITDA	\$ -79.449	\$ 153.320	\$ 306.374	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 82.226	\$ 228.093	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 172.053	\$ 174.611
EBT	\$ -79.449	\$ 153.320	\$ 306.374	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 82.226	\$ 228.093	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 172.053	\$ 174.611
Resultado del Ejercicio	\$ -79.449	\$ 153.320	\$ 306.374	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 82.226	\$ 228.093	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 130.886	\$ 172.053	\$ 174.611

Punto de equilibrio

Pto de equilibrio Escenario Probable	
CMV	\$ 2.753.693
Costos Fijos	\$ 2.535.554
Inversión	\$ 442.142
Costos Variables	\$ 44.906
Punto de Equilibrio	\$ -5.776.295

El punto de equilibrio del primer año del escenario probable, aquí se puede ver de manera anual cuantas unidades se deben vender para poder cubrir los costos totales de la compañía y de la inversión inicial.

Por otro lado, la cantidad de equilibrio fue tomada en cuenta a la hora de realizar el escenario de ventas probables para el pronóstico pesimista.



Cash Flow Probable

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cash Flow Año 1	\$ -442.142	\$ -697.407	\$ -873.334	\$ -906.832	\$ -1.103.177	\$ -1.299.522	\$ -1.617.637	\$ -1.722.890	\$ -1.919.235	\$ -2.115.581	\$ -2.311.926	\$ -2.508.271
Saldo inicial												
INGRESOS	\$ 319.818	\$ 426.424	\$ 799.545	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 426.424	\$ 639.636	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 373.121	\$ 479.727
EGRESOS	\$ -165.222	\$ -220.295	\$ -413.054	\$ -192.759	\$ -192.759	\$ -220.295	\$ -330.443	\$ -192.759	\$ -192.759	\$ -192.759	\$ -192.759	\$ -247.832
Sueldos	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -213.281	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188
Honorarios Profesionales	\$ -30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Marketing	\$ -67.212	\$ -59.509	\$ -94.300	\$ -54.610	\$ -54.610	\$ -59.509	\$ -90.104	\$ -54.610	\$ -54.610	\$ -54.610	\$ -54.610	\$ -62.408
Gastos Variables	\$ -2.694	\$ -3.593	\$ -6.736	\$ -3.143	\$ -3.143	\$ -3.593	\$ -5.389	\$ -3.143	\$ -3.143	\$ -3.143	\$ -3.143	\$ -4.042
SUBTOTAL COSTOS	\$ -242.094	\$ -205.289	\$ -243.223	\$ -199.941	\$ -199.941	\$ -276.383	\$ -237.680	\$ -199.941	\$ -199.941	\$ -199.941	\$ -199.941	\$ -208.637
Cuota prestamo	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989
Otros ingresos (SPONSOREO)	\$ 32.409	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410	\$ 23.410
TOTAL	\$ -697.407	\$ -873.334	\$ -906.832	\$ -1.103.177	\$ -1.299.522	\$ -1.617.637	\$ -1.722.890	\$ -1.919.235	\$ -2.115.581	\$ -2.311.926	\$ -2.508.271	\$ -2.661.780

Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ -442.142	\$ -18.180	\$ 348.638	\$ 638.104	\$ 814.067
INGRESOS					
Cobranzas	\$ 5.330.303	\$ 6.129.193	\$ 6.778.738	\$ 7.661.928	\$ 7.803.860
Sponsoreo	\$ 388.906	\$ 363.596	\$ 282.447	\$ 220.714	\$ 110.805
EGRESOS					
CMV	\$ -2.753.693	\$ -3.126.158	\$ -3.399.830	\$ -3.795.346	\$ -3.810.765
COSTOS LOCAL					
Sueldos	\$ -1.706.250	\$ -2.047.500	\$ -2.457.000	\$ -2.948.400	\$ -3.538.080
Honorarios Profesionales	\$ -30.000	\$ -33.000	\$ -36.300	\$ -39.930	\$ -43.923
Gastos de Marketing	\$ -766.704	\$ -876.854	\$ -831.883	\$ -871.627	\$ -878.014
Gastos Operativos	\$ -38.600	\$ -42.460	\$ -46.706	\$ -51.377	\$ -56.514
SUBTOTAL COSTOS	\$ -2.541.554	\$ -2.999.814	\$ -3.371.889	\$ -3.911.333	\$ -4.516.531
SUBTOTAL	\$ -18.180	\$ 348.638	\$ 638.104	\$ 814.067	\$ 401.436
TOTAL	\$ -18.180	\$ 348.638	\$ 638.104	\$ 814.067	\$ 401.436

Cash Flow Optimista

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cash Flow Año 1	\$ -442.142	\$ -683.167	\$ -691.424	\$ -546.627	\$ -577.317	\$ -608.007	\$ -758.451	\$ -691.934	\$ -722.624	\$ -753.314	\$ -784.004	\$ -814.694	
Saldo inicial													
INGRESOS	\$ 347.937	\$ 463.916	\$ 869.843	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 463.916	\$ 695.874	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 405.927	\$ 521.906	\$ 5.798.951
EGRESOS	\$ -179.748	\$ -239.664	\$ -449.370	\$ -209.706	\$ -209.706	\$ -239.664	\$ -359.496	\$ -209.706	\$ -209.706	\$ -209.706	\$ -209.706	\$ -269.622	\$ -2.995.802
Sueldos	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -213.281	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -1.777.344
Honorarios Profesionales	\$ -30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -30.000
Gastos de Marketing	\$ -69.177	\$ -61.896	\$ -101.643	\$ -56.787	\$ -56.787	\$ -61.896	\$ -97.294	\$ -56.787	\$ -56.787	\$ -56.787	\$ -56.787	\$ -70.706	\$ 1.034.220
Gastos Variables	\$ -2.931	\$ -3.908	\$ -7.328	\$ -3.420	\$ -3.420	\$ -3.908	\$ -5.863	\$ -3.420	\$ -3.420	\$ -3.420	\$ -3.420	\$ -4.397	\$ -48.855
SUBTOTAL COSTOS	\$ -244.296	\$ -207.992	\$ -251.159	\$ -202.394	\$ -202.394	\$ -279.086	\$ -245.344	\$ -202.394	\$ -202.394	\$ -202.394	\$ -202.394	\$ -217.290	\$ -821.978
Cuota prestamo	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989
Otros ingresos (SPONSOREO)	\$ 35.258	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 175.660	\$ 423.099
TOTAL	\$ -683.167	\$ -691.424	\$ -546.627	\$ -577.317	\$ -608.007	\$ -758.451	\$ -691.934	\$ -722.624	\$ -753.314	\$ -784.004	\$ -814.694	\$ -804.218	

Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ -442.142	\$ 242.553	\$ 905.370	\$ 1.715.912	\$ 2.251.236
INGRESOS					
Cobranzas	\$ 5.798.951	\$ 6.668.081	\$ 7.743.472	\$ 8.335.577	\$ 8.439.735
Sponsoreo	\$ 423.099	\$ 395.564	\$ 322.645	\$ 240.120	\$ 119.834
EGRESOS					
CMV	\$ -2.995.802	\$ -3.401.014	\$ -3.883.686	\$ -4.129.039	\$ -4.121.274
COSTOS LOCAL					
Sueldos	\$ -1.706.250	\$ -2.047.500	\$ -2.457.000	\$ -2.948.400	\$ -3.538.080
Honorarios Profesionales	\$ -30.000	\$ -33.000	\$ -36.300	\$ -39.930	\$ -43.923
Gastos de Marketing	\$ -766.704	\$ -876.854	\$ -831.883	\$ -871.627	\$ -878.014
Gastos Operativos	\$ -38.600	\$ -42.460	\$ -46.706	\$ -51.377	\$ -56.514
SUBTOTAL COSTOS	\$ -2.541.554	\$ -2.999.814	\$ -3.371.889	\$ -3.911.333	\$ -4.516.531
SUBTOTAL	\$ 242.553	\$ 905.370	\$ 1.715.912	\$ 2.251.236	\$ 2.173.000
TOTAL	\$ 242.553	\$ 905.370	\$ 1.715.912	\$ 2.251.236	\$ 2.173.000

Cash Flow Pesimista

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cash Flow Año 1	\$ -442.142	\$ -701.473	\$ -888.585	\$ -947.924	\$ -1.153.858	\$ -1.359.791	\$ -1.689.091	\$ -1.815.875	\$ -2.021.809	\$ -2.227.743	\$ -2.433.676	\$ -2.639.610	
Saldo inicial													
INGRESOS	\$ 304.077	\$ 405.435	\$ 760.191	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 405.435	\$ 608.153	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 354.756	\$ 456.115	\$ 5.067.942
EGRESOS	\$ -159.900	\$ -213.200	\$ -399.750	\$ -186.550	\$ -186.550	\$ -213.200	\$ -319.800	\$ -186.550	\$ -186.550	\$ -186.550	\$ -186.550	\$ -239.850	\$ -2.665.000
Sueldos	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -213.281	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -142.188	\$ -1.777.344
Honorarios Profesionales	\$ -30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -30.000
Gastos de Marketing	\$ -67.503	\$ -59.565	\$ -97.009	\$ -54.784	\$ -54.784	\$ -59.565	\$ -93.647	\$ -54.784	\$ -54.784	\$ -54.784	\$ -54.784	\$ -68.045	\$ 1.034.220
Gastos Variables	\$ -2.562	\$ -3.416	\$ -6.404	\$ -2.989	\$ -2.989	\$ -3.416	\$ -5.124	\$ -2.989	\$ -2.989	\$ -2.989	\$ -2.989	\$ -3.843	\$ -42.696
SUBTOTAL COSTOS	\$ -242.253	\$ -205.168	\$ -245.601	\$ -199.960	\$ -199.960	\$ -276.262	\$ -240.958	\$ -199.960	\$ -199.960	\$ -199.960	\$ -199.960	\$ -214.075	\$ -815.820
Cuota prestamo	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989	\$ -57.989
Otros ingresos (SPONSOREO)	\$ 38.921	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 25.997	\$ 467.058
TOTAL	\$ -701.473	\$ -888.585	\$ -947.924	\$ -1.153.858	\$ -1.359.791	\$ -1.689.091	\$ -1.815.875	\$ -2.021.809	\$ -2.227.743	\$ -2.433.676	\$ -2.639.610	\$ -2.811.600	

Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ -442.142	\$ -113.696	\$ 106.491	\$ 389.800	\$ 513.967
INGRESOS					
Cobranzas	\$ 5.067.942	\$ 5.827.511	\$ 6.767.339	\$ 7.418.812	\$ 7.598.421
Sponsorio	\$ 467.058	\$ 382.489	\$ 281.972	\$ 363.938	\$ 265.329
EGRESOS					
CMV	\$ -2.665.000	\$ -2.990.000	\$ -3.394.113	\$ -3.747.250	\$ -3.786.250
COSTOS LOCAL					
Sueldos	\$ -1.706.250	\$ -2.047.500	\$ -2.457.000	\$ -2.948.400	\$ -3.538.080
Honorarios Profesionales	\$ -30.000	\$ -33.000	\$ -36.300	\$ -39.930	\$ -43.923
Gastos de Marketing	\$ -766.704	\$ -876.854	\$ -831.883	\$ -871.627	\$ -878.014
Gastos Operativos	\$ -38.600	\$ -42.460	\$ -46.706	\$ -51.377	\$ -56.514
SUBTOTAL COSTOS	\$ -2.541.554	\$ -2.999.814	\$ -3.371.889	\$ -3.911.333	\$ -4.516.531
SUBTOTAL	\$ -113.696	\$ 106.491	\$ 389.800	\$ 513.967	\$ 74.936
TOTAL	\$ -113.696	\$ 106.491	\$ 389.800	\$ 513.967	\$ 74.936

Gastos de Promoción y Marketing Año 3

Probable	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Marketing digital email marketing agencia	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Premios para campeones en algunos torneos			\$ 3.480				\$ 6.960					\$ 8.700
	Banners de lona en canchas de futbol	\$ 3.480	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740
	Pelotas de futbol y pecheras	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
	Compra de base de datos	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Comunity manager	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
	Facebook	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Instagram	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Instagram influencer	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
	Google adwords	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	You tube	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Produccion audio visual	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hosting	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Actualización website	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Mercado pago comisión	\$ 18.303	\$ 24.403	\$ 45.756	\$ 21.353	\$ 21.353	\$ 24.403	\$ 36.605	\$ 21.353	\$ 21.353	\$ 21.353	\$ 21.353	\$ 27.454
	TOTAL	\$ 72.123	\$ 63.983	\$ 106.816	\$ 58.433	\$ 58.433	\$ 63.983	\$ 101.145	\$ 58.433	\$ 58.433	\$ 58.433	\$ 58.433	\$ 73.234
	\$ 831.883	\$ 831.883											
Optimista	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Marketing digital email marketing agencia	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Premios para campeones en algunos torneos			\$ 3.480				\$ 6.960					\$ 8.700
	Banners de lona en canchas de futbol	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740
	Pelotas de futbol y pecheras	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
	Compra de base de datos	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Comunity manager	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
	Facebook	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Instagram	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Instagram influencer	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
	Google adwords	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	You tube	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Produccion audio visual	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hosting	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Actualización website	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Mercado pago comisión	\$ 20.907	\$ 27.877	\$ 52.268	\$ 24.392	\$ 24.392	\$ 27.877	\$ 41.815	\$ 24.392	\$ 24.392	\$ 24.392	\$ 24.392	\$ 31.361
	TOTAL	\$ 74.427	\$ 68.897	\$ 114.768	\$ 62.912	\$ 62.912	\$ 68.897	\$ 107.795	\$ 62.912	\$ 62.912	\$ 62.912	\$ 62.912	\$ 78.581
	\$ 890.836												
Pesimista	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Marketing digital email marketing agencia	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Premios para campeones en algunos torneos			\$ 3.480				\$ 6.960					\$ 8.700
	Banners de lona en canchas de futbol	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740
	Pelotas de futbol y pecheras	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
	Compra de base de datos	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Comunity manager	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
	Facebook	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Instagram	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Instagram influencer	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
	Google adwords	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	You tube	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Produccion audio visual	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hosting	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Actualización website	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Mercado pago comisión	\$ 18.272	\$ 24.362	\$ 45.680	\$ 21.317	\$ 21.317	\$ 24.362	\$ 36.544	\$ 21.317	\$ 21.317	\$ 21.317	\$ 21.317	\$ 27.408
	TOTAL	\$ 72.092	\$ 65.682	\$ 108.480	\$ 60.137	\$ 60.137	\$ 65.682	\$ 102.824	\$ 60.137	\$ 60.137	\$ 60.137	\$ 60.137	\$ 74.928

Gastos de Promoción y Marketing Año 4

Probable	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
	Marketing digital email marketing agencia	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Premios para campeones en algunos torneos			\$ 3.480				\$ 6.960					\$ 8.700
	Banners de lona en canchas de futbol	\$ 3.480	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740
	Pelotas de futbol y pecheras	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
	Compra de base de datos	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Community manager	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
	Facebook	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Instagram	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Instagram influencer	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
	Google adwords	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	You tube	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Produccion audio visual	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hosting	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Actualización website	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Mercado pago comisión	\$ 20.687	\$ 27.583	\$ 51.718	\$ 24.135	\$ 24.135	\$ 27.583	\$ 41.374	\$ 24.135	\$ 24.135	\$ 24.135	\$ 24.135	\$ 31.031
	TOTAL	\$ 74.507	\$ 67.163	\$ 112.778	\$ 61.215	\$ 61.215	\$ 67.163	\$ 105.914	\$ 61.215	\$ 61.215	\$ 61.215	\$ 61.215	\$ 76.811
	\$ 871.627												
Optimista	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Marketing digital email marketing agencia	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Premios para campeones en algunos torneos			\$ 3.480				\$ 6.960					\$ 8.700
	Banners de lona en canchas de futbol	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740
	Pelotas de futbol y pecheras	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
	Compra de base de datos	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Community manager	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
	Facebook	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Instagram	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Instagram influencer	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
	Google adwords	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	You tube	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Produccion audio visual	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hosting	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Actualización website	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Mercado pago comisión	\$ 22.506	\$ 30.008	\$ 56.265	\$ 26.257	\$ 26.257	\$ 30.008	\$ 45.012	\$ 26.257	\$ 26.257	\$ 26.257	\$ 26.257	\$ 33.759
	TOTAL	\$ 76.026	\$ 71.028	\$ 118.765	\$ 64.777	\$ 64.777	\$ 71.028	\$ 110.992	\$ 64.777	\$ 64.777	\$ 64.777	\$ 64.777	\$ 80.979
	\$ 917.481												
Pesimista	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Marketing digital email marketing agencia	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Premios para campeones en algunos torneos							\$ 3.000					\$ 3.000
	Banners de lona en canchas de futbol	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740	\$ 1.740
	Pelotas de futbol y pecheras	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
	Compra de base de datos	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Community manager	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
	Facebook	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Instagram	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Instagram influencer	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900
	Google adwords	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	You tube	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Produccion audio visual	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hosting	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Actualización website	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Mercado pago comisión	\$ 20.031	\$ 26.708	\$ 50.077	\$ 23.369	\$ 23.369	\$ 26.708	\$ 40.062	\$ 23.369	\$ 23.369	\$ 23.369	\$ 23.369	\$ 30.046
	TOTAL	\$ 73.851	\$ 68.028	\$ 109.397	\$ 62.189	\$ 62.189	\$ 68.028	\$ 102.382	\$ 62.189	\$ 62.189	\$ 62.189	\$ 62.189	\$ 71.866

Sueldos

PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS	SUELDO BRUTO	SUELDO NETO	NO REMURATIVO	NO REMUN TOTAL	APORTES	APORTES TOT	SALARIO TOTAL	TOTAL ANUAL
Administración y finanzas	1	\$ 25.000	\$ 19.250	0,0%	\$ -	18,2%	\$ 4.550,00	\$ 31.250	\$ 406.250
Brand Manager	1	\$ 35.000	\$ 26.950	0,0%	\$ -	18,2%	\$ 6.370,00	\$ 43.750	\$ 568.750
Control de calidad y logística	1	\$ 20.000	\$ 15.400	0,0%	\$ -	18,2%	\$ 3.640,00	\$ 25.000	\$ 325.000
Vendedor B2B	1	\$ 25.000	\$ 19.250	25,0%	\$ 6.250	18,2%	\$ 4.550,00	\$ 31.250	\$ 406.250
TOTAL	4	\$ 105.000	\$ 80.850		\$ 6.250		\$ 19.110,00	\$ 131.250,00	\$ 1.706.250
HONORARIOS									
Contador		\$ 150.000							
Total		\$ 1.800.000							

- Utilizaremos 4 empleados para esta unidad de negocio, tal cual se muestra en el grafico. Algo para tener en cuenta es el Vendedor B2B creemos que en este caso es importante ya que es el que estara enfocado a suplir las necesidades de las empresas como por ejemplo el banco Galicia con sus torneos entre empleados.

Inversión Inicial

La inversión inicial la apalancaremos en financiamiento externo ya que las tasas actuales son bastante considerables en relación con la inflación actual.

Elemento	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Sitio Web/E-commerce	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Camioneta saveiro con GNC	1	\$ 183.000	\$ 183.000
Stock inicial pantalones	168	\$ 35	\$ 5.880
Stock inicial medias pares	168	\$ 18	\$ 3.024
Laptops Lenovo	4	\$ 9.200	\$ 36.800
Mouse inalambricos y teclado numerico	4	\$ 350	\$ 1.400
Escritorios	4	\$ 1.500	\$ 6.000
Celular moto G 4g	2	\$ 4.000	\$ 8.000
Telefonos IP	4	\$ 1.258	\$ 5.032
Impresora etiquetas	1	\$ 6.490	\$ 6.490
Cajas para embalaje 25 u	12	\$ 88	\$ 1.056
Bolsa para camiseta 1000u	7	\$ 780	\$ 5.460
TOTAL	0	\$ -	\$ 412.142
Honorarios de profesionales			
Elemento		Precio	
Abogado contrato para producción		\$ 20.000	
Gastos de escribanía		\$ 10.000	
GRAN TOTAL INVERSIÓN		\$ 442.142	

Prestamo HSBC	http://www.hsbc.com.ar/es/empresas/pymes/pres		
Cantidad de meses	CFT S/Imp	Saldo a pagar	Cuota con interes
12 cuotas	20,10%	\$ 531.013	\$ 44.251

Calculo del CMV

Escenario Probable			
Periodo	Total Unidades	Costo por camiseta	Total
Año 1	8.473	\$ 325	\$ 2.753.693
Año 2	9.619	\$ 325	\$ 3.126.158
Año 3	10.461	\$ 325	\$ 3.399.830
Año 4	11.678	\$ 325	\$ 3.795.346
Año 5	11.725	\$ 325	\$ 3.810.765
			\$ 16.885.792
Escenario Optimista			
Periodo	Total Unidades	Costo por camiseta	Total
Año 1	9.218	\$ 325	\$ 2.995.802
Año 2	10.465	\$ 325	\$ 3.401.014
Año 3	11.950	\$ 325	\$ 3.883.686
Año 4	12.705	\$ 325	\$ 4.129.039
Año 5	12.681	\$ 325	\$ 4.121.274
			\$ 18.530.816
Escenario Pesimista			
Periodo	Total Unidades	Costo por camiseta	Total
Año 1	8.200	\$ 325	\$ 2.665.000
Año 2	9.200	\$ 325	\$ 2.990.000
Año 3	10.443	\$ 325	\$ 3.394.113
Año 4	11.530	\$ 325	\$ 3.747.250
Año 5	11.650	\$ 325	\$ 3.786.250
			\$ 16.582.613

Gastos Operativos

Gastos Operativos	
Luz	\$ 2.500
Gas	\$ 100
Limpieza	\$ 8.000
Expesas	\$ 3.000
Cadeteria	\$ 2.000
Gastos celulares	\$ 1.450
Gastos Librería	\$ 1.000
Alquiler Oficina extra	\$ 8.500
Internet y telefonía	\$ 3.500
Agua Potable	\$ 950
GNC x mes camioneta 2000 km	\$ 1.900
Patente automotor bimestral	\$ 1.000
Peajes mensuales	\$ 2.400
Seguro Camioneta todo riesgo	\$ 2.300
Total	\$ 38.600

Al contar con una plataforma online no contamos con grandes gastos Operativos que afecten el rendimiento del negocio.

Gastos Fijos y variables

Los sueldos son los gastos más representativos a la hora de tener que evaluar los ingresos.

PROBABLE					
COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 1.706.250	\$ 2.047.500	\$ 2.457.000	\$ 2.948.400	\$ 3.538.080
Honorarios Profesionales	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923
Gastos de Marketing	\$ 766.704	\$ 876.854	\$ 831.883	\$ 871.627	\$ 878.014
Gastos Operativos	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 2.541.554	\$ 2.995.954	\$ 3.363.783	\$ 3.898.557	\$ 4.498.617
COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing Var.	\$ 44.906	\$ 50.980	\$ 55.443	\$ 61.893	\$ 62.145
TOTAL COSTOS Variables	\$ 44.906	\$ 50.980	\$ 55.443	\$ 61.893	\$ 62.145
OPTIMISTA					
COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 1.706.250	\$ 2.047.500	\$ 2.457.000	\$ 2.948.400	\$ 3.538.080
Honorarios Profesionales	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923
Gastos de Marketing Fijos	\$ 803.333	\$ 916.644	\$ 890.836	\$ 917.481	\$ 922.168
Gastos Operativos	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600
TOTAL COSTOS Variables	\$ 2.578.183	\$ 3.035.744	\$ 3.422.736	\$ 3.944.411	\$ 4.542.771
COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing Var.	\$ 48.855	\$ 55.463	\$ 63.334	\$ 67.335	\$ 67.208
TOTAL COSTOS Variables	\$ 48.855	\$ 55.463	\$ 63.334	\$ 67.335	\$ 67.208
PESIMISTA					
COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 1.706.250	\$ 2.047.500	\$ 2.457.000	\$ 2.948.400	\$ 3.538.080
Honorarios Profesionales	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923
Gastos de Marketing Fijos	\$ 774.037	\$ 882.418	\$ 850.510	\$ 866.687	\$ 874.769
Gastos Operativos	\$ 8.700	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600	\$ 38.600
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 2.518.987	\$ 3.001.518	\$ 3.382.410	\$ 3.893.617	\$ 4.495.372
COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing Var.	\$ 42.696	\$ 48.471	\$ 55.350	\$ 59.929	\$ 60.509
TOTAL COSTOS Variables	\$ 42.696	\$ 48.471	\$ 55.350	\$ 59.929	\$ 60.509

Calculo VAN, TIR y pay back Probable

CALCULO: VAN / TIR / Período de Recupero	
$VAN = CF_{j_0} + CF_{j_1}/(1+i) + C_{j_n}/(1+i)^n$	
Tasa de Descuento=	19,81%
IO=	\$ -442.142
FF1=	\$ -18.180
FF2=	\$ 348.638
FF3=	\$ 638.104
FF4=	\$ 814.067
FF5=	\$ 401.436
VAN=	\$ 596.184,55
TIR=	60%
Payback	2 años y 2 meses

Podemos observar que las sumas de flujos arrojan un valor actual neto para el año 1 del escenario probable de \$596.184.55. La tasa interna de retorno será del 60% ampliamente superior a la tasa de descuento. Este indicador nos muestra la conveniencia de realizar este proyecto. El pay back se estima en dos años y 2 meses.

Calculo VAN, TIR y pay back Pesimista

CALCULO: VAN / TIR / Período de Recupero	
$VAN = CF_{j_0} + CF_{j_1}/(1+i) + C_{j_n}/(1+i)^n$	
Tasa de Descuento=	19,81%
I0=	\$ -442.142
FF1=	\$ -113.696
FF2=	\$ 106.491
FF3=	\$ 389.800
FF4=	\$ 513.967
FF5=	\$ 74.936
VAN=	\$ 36.386,31
TIR=	23%
Payback	4 años y 12 días

Calculo VAN, TIR y pay back Optimista

CALCULO: VAN / TIR / Período de Recupero	
$VAN = CF_{j_0} + CF_{j_1}/(1+i) + C_{j_n}/(1+i)^n$	
Tasa de Descuento=	19,81%
I0=	\$ -442.142
FF1=	\$ 242.553
FF2=	\$ 905.370
FF3=	\$ 1.715.912
FF4=	\$ 2.251.236
FF5=	\$ 2.173.000
VAN=	\$ 2.805.744,46
TIR=	148%
Payback	1 año 2 meses

Tablero de control.

Area	Indicador	Descripción	Formula	Alarma		
				Bueno	Cuidado	Peligroso
RRHH	Desempeño del empleado	Indicador del resultado de la evaluación de desempeño anual	Resultado de la evaluación/10	Mayor a 8	8 a 6	6 o menos
	Presentismo	Presentismo de los empleados por mes	Dias asistidos/laborables	90%	80%	80% o menos
Marketing y ventas	Tasa de satisfacción del cliente	Mediante evaluación de satisfacción del cliente	Resultados ponderados/100	95% o mas	95% a 90%	90% o menos
	Market share	Según objetivos planteados	Ventas/ mercado objetivo	30%	30% a 20%	20% o menos
	Objetivo de ventas	Facturación de ventas sobre pronosticado	Real/objetivo	80% o mas	70%	70% o menos
Finanzas	Cobertura de costo	Punto de equilibrio	Ventas/ pto de equilibrio	1 o mas	1	1 o menos
	Liquidez	Test acido	(Caja + bancos + créditos por ventas)/pasivo corriente	1 o mas	1	1 o menos
	Recuperación de la inversión	Recuperar la inversión antes del año	Payback real en meses / 12 meses	1 o mas	1	1 o menos
Productividad	Objetivos de producción proveedor	Ver si cumplio el proveedor con los tiempos	Tiempo real/tiempo pactado	1 o mas	1	1 o menos

Indicadores financieros y conclusiones.

A partir del análisis económico y financiero llevado a cabo, podemos concluir que la empresa contará con una rentabilidad significativa, dado que se estiman valores de TIR y van atractivos.

En el escenario probable, luego de 5 años del proyecto se alcanzaría una TIR del 60%. Con un VAN de \$596.184,60, y tendríamos un Pay back de dos años y 2 meses, considerando una tasa de corte de 19.81%.

A partir de estos indicadores detectamos que la inversión rendirá lo esperado y que el capital se recupera en un plazo razonable.

La explicación del porqué de nuestros resultados es que usamos la empresa para crear una nueva unidad de negocios, apalancándonos con el valor de la marca y la percepción de los consumidores. Además, la inversión en la cual vamos a incurrir es bajo ya que terciaríamos nuestra producción.

A raíz de esto llegamos a la conclusión que el negocio es viable ya que existe un buen rendimiento del capital, además este proyecto le da un gran valor de marca a Penalty acercando a los consumidores a sus productos.