



Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Facultad de Ciencias Económicas

Asignatura: Planeamiento Estratégico de Negocios

HEALTHY SPORT VITAL

Profesores: Dr. Obdulio Durán

Lic. Martín Olivar

Lic. Julieta Castaño

Lic. Eliana Couso

Tutor: Dr. Obdulio Durán

Autoras:

Karla Briceño

Matrícula: 45560

Eugenia Garrido

Matrícula: 15165

Nerea Enguidanos Navarrete

Matrícula: 55275

Líder: Karla Briceño

Trabajo Final de PEN - Primer Cuatrimestre - Año 2012

ÍNDICE TEMÁTICO

PARTE I - DEFINICION GENERAL	4
1.1- MISIÓN	5
1.2- POLÍTICAS	6
PARTE II - ESTRATEGIA	9
2.1- DEFINICIÓN	10
2.1.1- ESTADO ACTUAL CONFLICTIVO.....	10
2.1.2- ESTADO FUTURO DESEADO	17
2.1.3- PLAN.....	25
2.1.4- ESCENARIOS FUTUROS.....	30
2.1.5- BASE DE RECURSOS.....	34
2.1.6- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	37
2.2- COMPOSICIÓN	41
2.2.1- DOMINIO	42
2.2.2- VENTAJAS DIFERENCIALES.....	43
2.2.3- RESULTADOS ESPERADOS.....	44
2.2.4- EMPUJES ESTRATÉGICOS.....	44
2.2.4.1- PRECIO.....	44
2.2.4.2- PRODUCTO.....	46
2.2.4.3- PROMOCIÓN.....	48
2.2.4.4- PLAZA.....	48
2.2.4.5- POSICIONAMIENTO	49
2.2.4.6- PARTICIÓN.....	49
2.2.4.7- PROCESO	50
2.2.4.8- PÚBLICO.....	50
2.2.4.9- PERSONAL – PLAN DE CALIDAD.....	50
PARTE III - DEFINICIÓN ESPECÍFICA	53
3.1- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	54
3.1.1- CARACTERÍSTICAS	54
3.1.2- ATRIBUTOS DIFERENCIALES.....	58
3.1.3- CONTRATO Y USO.....	59
3.2- OBJETIVOS	60
3.2.1- CORTO PLAZO	60
3.2.2- MEDIANO PLAZO	61
3.2.3- LARGO PLAZO.....	62
3.2.4- OBJETIVOS FINANCIEROS.....	63
PARTE IV – ADMINISTRACIÓN	64
4.1- MANUAL DE ORGANIZACIÓN	65
4.2- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	67
PARTE V – ANÁLISIS	69
5.1- ANÁLISIS MACROECONÓMICO	70
5.1.1- SITUACIÓN ACTUAL	70
5.1.2- PERSPECTIVAS	96
5.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO	108
5.2.1- SITUACIÓN ACTUAL	108
5.2.2- PERSPECTIVAS	121
5.2.3- PLANES DE PREVENCIÓN.....	122
5.2.4- PLANES DE CONTINGENCIA	122

5.3- ANÁLISIS DE MERCADO	123
5.3.1- ANÁLISIS DE LA DEMANDA	123
5.3.2- COMPETENCIA.....	143
5.3.3- FODA - EVALUACIÓN DE DINÁMICA DEL SISTEMA.....	151
5.3.4- BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA - EVALUACIÓN COMPETITIVA	154
5.3.5- ANÁLISIS DE SINERGIA Y EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	155
5.4- ANÁLISIS FINANCIERO	163
5.4.1- PRESUPUESTOS	163
5.4.2- EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN	180
5.4.3- CASH FLOW.....	181
5.4.4- BALANCE PROYECTADO.....	182
5.4.5- CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADO	182
5.4.6- ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	183
5.4.7- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PROYECTADOS	¡Error!
Marcador no definido.	
ANEXO - PROGRAMAS DE ACCIÓN.....	193

PARTE I

DEFINICIÓN GENERAL

PARTE I - DEFINICION GENERAL

1.1- MISIÓN

Propósito

Diferenciarnos en la industria deportiva por la calidad, variedad y seguridad de nuestra ropa inteligente, proporcionando a nuestros clientes las más modernas e innovadoras prendas deportivas.

Visión (Post diseño del nuevo negocio)

Ser la marca número uno en el mundo de ropa deportiva inteligente, distinguiéndonos con nuestros productos de calidad y contribuyendo a un mejor bienestar de la sociedad.

Misión (Post diseño del nuevo negocio)

Elevar el nivel de vida de nuestros clientes ofreciéndoles soluciones inteligentes e innovadoras, mediante el diseño de prendas deportivas que permitan monitorear el organismo durante la práctica del ejercicio.

Valores – Conductas – Criterios de Evaluación del desempeño.

Valores

- Calidad
- Innovación
- Iniciativa
- Compromiso
- Vanguardia
- Honestidad
- Compromiso
- Diversidad
- Inclusión de ideas

Conductas

Nuestra empresa actúa responsable e íntegramente. Para cumplir nuestros objetivos, necesitamos fortalecer la confianza de nuestros clientes, asociados comerciales, accionistas y de la comunidad en general. La base para lograrlo es la conducta responsable de todos los miembros de la empresa.

Las conductas de todos nuestros empleados se apoyan en el código de ética de la compañía y en los valores difundidos por la misma. El enfoque hacia el cliente es fundamental para Healthy Sport Vital, haciendo sentir al mismo como parte importante de nuestra empresa.

La falta de cumplimiento del Código de Conducta determinará la adopción de las medidas disciplinarias correspondientes.

Criterios de evaluación de desempeño

En base a los objetivos generales de la empresa evaluaremos el desempeño de cada empleado, en función de la eficiencia en cumplir con dichos objetivos estratégicos.

En la evaluación del desempeño mediremos las habilidades, capacidades y destrezas de cada empleado, así como el logro de objetivos personales, corporativos y comerciales. También realizaremos planes de carrera a fin de promover y estimular la motivación de nuestros empleados.

La evaluación de desempeño la realizaremos semestralmente, lo cual sirve para corregir desviaciones en la conductas de los empleados; esta información les servirá a los directores para la toma de decisiones.

1.2- POLÍTICAS

Enunciación

Nuestras políticas están orientadas a los recursos humanos, a la seguridad, higiene y medio ambiente, a la comercialización, a la calidad y a la confidencialidad de la información.

Política de Recursos Humanos

Nuestra política de reclutamiento se basa en seleccionar cuidadosamente a cada integrante de la empresa.

No poseemos ningún tipo de discriminación de edad, sexo, nacionalidad, discapacidad; por lo que todos nuestros miembros tienen igual oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Adicionalmente, capacitamos a nuestros gerentes constantemente en las áreas específicas donde desempeñan su labor.

Política de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente

Sport Vital trabaja continuamente por la mejora de los procedimientos que buscan reducir los impactos ambientales, los accidentes laborales y riesgos para la salud.

El cumplimiento de todas las leyes de protección a la comunidad y cuidado del medio ambiente son para nuestra empresa, un principio fundamental. Esto se aplica tanto en nuestros productos como en nuestros procesos.

Política de Comercialización

Nuestra política comercial es incentivar y practicar una competencia leal. Por tal motivo, están prohibidos acuerdos de precios, ofertas, distribución de clientes, condiciones de venta o división geográfica de mercados entre competidores.

Política de Calidad

Nuestro compromiso es trabajar arduamente en el mejoramiento de los procesos internos, a fin de obtener un nivel óptimo en la calidad de nuestros productos y así brindar a nuestros clientes la seguridad y confiabilidad requerida.

Política de Confidencialidad de la Información

Ningún empleado podrá utilizar información sobre procedimientos y procesos internos con fines particulares o para lograr ventajas personales. Así mismo, está prohibido la divulgación de procedimientos internos que pueda tener efectos sobre el mercado, así como la utilización en beneficio propio y/o transmisión de información a otras personas que no correspondan a los procesos formales de comunicación de la compañía.

Exposición de Motivos

Las políticas mencionadas anteriormente fueron creadas con el fin de alinear a todas las unidades de negocios con los objetivos corporativos de la empresa y de esta manera lograr una optimización de los procesos.

Análisis y validación de vigencia

La enunciación de políticas rige para todos los empleados de la empresa. Es importante destacar que la violación de las mismas atenta contra la reputación de la empresa y puede llegar a causar perjuicios financieros.

Siempre que se considere necesaria la modificación de las presentes normas, se evaluará por la alta dirección y será posteriormente comunicada a toda la empresa para su implementación.

Propuesta de nuevas políticas

Las políticas anteriormente descritas son una guía de nuestra casa matriz. Sin embargo, como política adicional para nuestra unidad de negocios implementaremos un paquete de capacitación obligatoria para todos nuestros empleados (mínimo 4 capacitaciones por año), así como la oportunidad optativa de realizar un curso online del idioma preferido dentro del horario laboral.

Exposición de motivos

La mencionada política será implementada dentro de nuestra unidad de negocios a fin de mantener a nuestro talento humano motivado e identificado con la empresa, garantizándole su desarrollo personal y profesional, para que esto repercuta en un aumento de la eficiencia dentro de la organización.

Políticas implícitas

Dentro de los usos y costumbres que se han generado dentro de la empresa y que no cuentan con políticas previamente establecidas se encuentran:

- Los viernes está estipulado un desayuno In Company.
- Se admite en tele trabajo sólo una vez por semana, entendiéndose que el trabajador se deberá encontrar a disposición de su superior cuando así lo amerite.
- Los empleados podrán traer alimentos el día de su cumpleaños a fin de festejar su día.

Análisis de reconocimiento de políticas implícitas

A fin de respetar las costumbres que ya se encuentran arraigadas en la organización y con el fin de fomentar la motivación y el buen clima laboral, seguiremos manteniendo las políticas implícitas en la nueva unidad de negocios, ya que forman parte de la cultura de la empresa y consideramos que generará un costo mínimo para la empresa.

PARTE II

ESTRATEGIA

PARTE II - ESTRATEGIA

2.1- DEFINICIÓN

2.1.1- ESTADO ACTUAL CONFLICTIVO

FODA actual.

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- Imagen de marca y posicionamiento de la empresa matriz. - Calidad de los productos ofrecidos por Sport Vital.	- Falta de experiencia en la incorporación de los dispositivos tecnológicos.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	- Aumento del número de personas interesadas en practicar algún deporte. - Nuevo segmento de mercado: personas con problemas de salud que quieren y no podían practicar deporte.	- Productos de los principales competidores que cubren necesidades similares.

Fuente: Elaboración propia en base al enfoque de José L. Munuera, Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid, 2007.

Morfología Producto Mercado.

		FUERZA REQUERIDA DE CONVERSIÓN	
		ALTA	BAJA
FUERZA REQUERIDA DE POSICIONAMIENTO	ALTA	FUEGO	AIRE
	BAJA	TIERRA	AGUA

Fuente: Alberto Levy, Marketing Avanzado, Buenos Aire, Gránica, 1994.

En base a la matriz anterior, y basándonos en que la identificación de un producto en un mercado depende de lo que se debe invertir en posicionamiento

y en conversión¹. De acuerdo a esta relación, se distinguen cuatro tipos de productos: fuego, aire, tierra y agua.

Los productos de la nueva línea de negocio de Sport Vital, se encuentran en el rango de Fuego, puesto que son requeridas grandes inversiones en posicionamiento, así como en conversión. En esta posición, la diferenciación de productos se basa principalmente en los dispositivos tecnológicos innovadores; las barreras de entrada son fuertes, por lo que los futuros ingresantes necesitan además de fuerza financiera, potencial tecnológico e innovador.

Las habilidades distintivas que posee Sport Vital, en lo que se refiere a ser líder en innovación, y al excelente capital humano del que dispone, son imprescindibles para mantener la posición de los nuevos productos de la línea de negocio en esta categoría.

Estado de competitividad.

La competitividad de una empresa depende del grado de foco que el producto obtiene con respecto a los atributos requeridos por el mercado, y del índice de dominancia que la marca tiene en función de las ventajas competitivas propias, con respecto a las ventajas competitivas de los competidores².

Basándonos en esta definición, y de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de los CONES, el grado de foco del producto es alto, ya que las características y funciones que incorpora nuestro producto cubren la mayor parte de los atributos requeridos por los clientes. Por otro lado, el índice de dominancia también es elevado y superior al de sus competidores, esto se debe principalmente, a que nuestros productos son únicos en el mercado.

Capacidad de Maniobra.

		COMPETITIVIDAD	
		Alta	Baja
CAPACIDAD DE MANIOBRA	Alta	CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO	POSTURA ESTRATÉGICA CRECIENTE
	Baja	POSTURA ESTRATÉGICA DECRECIENTE	TRAMPA ESTRATÉGICA

Fuente: Alberto Levy, Marketing Avanzado, Buenos Aires, Gránica, 1994.

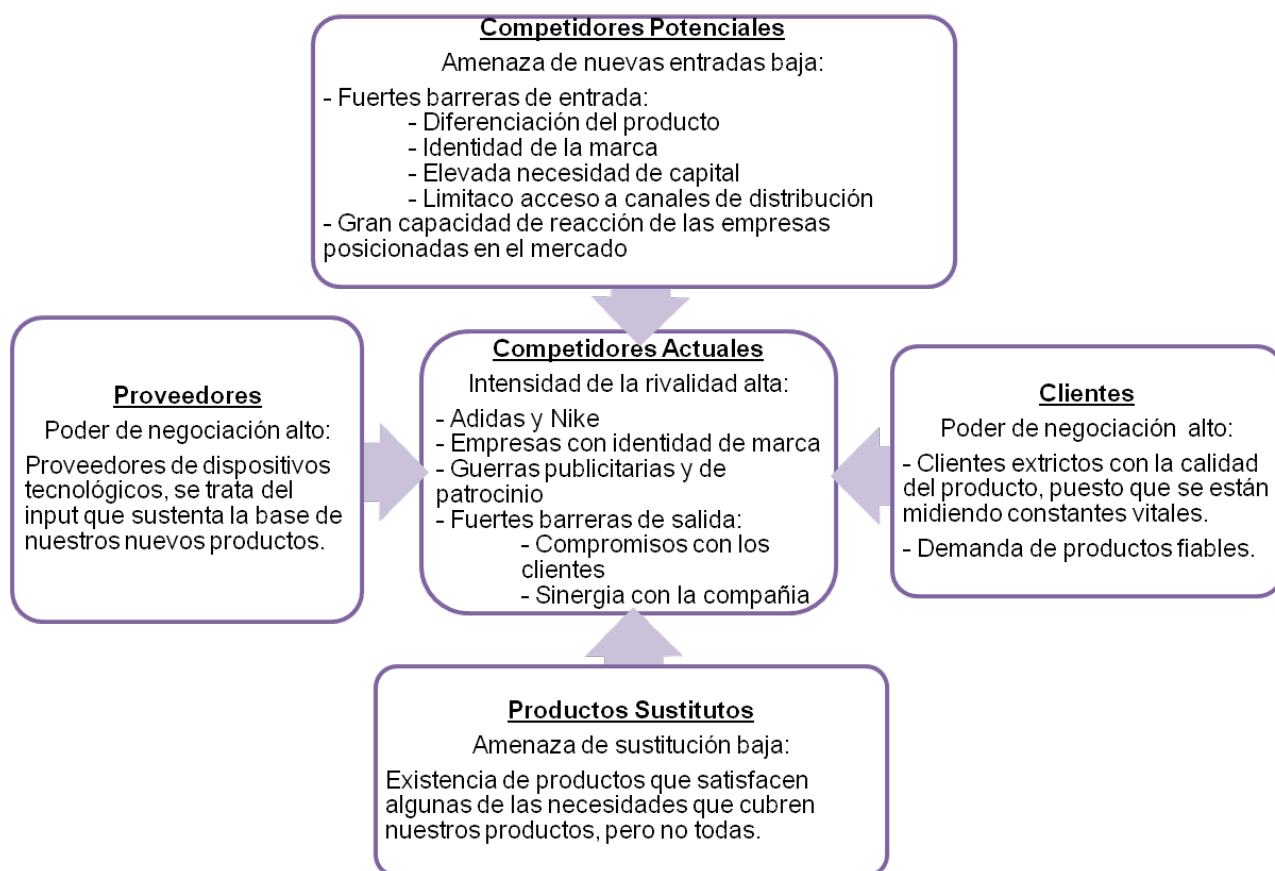
La matriz anterior simboliza los productos de la nueva línea de negocio de Sport Vital, en función de la competitividad y el grado de capacidad de maniobra.

¹ Alberto Levy, Marketing Avanzado, Buenos Aires, Gránica, 1994.

² Alberto Levy, Marketing Avanzado, Buenos Aires, Gránica, 1994.

Consideramos que nuestros nuevos productos poseen una alta competitividad, puesto que son únicos en el mercado en el que vamos a introducirnos; y que además tienen una alta capacidad de maniobra o flexibilidad. Con todo esto, concluimos que los productos de Healthy Sport Vital estarían situados en el cuadrante “consolidación del liderazgo”. Son líderes en un segmento del mercado en el que ningún competidor ofrece un producto similar, hasta el momento, y con el tiempo, serán capaces de consolidarse en ese mercado, gracias a la innovación y actualización continuas.

Matriz de Competencia Ampliada.



Fuente: Elaboración propia en base a Michael Porter, Ventaja Competitiva, The Free Press, Mac Millan, EE.UU., 2005.

Cadena de Valor.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, The Free Press, Mac Millan, EE.UU., 2005.

- Actividades primarias.

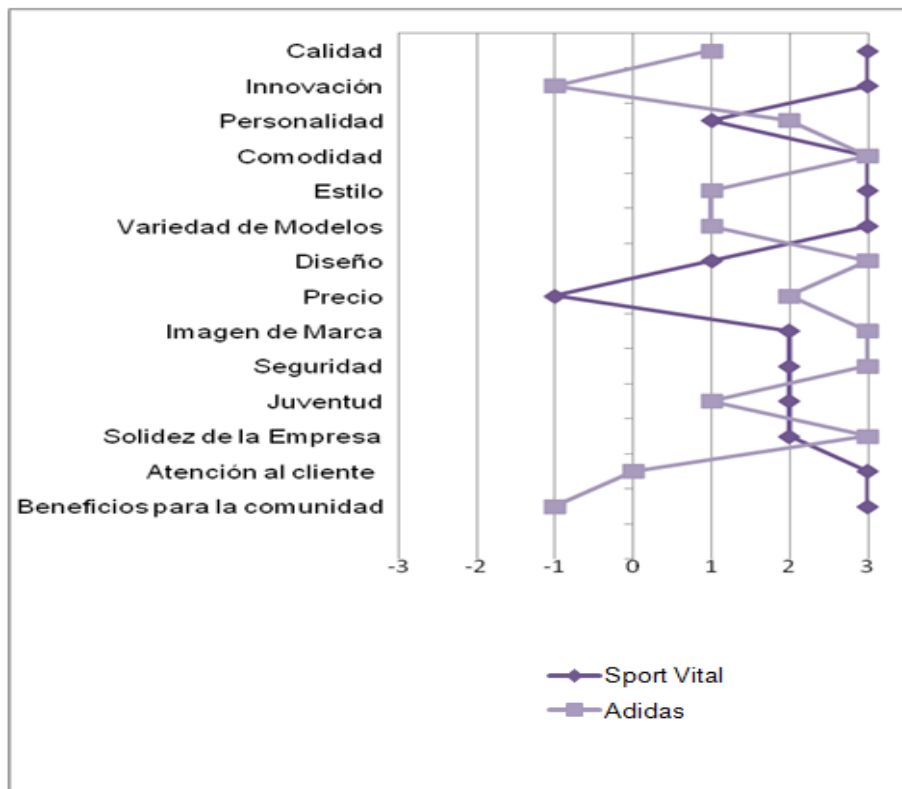
- Logística de abastecimiento: los proveedores que necesita Sport Vital para la producción de los nuevos productos, serán los mismos que los que ya dispone, a los que hay que sumar el proveedor de los dispositivos tecnológicos que se han de incorporar a las prendas deportivas.
- Manufactura: una vez la empresa matriz tenga a su disposición todas las materias necesarias, la fabricación de los productos se llevará a cabo en la planta que Sport Vital posee en la localidad de Garín; utilizando para ello los recursos humanos y tecnológicos de los que dispone la misma.
- Ventas: los nuevos productos serán vendidos en las tiendas que la empresa matriz ha ubicado a lo largo de estos años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, disponiendo para ello, de experimentados comerciantes del sector.
- Logística de distribución: la nueva línea de negocio se centrará en la promoción de los productos en los principales eventos deportivos de la ciudad, como campeonatos de fútbol, maratones, carreras solidarias, etc.; además de exhaustivas campañas publicitarias, en las que se contará con deportistas de reconocimiento mundial.
- Posventa: el servicio posventa estará compuesto por especialistas en el manejo de las prendas y de los dispositivos tecnológicos, con el fin de ayudar en lo máximo posible al cliente. Este servicio, también contará con una centralita para recopilar todas las dudas, quejas, propuestas de mejora, que los clientes vayan haciendo.

- Actividades de soporte.

- Administración de compras: los responsables de gestionar la adquisición de los inputs necesarios para la fabricación de todos los productos de Sport Vital, se encargarán también de la gestión para la nueva línea de negocio.

- Administración de las tecnologías: la nueva línea de negocio se beneficiará del equipo tecnológico, de comunicación y de software utilizado por la empresa matriz.
- Administración de recursos humanos: Sport Vital cuenta con un departamento de recursos humanos, encargado de la contratación del personal más cualificado, de la compensación y motivación de los trabajadores para que permanezcan en la empresa. Este mismo departamento será el encargado de reclutar a los especialistas en el manejo y uso de los dispositivos tecnológicos que llevarán nuestras prendas deportivas.
- Alta dirección: el equipo de directivos de la nueva línea de negocio, será el principal encargado de comunicar la estrategia a seguir a todos los miembros de la unidad, así como de controlar que todos los esfuerzos y recursos de la empresa, estén a disposición de la estrategia establecida. También, estará en contacto directo y permanente, con la alta dirección de Sport Vital.

Curva de Valor.



Fuente: elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

El gráfico anterior muestra las valoraciones que tienen los clientes de Sport Vital y de Adidas, sobre una serie de atributos. Los datos que se obtienen de este análisis son varios:

- Sport Vital supera a su competidor Adidas en: calidad, innovación, estilo, variedad de modelos, atención al cliente y beneficios para la comunidad.

- Nuestro competidor nos supera en: diseño, imagen de marca, seguridad, y solidez de la empresa.
- Ambas empresas obtienen una alta valoración en comodidad.

Con todo esto, llegamos a la conclusión de que la empresa tiene que esforzarse en mejorar en los aspectos en los que Adidas (principal competidor) le supera. Estos atributos se consiguen con el paso de los años y la experiencia en el sector. Pese a que nuestra posición en el mercado es elevada, la seguridad, solidez en la empresa, imagen de marca y diseño, son propiedades que se adquieren con la práctica.

Además, Sport Vital ha de conseguir incrementar la valoración por parte de los clientes en cuanto a la personalidad de los productos, y sobre todo en lo referente al precio. Esto se conseguirá con la consolidación en el mercado de los productos de la nueva línea de negocio.

Postura de la UEN y Vector Estratégico.

Partiendo de la base de las habilidades distintivas con las que cuenta la empresa matriz, como son el diseño de productos innovadores y vanguardistas, y la experiencia y elevada formación del capital humano; la UEN tiene como objetivo primordial, priorizar y asignar los recursos necesarios disponibles de la empresa matriz, para el desarrollo de prendas deportivas inteligentes que permitan satisfacer las necesidades no cubiertas de los clientes.

El vector estratégico para esta nueva unidad de negocio es convertir a la empresa Sport Vital, en líder en el mercado de prendas deportivas inteligentes.

Evolución de la Competitividad y Análisis de la Cultura Estratégica de la Organización.

Como ya hemos explicado en puntos anteriores, seguimos una cultura evolutiva, ya que somos capaces de anticiparnos a los cambios del entorno, introduciendo los productos adecuados en el momento oportuno. Para analizar la evolución de la competitividad, tendremos en cuenta los siguientes factores:

- *Capacidad interpretativa:* la empresa dispone de un sistema de inteligencia estratégica que le permite estar informada en todo momento y a todos los niveles de la organización, de los principales cambios que se producen en el entorno, como pueden ser: entradas de nuevos competidores, evolución y mejora de las tecnologías utilizadas, mayores requerimientos y necesidades por parte de los clientes, etc. Esto nos da la ventaja de actuar antes de que el cambio se produzca.
- *Tiempo de acción:* Sport Vital posee una gran plasticidad y flexibilidad para adaptarse a las modificaciones en el entorno, reduciendo al máximo el tiempo de acción, y adecuándose a las necesidades de los clientes en cada momento.

- *Fuerza estratégica:* la nueva línea de negocios se desarrolla con el respaldo de la empresa matriz. Esta cuenta con un fuerte posicionamiento en el mercado de la ropa textil deportiva, además de que es pionera en introducir productos innovadores.
- *Capacidad estratégica:* la capacidad estratégica de la empresa está dirigida hacia el ambiente. La nueva unidad de negocio tiene a su disponibilidad los recursos, financieros, tecnológicos y humanos, que precise de la empresa matriz, para desarrollar e impulsar los nuevos productos. La masa crítica en este negocio será elevada, debido a la fuerte inversión inicial en tecnología y a que nos encontramos en un entorno turbulento.
- *Cultura estratégica:* la empresa matriz, Sport Vital, cuenta con una cultura estratégica basada en la comunicación a todos los niveles de la organización, y por una ideología común de utilizar adecuadamente los factores disponibles, para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno, anticipándonos a nuestros competidores, con el objetivo primordial de llevar a cabo la estrategia de la empresa.

2.1.2- ESTADO FUTURO DESEADO

FODA futuro previsto.

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de marca y posicionamiento de la empresa matriz. - Calidad de los productos ofrecidos por Sport Vital. - Mejora de la calidad e innovación de los productos. - Consolidación de Healthy Sport Vital dentro de la empresa matriz, como uno de los pilares fundamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas al incorporar en los dispositivos tecnológicos las últimas actualizaciones.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del número de personas interesadas en practicar deporte. - Nuevo segmento de mercado: personas con problemas de salud que quieren y no podían practicar deporte. - Posibilidad de introducir los productos en todo el territorio argentino. - Posibles alianzas y adquisiciones de empresas competidoras para obtener su porcentaje de participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de los competidores en el segmento del mercado con productos muy similares a los nuestros.

Fuente: Elaboración propia en base al enfoque de J. L. Munuera. Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid, 2007.

Matriz de Oportunidades.

		ATENCIÓN DE DEMANDA: PARTICIPACIÓN DE MERCADO	
		+	-
EXPRESIÓN DE LA NECESIDAD	-	a'- OPORTUNIDAD FUTURA	b'- EXPANSIÓN FUTURA
	+	a- MERCADO ACTUAL	b- MERCADO POTENCIAL

Fuente: Dr. Obdulio Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999.

La matriz anterior refleja la relación que existe entre la necesidad del producto por parte de la demanda y el grado de participación que tiene la empresa en el mercado establecido.

De acuerdo a nuestra situación, situamos a nuestra nueva línea de negocio en el futuro en el cuadrante de “mercado actual”, puesto que las necesidades de la demanda son expresadas de forma clara y conocidas por la empresa, y porque la empresa tiene un fuerte posicionamiento en el mercado, una vez que se han consolidado los nuevos productos entre nuestros clientes.

Matriz de Habilidades.

		POSESIÓN DE LAS HABILIDADES	
		+	-
DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA	-	c'- VENTAJA COMPETITIVA FUTURA Acción: Invertir en I+D	d'- AMENAZA FUTURA Acción: Capacitar al personal
	+	c- FORTALEZA ACTUAL Acción: Mantener	d- DEBILIDAD ACTUAL Acción: Incorporar RR.HH.

Fuente: Dr. Obdulio Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999.

Con esta matriz se muestra la conexión entre el desarrollo de tecnología y la posesión de habilidades, para determinar la situación en la que se encuentra la empresa dentro del mercado definido.

En nuestro caso, consideramos que nos encontramos en una posición de “ventaja competitiva futura”, ya que si bien el desarrollo de los dispositivos tecnológicos necesarios para nuestros productos, es incipiente, la empresa matriz trabaja con proveedores tecnológicos que disponen de las habilidades necesarias para innovación y creación de estos dispositivos.

Matriz de Competitividad Sustentable.

		HABILIDADES	
		+	-
OPORTUNIDADES	+	COMPETITIVIDAD CRECIENTE FUTURA	TENDENCIA AL DESARROLLO DE MERCADO CON FALENCIA DE PRODUCTOS
	-	TENDENCIA AL DESARROLLO DE PRODUCTOS CON FALENCIA DE MERCADO	INCOMPETENCIA FUTURA

Fuente: Dr. Obdulio Durán, En busca de la competitividad, Editorial Distal, Buenos Aires, 1999.

La matriz de competitividad sustentable es fruto de la fusión de las matrices de oportunidades y habilidades, anteriormente expuestas. Una vez han sido unificadas y analizadas, se llega a la conclusión de que nuestros nuevos productos se encuentran en el cuadrante “tendencia al desarrollo de productos con falencia de mercado”. Esta situación se caracteriza por una baja tecnología, alta habilidad, alta expresión y baja participación.

Sport Vital cuenta con las habilidades necesarias para el desarrollo de los productos para una demanda que expresa unas necesidades no cubiertas por los competidores en el mercado, y que requiere de una tecnología que actualmente está en desarrollo. Esta situación, permitirá a la empresa dar a conocer mejor sus productos, puesto que dispone de tiempo para informar con mayor exactitud a sus futuros clientes.

Cadena de Valor futura prevista.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, The Free Press, Mac Millan, EE.UU., 2005.

- Actividades primarias.

- Logística de abastecimiento: seguimos contando con los proveedores con los que trabaja la empresa matriz. El lazo establecido con el proveedor de los dispositivos tecnológicos que van incorporados a las prendas, es cada vez más sólido, lo que nos ofrece una mayor seguridad en la calidad de los productos finales.
- Manufactura: los recursos de que dispone la planta de Sport Vital en la localidad de Garín, van siendo actualizados periódicamente, con la renovación de la maquinaria y la formación de los trabajadores.
- Ventas: los clientes disponen de un mayor número de locales comerciales dónde poder adquirir nuestros productos, ya que la empresa ha invertido en la apertura de nuevos puestos de venta, y los comerciantes han adquirido mayor experiencia en los productos, lo que se traduce en una mejor atención al cliente.
- Logística de distribución: se mantiene la política publicitaria y de promoción de los productos en los canales de distribución mencionados en la cadena de valor anterior.
- Postventa: se sigue trabajando con el sistema de recepción de quejas, dudas y propuestas de mejora de los clientes. Los especialistas en el manejo y uso de los productos, pueden ofrecer un mejor servicio a los clientes que presenten problemas, gracias a la experiencia adquirida.

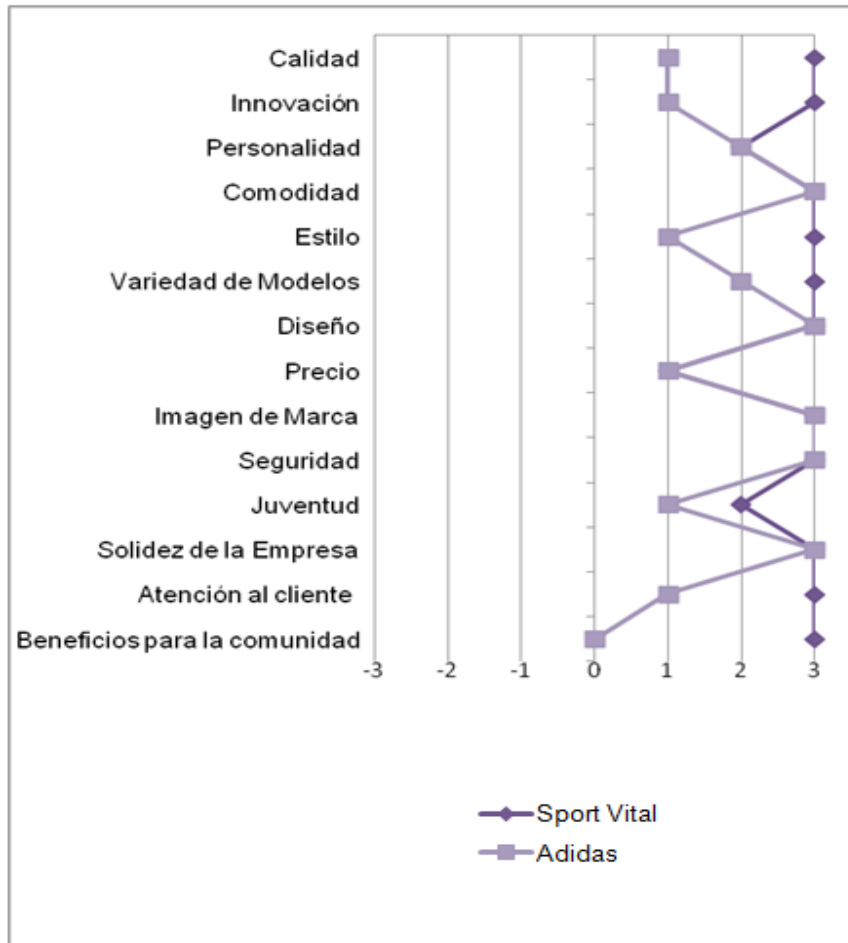
- Actividades de soporte.

- Administración de compras: en este departamento, se ha creado un sub-departamento que se encarga exclusivamente de la compra de inputs para la fabricación de los productos de la nueva línea de negocio, debido al volumen de trabajo que venía representado.
- Administración de las tecnologías: se siguen utilizando los equipos tecnológicos, de comunicación y software de Sport Vital.
- Administración de recursos humanos: ha aumentado la demanda de personal especializado en los dispositivos tecnológicos que se

incorporan a las prendas deportivas. También, se ha creado un área de formación y actualización continua para los trabajadores.

- Alta dirección: los altos directivos siguen trabajando para que todos los miembros de la unidad sean conscientes y estén informados de cuál es la estrategia a seguir. Otra de sus funciones, es desarrollar nuevos planes futuros, para adelantarse a los competidores e ir siempre un paso por delante.

Curva de Valor futura prevista.



Fuente: elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

La curva de valor futura muestra la evolución que ha experimentado Sport Vital en estos años. Seguimos manteniendo una alta valoración en los atributos que más nos caracterizan, y hemos conseguido que nuestros clientes valoren más positivamente aspectos como el diseño y la seguridad de nuestros productos, la imagen de marca y solidez de la empresa.

Hay que destacar el importante aumento en la valoración por parte de nuestros clientes del precio de los productos de la empresa.

Postura de la UEN y Vector Estratégico.

Una vez que nuestros productos han sido introducidos en el mercado y satisfacen las necesidades de nuestros clientes, la postura de la UEN es mantener esa posición alcanzada y seguir utilizando todos los recursos disponibles de la empresa matriz, para mejorar, actualizar y evolucionar los productos ofrecidos ahora en todo el mercado nacional.

Habiendo conseguido el objetivo de convertir a Sport Vital en líder del mercado definido, el nuevo vector estratégico va un paso más allá, conseguir que la marca Sport Vital sea reconocida a nivel internacional por sus innovadoras prendas deportivas inteligentes.

Habilidades futuras y factores críticos de éxito previstos para el futuro.

Las habilidades futuras con las que debe contar Healthy Sport Vital para asegurarse el éxito en el futuro, son estar al corriente de las actualizaciones e innovaciones tecnológicas, anticiparse a las acciones de los competidores que ya se han introducido en el mercado, ser los más rápidos en adaptarnos a los cambios que presenta el mercado y poder ofrecer productos de calidad y que garanticen la seguridad para nuestros clientes.

En lo que se refiere a los factores críticos de éxito, evolucionan desde el momento actual, en el que era la comodidad de los productos el factor crítico de éxito; a la innovación y la seguridad en las prendas, esto también se debe a la entrada en el mercado de los competidores y a la mayor preocupación por parte de los clientes, por adquirir productos que midan con fiabilidad sus constantes vitales.

Transición organizacional prevista y estados futuros intermedios.

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar constantemente debido a fuerzas externas de la organización, es tarea de los líderes buscar la mejor forma para adaptarse y/o anticiparse a las fuerzas externas; así como también mantener equilibrada la organización mientras que administran el cambio dentro de la misma³.

En nuestra empresa el reto al que debemos enfrentarnos se verá reflejado en un cambio en la manera de hacer negocios, refiriéndonos con esto a una redefinición de la estrategia como por ejemplo la conformación de un conglomerado de empresas, mediante la integración con nuestro proveedor de tecnología.

- *Definición del estado futuro*

Ser creadores de la tecnología que usan nuestras prendas inteligentes.

³ Richard Bechard. Transiciones Organizacionales. S/L. Addison Wesley 1998.

- *Evaluación del presente*

Actualmente importamos la tecnología que usa nuestra ropa inteligente por medio de nuestro proveedor brasilero TriTech y podemos observar como en el país aumentan cada vez más las trabas a la importación y cómo se restringe el acceso a los dólares. Toda esta situación converge en fallas a la hora de cumplir con nuestras metas comerciales y poder llegar a nuestro cliente en tiempo y forma.

- *Estados futuros intermedios*

- Proveernos del know how tecnológico
- Contratar personal idóneo
- Invertir en I&D a fin de desarrollar la tecnología requerida.

- *Administración de la transición*

- Planeación de actividades*

- Contratar una consultora de tecnología
- Adquisición del know how y elaboración de paquetes tecnológicos
- Construcción de la infraestructura requerida
- Desarrollo de prototipos
- Registro de propiedad intelectual
- Adquisición del recurso humano especializado

- *Estructura de administración de la transición*

La atención inicial se debe colocar en la contratación de la consultora de tecnología, ya que son ellos quienes nos venderán su know how. Para ello se designará un equipo de personal staff mientras dure la transición y se requerirá su posterior ayuda en la implantación.

Aunado a ello, realizaremos diversos experimentos en la creación de tecnologías a fin de verificar que se llegue a la realmente requerida para nuestra ropa inteligente.

Como responsable de mantener el equilibrio durante la transición designaremos a nuestro director general, ya que es quien tiene la capacidad de movilización de recursos necesarios para efectivizar el cambio.

Descripción del estado – EFD.

La empresa, en el futuro, cuenta una ventaja frente a sus competidores, puesto que ya se ha recuperado de la inversión inicial, lo que le permite destinar más recursos a la búsqueda de cambios en tecnología. Todo esto nos permite conseguir mejores productos en términos de calidad, innovación y dispositivos tecnológicos, además de una consolidación de Healthy Sport Vital, en toda la organización.

El hecho de tener la posibilidad de adquirir a uno de nuestros competidores, nos permite conseguir un mayor porcentaje de participación del mercado y reducir así el de nuestros rivales. Pese a ello, la empresa en el futuro tiene que enfrentarse a la entrada de los productos de las empresas competidoras, que ahora sí lucharán por ser la primera opción de los clientes.

En el futuro, nos encontramos posicionados en un mercado actual, en el que contamos con una alta participación en el mercado y en el cual, los clientes expresan sus necesidades y demandas de una manera clara. Todo esto, sumado a la inversión constante en I+D, permite a la empresa promocionar e informar con más detalle a sus clientes, de las características y beneficios de nuestros productos. Con lo que conseguimos un mayor conocimiento por parte de éstos a la hora de adquirir las prendas inteligentes.

El estado futuro deseado se caracteriza por una mayor turbulencia en el entorno, la empresa ya se encuentra instalada y consolidada en el mercado, lo que le permite seguir mejorando su capacidad de adaptación a los cambios y retos que se producen en el mismo.

Sin embargo, en el estado futuro la competitividad es mayor, debido a la introducción en el mercado de los competidores. Ante esta situación la empresa contará con la ventaja de haber conseguido desarrollar la tecnología que se necesita para la fabricación de los productos, siendo ahora independientes de los proveedores de dichos dispositivos tecnológicos. Todo esto nos sitúa una posición por delante de nuestros competidores, que siguen dependiendo del alto poder de negociación de los proveedores.

Principales factores de cambio requeridos.

Para poder alcanzar el Estado Futuro Deseado, se requiere realizar ciertos cambios en la organización. Los miembros de la alta dirección deberán llevar a cabo un proceso de adaptación debido a la futura adquisición de uno de nuestros competidores.

Se tomarán importantes decisiones en cuanto a la incorporación o no de determinados productos desarrollados por la otra marca, en función de aquello que sea más beneficioso y rentable para Sport Vital. Será necesario introducir dichos productos al sistema de producción actual de la empresa, lo que requiere un proceso de adaptación, tanto de la maquinaria, como de los empleados encargados de su producción.

Se llevarán a cabo cambios en el personal, debido a la integración en la unidad de negocio, del proceso de desarrollo de la tecnología que se requiere para la fabricación de los dispositivos. Se necesitará adquirir maquinaria, conocimiento, personal capacitado, así como el establecimiento de nuevas normas de control y calidad para los dispositivos producidos.

En resumen, la empresa deberá proveerse del capital humano, maquinaria y conocimiento necesario, para poder incorporar a su estructura y organización, el proceso de desarrollo de los dispositivos tecnológicos y los productos del competidor adquirido.

2.1.3- PLAN

Teoría de la Pera Trozada – Definición del rumbo

Graduación de vectores

○ *Posicionamiento*

Sport Vital y Adidas tienen un grado alto de posicionamiento. Ambas marcas son reconocidas en el mercado. La demanda actual de Sport Vital compra por la calidad de sus productos, la innovación y el estilo; las prestaciones de los productos de Sport Vital son reconocidas por el mercado. Ubicamos a Sport Vital con un grado de posicionamiento 3 y a Adidas con grado de posicionamiento 2.

○ *Estructura*

Consideramos que Adidas tiene un grado de estructura 3, ya que es una empresa muy flexible que se adapta rápidamente a los cambios en el mercado, y la calidad es considerada un valor que se ha incorporado a la cultura empresarial. La organización de Adidas opera con un alto nivel de participación en las decisiones.

Sport Vital es considerada grado 2; su personal está motivado y posee capacidad de adaptación pero a diferencia de Adidas, la organización de Sport Vital está concebida con base en el liderazgo.

○ *Servicios*

Sport Vital tiene grado 2 en lo referente a servicios ya que, a diferencia de Adidas, cuenta con un servicio de atención al cliente, que es un 0-800. Este servicio permite al cliente comunicarse con la empresa para conocer precios de otros productos y características de los mismos. Así mismo también posee en su página web un servicio de venta por Internet con envío a domicilio para los productos comprados en Capital Federal.

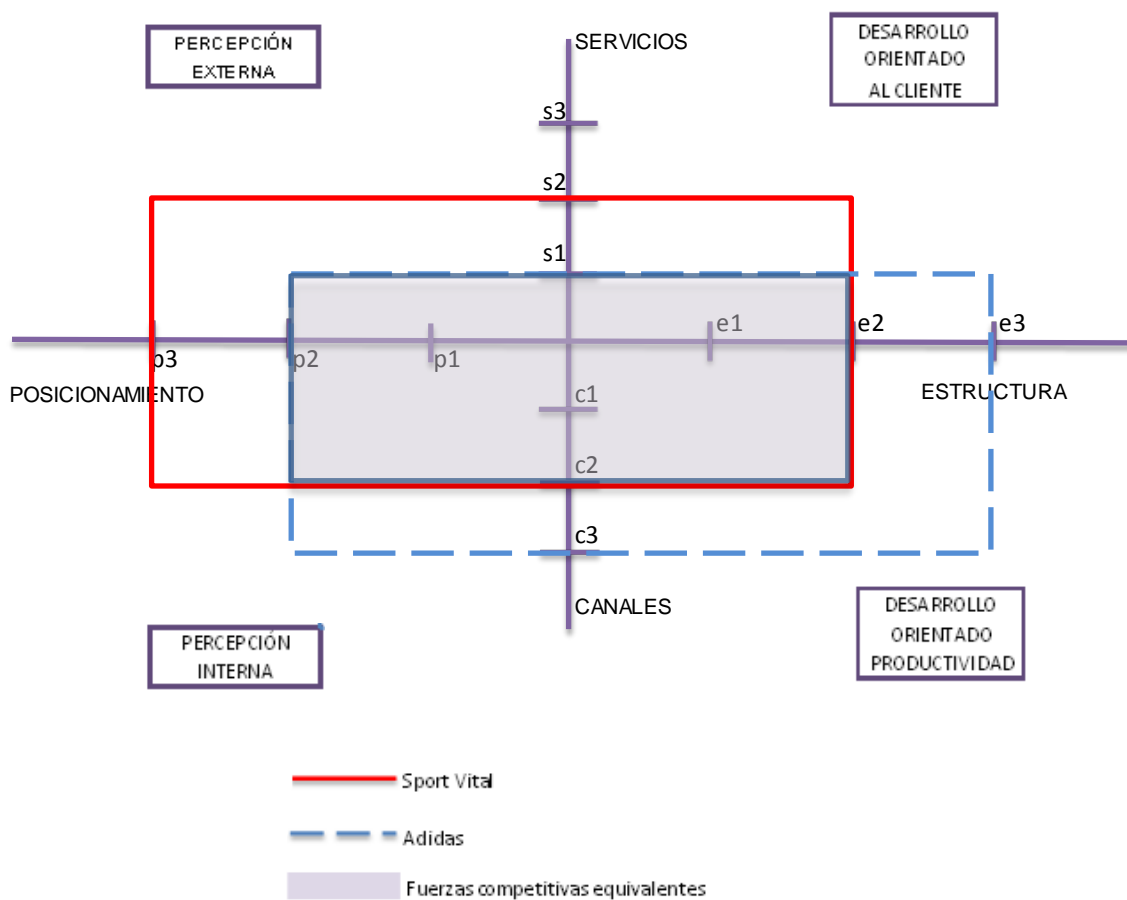
Adidas, a diferencia de Sport Vital, tiene grado 1 en cuanto a servicios ya que no se agregan servicios a los productos de la empresa.

- *Distribución*

Sport Vital tiene grado 2 en lo referente a canales ya que nuestra distribución es amplia.

Adidas tiene grado 3 ya que su distribución es mayor a la nuestra, es generalizada. La demanda de sus productos demuestra la lealtad de sus clientes a la marca.

En el siguiente gráfico podemos observar el establecimiento del estado actual competitivo de Sport Vital versus Adidas.



ESTABLECIMIENTO DEL ESTADO ACTUAL COMPETITIVO

FUENTE: Elaboración propia, basada en la metodología del Dr. Obdulio Durán (datos extraídos de Sport Vital)

Análisis de situación

Haciendo un análisis de situación, en base al gráfico realizado del Establecimiento del Estado Actual Competitivo, podemos apreciar lo siguiente:

- Sport Vital posee una ventaja competitiva con respecto al posicionamiento y a los servicios.

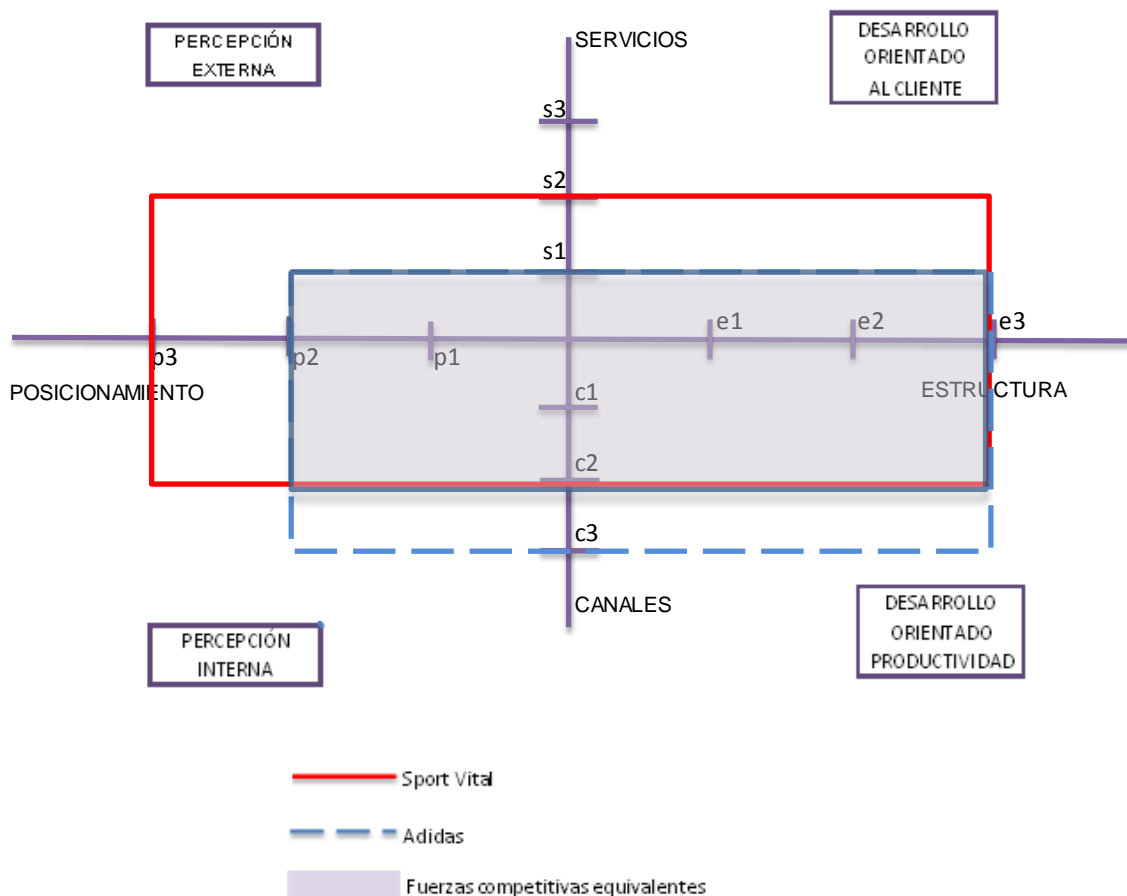
- Sport Vital posee una desventaja competitiva con respecto a la estructura y a sus canales de distribución.
- El área sombreada indica la zona donde las fuerzas competitivas son equivalentes.
- Encontramos una colisión competitiva entre nuestro posicionamiento y servicios versus la estructura y los canales de distribución de Adidas.

Alternativas

- Operar en cuadrante desarrollo orientado al cliente.
- Operar en cuadrante percepción interna.
- Operar en cuadrante desarrollo orientado a la productividad.

Decisión

Decidimos operar el cuadrante desarrollo orientado al cliente. Vector principal estructura y secundario servicios. Áreas consideradas: Afuera – Desarrollo Comercial – Mañana.



ESTABLECIMIENTO DEL ESTADO FUTURO COMPETITIVO

Fundamentos

Cuantitativos

En el cuadrante de Desarrollo Orientado al Cliente es donde con menor esfuerzo se neutraliza la desventaja y se obtiene ventaja. Aumentando un grado en la estructura (de e2 a e3) se equiparará.

Cualitativos

El vector secundario elegido es Servicios (Cuadrante Percepción Externa) porque esta es una fortaleza relativa de Sport Vital y también, porque trabajando sobre la percepción de valor desde la óptica del cliente a través de las prestaciones de los productos, reforzamos la imagen de la empresa.

Principales acciones

Nuestras principales acciones estarán orientadas a desarrollar, aumentar y mejorar la estructura. De esta forma, queremos conseguir que nuestra organización tome sus decisiones estratégicas con la participación de todo el equipo de trabajo.

Las principales acciones a realizar serán las siguientes:

- Mantener una política de información y conocimiento de los objetivos, metas y estrategias, diseminada por toda la empresa.
- Se buscará la participación y consenso de todos los miembros de la organización, en lo que se refiere a la toma de decisiones.
- Reforzar la cultura existente en la empresa, inculcando el principio de calidad en todo lo realizado.

A través de nuestras principales acciones queremos lograr una estructura de grado 3.

Principales Recursos

Los principales recursos financieros serán aportados por la casa matriz. Es decir que Sport Vital financiará todo lo referido a investigación, I&D, fabricación, campañas publicitarias, comercialización, capacitación de personal, etc.

Principales Recursos Humanos

Nuestros principales recursos humanos están constituidos por ingenieros, técnicos profesionales, profesionales en el área del diseño, del deporte y del área comercial.

Para lograr la excelencia, la empresa desarrolla de forma periódica capacitaciones al personal en las diferentes áreas, proyecciones de planes de carrera y política de distintos tipo de incentivos.

Impacto de los cambios en la cultura, en la cultura estratégica y en la organización- Recursos requeridos - Disponibilidad y generabilidad

Al alcanzar el estado futuro competitivo se producirán ciertos cambios en la cultura estratégica de la empresa que serán muy positivos. Estos cambios que estarán orientados a lograr una mejora de la estructura, permitirán evitar la aparición de posibles brechas de comando que pueden llegar a generarse. De esta manera se irá constituyendo un comando con una cultura cada vez más evolutiva.

Los cambios serán comunicados a toda la organización con el tiempo necesario para lograr un clima organizacional predispuesto al cambio, motivado y comprometido con el mismo.

Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Los recursos financieros son muy importantes en esta primera etapa para realizar los cambios requeridos y llegar al estado futuro deseado. La casa matriz nos financiará en todas las etapas del proyecto. Una de las mayores inversiones será en la primera etapa, en donde se lanza el producto al mercado y es necesaria una fuerte inversión para las campañas de promoción y publicidad del mismo.

Definición del proyecto de cambio – autoridad y responsabilidad

El encargado de llevar a cabo el desarrollo del proyecto de cambio será el gerente de la UEN, junto con un equipo de profesionales. El gerente de la UEN deberá establecer las estrategias a implementar. A través de su equipo de profesionales deberá volver operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, medio y largo plazo. También deberá preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada. Su principal responsabilidad será fortalecer la imagen de Healthy Sport Vital mediante el lanzamiento de la nueva línea de productos.

Healthy Sport Vital entregará de manera periódica informes a Sport Vital para lograr la coordinación de las tareas y acciones de ambos, logrando sinergias en las tareas y llegando a resultados eficientes y de calidad. En todo momento se privilegiará el trabajo en equipo.

Principales componentes del proyecto. Interpelación entre los mismos

Para llevar a cabo el proyecto es necesario lograr la participación de todas las áreas que forman parte del proyecto. Para lograr esta participación será necesario generar compromiso y motivación con las mismas. Todo el personal

involucrado en el proyecto debe tener conocimiento de la visión, misión, objetivos y metas a alcanzar.

Deberemos lograr la sinergia entre Sport Vital y Healthy Sport Vital, para ello será necesario alinear los objetivos a alcanzar de nuestra UEN con la casa matriz.

2.1.4- ESCENARIOS FUTUROS

Análisis de los escenarios alternativos

La cuestión

La inestabilidad económica actual y futura en Argentina es un aspecto que nos preocupa para el desarrollo de nuestro negocio. Esta cuestión es tan importante para nosotros que debemos tener presente e invertir recursos para prevenir futuros problemas. Las variables líderes que encontramos presentes en esta cuestión son el dólar y el PBI.

Cadenas de influencias

- o Variable líder: el dólar

Un aumento en el tipo de cambio generaría una baja del salario real, generando una disminución de las ventas. Esta situación ocasionaría un aumento en los costos. De esta manera, será complicado poder lograr los objetivos planteados.



- o Variable líder: PBI

Una variación positiva del PBI afectaría al crecimiento de la economía. Esta situación afectaría a la producción generando una disminución en la rentabilidad y perdiéndose de esta manera puestos de trabajo. Las consecuencias de esto generarán la pérdida de clientes.



Escenarios alternativos

Para determinar un escenario alternativo al escenario maestro, tomaremos la segunda probabilidad de mayor ocurrencia ya que la primera se tomó para el escenario maestro.

VARIABLE	VALOR	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
TIPO DE CAMBIO	\$6,70	0,40
PBI	10,9%	0,40

Matriz de impactos

Matriz de impactos		Cadenas de influencia							
		Tipo de cambio	Baja del salario real	Disminuyen las ventas	Aumentan los costos	PBI	Diminución de la rentabilidad	Aumento tasa de desempleo	Pérdida de clientes
ATRACTIVOS DEL SECTOR (MERCADOS)	Impacto escenarios externos					X	X		
	Nivel de rivalidad				X		X		
	Envergadura y tasa de crecimiento								X
	Presión de productos sustitutos			X	X				X
	Barreras de salida				X				
	Barreras de entrada	X					X		
	Poder de negociación de proveedores	X							
	Poder de negociación con distribuidores	X							
	Poder de negociación con clientes								
	Compatibilidad cultural								
	Compatibilidad tecnológica								
	Tamaño de la apuesta	X					X		X
	Sinergia								
	PERFIL DE DESEMPEÑOS (RECURSOS)	Gente							
Operaciones				X					
Finanzas		X							
Infraestructura				X		X			
Información									
Tecnología		X							
Imagen				X					X
Crédito		X							
Tiempo									
Pertenencia									
Plasticidad									
Estabilidad		X				X			
Organicidad									
Análisis general									

- Impacto 1. Impacto en Tamaño de la apuesta – Disminución de Rentabilidad

Una disminución de la rentabilidad afectaría el tamaño de la apuesta. Como la casa matriz nos financiaría el proyecto; si existiera una disminución en la rentabilidad, el tamaño de la apuesta sería menor ya que nuestro negocio no se vería tan atractivo.

- Impacto 2: Tipo de Cambio – Finanzas

Un aumento en el tipo de cambio repercutiría en los recursos financieros. Debido a que nuestra tecnología es importada, un aumento en el tipo de cambio elevaría los costos de nuestro proyecto, por lo que afectaría al precio final del producto.

IMPACTO NEGATIVO	MUY ALTO	EVALUACIÓN DE NUEVAS ALTERNATIVAS	ACTUAR DE INMEDIATO (DESVENTAJA ESTRATÉGICA)	
	ALTO		SEGUIR CON PLANES ACTUALES	REVISAR EVALUACIÓN DE IMPACTO
	MEDIO			
	BAJO			
	MUY BAJO			
		0%	50%	100%
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Plan de Prevención.

De no contar con el capital necesario otorgado por la casa matriz para el desarrollo del proyecto, realizaremos alianzas estratégicas con inversores de Pymes para que nos financien nuestro negocio.

Para poner en marcha este Plan realizaremos una reserva de \$45.000 dentro del presupuesto, la cual estará destinada a cumplir con el Plan si fuera necesario.

Plan de contingencia.

Frente a la posibilidad de un aumento de tipo de cambio que repercuta en nuestras finanzas; buscaremos empresas de tecnología nacional para que nos puedan sustentar en el negocio.

Para establecer este Plan, si fuera necesario, contaremos con una reserva de \$100.000 dentro de nuestro presupuesto.

2.1.5- BASE DE RECURSOS

Inventario de Recursos – Aplicación prevista

Recursos Humanos

Consideramos nuestro talento humano como el recurso más importante en nuestra empresa. Nuestro personal está capacitado para trabajar en equipo y lograr los objetivos propuestos en forma armónica.

Nuestra unidad de negocios tendrá a su cargo 15 personas entre las que se encuentran personal gerencial, personal administrativo y personal operativo.

Adicionalmente, accionaremos un plan masivo de capacitación para las diferentes áreas de la empresa.

Recursos tangibles

- *Financieros:* El aporte inicial de capital será provisto por la casa matriz, luego la unidad tendrá que autofinanciarse y crear valor a la compañía. Como mencionamos anteriormente el aporte inicial de capital es de ciento cincuenta millones de pesos (\$150.000.000)
- *Operacionales:* Nuestra unidad de negocios cuenta con el apoyo de la casa matriz para el uso de su planta productiva y sus procesos de calidad. La materia prima y los insumos necesarios para el diseño de nuestras prendas serán adquiridas mediante los proveedores de la empresa. Cabe destacar que los dispositivos electrónicos serán importados desde Brasil.
- *Infraestructura:* Nuestra planta productiva estará ubicada en Garín, provincia de Buenos Aires y las oficinas de administración están localizadas en Capital Federal. Adicionalmente, para la ubicación de nuestros productos contamos con los locales comerciales de Capital Federal.

Recursos intangibles

- *Información:* Por medio de las investigaciones de mercado, identificamos a nuestros clientes, sus necesidades, deseos y preferencias; con la finalidad de satisfacerlos mediante la innovación tecnológica y vanguardista. Adicionalmente, contamos con información del mercado, su evolución y factores influyentes a fin de desarrollar nuevos negocios.
- *Tecnología:* contamos con procesos informáticos para llevar el control de nuestras ventas y stocks. Adicionalmente, desarrollaremos una plataforma tecnológica que nos permita monitorear la calidad de los dispositivos electrónicos.

- *Imagen:* Contamos con el respaldo de Sport Vital, quien es reconocido en el mercado de ropa deportiva por su calidad e innovación constante.
- *Crédito:* Healthy contará con el apoyo de su casa matriz para iniciar el negocio, por lo que no necesitará crédito. Sin embargo, en caso de necesitar un endeudamiento externo, Sport Vital tiene la capacidad para disponer de créditos en cualquier institución gracias a su excelente capacidad financiera y experiencia crediticia.
- *Tiempo:* estimamos que la inversión va a ser recuperada a partir del segundo año de iniciado el negocio.
- *Pertenencia:* Nuestra unidad busca la identificación, motivación y lealtad constante de nuestros empleados a fin de transmitirlos a nuestros clientes.
- *Plasticidad:* Contamos con alta capacidad de anticipación a fin prever los cambios del entorno. Consideramos nuestra capacidad en un sentido amplio pasando por los factores productivos, la situación financiera, las normas administrativas hasta la actitud de innovación.
- *Estabilidad:* Tenemos un nivel de diversificación adecuado al segmento que la empresa se ha planteado satisfacer. Nuestro negocio es la venta de ropa deportiva inteligente. Sin embargo, Sport Vital cuenta con otras unidades de negocio que hacen que la empresa sea estable.
- *Organicidad:* Gozamos de un acople entre las áreas, divisiones y funciones de la empresa direccionados todos hacia el mismo objetivo.

Funciones de la Sede Central

Entre las funciones que llevará a cabo nuestra Sede Central tenemos:

1. Planificar estrategias para las diferentes unidades estratégicas de la empresa.
2. Supervisar el logro de objetivos de las diferentes unidades de negocios.
3. Controlar que se cumplan las normas de calidad en toda la cadena productiva a fin de garantizar la calidad de sus productos.
4. Formular y distribuir el presupuesto a las unidades de negocio de la empresa.
5. Diseñar el portfolio de productos de la empresa.
6. Decidir la incorporación, mantenimiento, privilegio o eliminación de una Unidad Estratégica de Negocios.
7. Suministrar el capital de bajo costo que requieran las unidades de negocios.
8. Coordinar las acciones de marketing que requiera la unidad de negocios.
9. Velar por que se transmita la cultura de la organización a todos sus empleados, clientes, proveedores y distribuidores.

10. Coordinar acciones de sinergia entre las diferentes unidades de negocio de la empresa.
11. Promover y fomentar la capacitación de su management en los procesos claves de la organización.
12. Fomentar la capacitación en materia de calidad de todos sus empleados.
13. Respaldo a las unidades de negocio cuando se presente alguna contingencia.
14. Promover e impulsar medidas de prevención ante posibles eventos.
15. Invertir en investigación y desarrollo.
16. Generar alianzas estratégicas con proveedores, competidores y clientes.

Competidores, complementadores y cooperadores.

Competidores: Tal y como lo mencionamos anteriormente, nuestros competidores son Adidas y Nike al tener en el mercado artículos deportivos inteligentes. Si bien, ninguno de ellos tiene un producto como el propuesto por Healthy, son considerados competidores en el segmento al que nos dirigimos.

Complementadores: Entre nuestros complementadores se encuentran los proveedores de la tecnología que usarán nuestras prendas deportivas, para ello contamos con TriTech, quienes son líderes en el mercado de dispositivos y desarrollo de software inteligente en Brasil.

Cooperadores: Crearemos acuerdos de cooperación con Nike, a fin de captar la parte del mercado que ellos manejan y sumarlos a nuestro staff de clientes brindándoles soluciones innovadoras. Adicionalmente, nos asociaremos con algunos clubes de fútbol a fin de que den a conocer nuestros productos inteligentes mediante jugadores reconocidos.

Management - estilos cognoscitivos - habilidades y capacidades

Management: Nuestro management posee las competencias necesarias para elegir las estrategias adecuadas para cada situación. A través de su liderazgo generará la motivación necesaria en todos sus empleados para que éstos se empeñen de manera voluntaria en el logro común de los objetivos. Así mismo, contamos con herramientas de gestión que nos permiten controlar y evaluar si los objetivos planteados fueron alcanzados o no y si fueron logrados eficientemente o no.

El Director General de la unidad estratégica de negocios deberá informar al CEO de Sport Vital, la elección de estrategias comerciales, planes específicos y resultados obtenidos en el negocio, con el fin de garantizar el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Estilos cognoscitivos

Nuestra unidad estratégica de negocios, está investigando constantemente el mercado a fin de encontrar nuevas oportunidades de mercado, para así generar nuevos productos innovadores que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

El Gerente General, deberá ser un pensador intuitivo perceptivo; dedicándose a la definición de misiones básicas y políticas de la unidad estratégica de negocios. Tener una visión general de la UEN y de allí pasar a lo particular. Por lo general, es el encargado de los problemas difíciles de definir, como elección de grandes estrategias en cuanto a los recursos y el diseño de planes de acción específicos a nivel de planificación estratégica.

Los Gerentes y Coordinadores administrativos son considerados pensadores receptivos intuitivos. Son los encargados de evaluar más detallada y detenidamente hechos claves individuales, generando soluciones alternativas.

Los Gerentes y Coordinadores productivos son considerados pensadores receptivos sistemáticos ya que su capacidad principal es la resolución de problemas cuantitativos, como el control de inventarios y programación de la producción. Utilizan la lógica estructurada para la resolución de problemas, descartando alternativas para arribar a la solución.

Habilidades y capacidades:

Nuestro management cuenta con las siguientes habilidades y capacidades:

1. Capacidad de liderazgo
2. Capacidad de síntesis y juicio crítico
3. Capacidad de innovación
4. Capacidad de delegación
5. Habilidades creativas
6. Habilidad para negociar
7. Capacidad de integración, participación y recepción

Todo ello contribuirá al desarrollo constante de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, para agregar valor en la misma.

2.1.6- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Pasos procedimentales:

1. *Unidad estratégica de negocio: Healthy Sport Vital.*
2. *Límite de tiempo: 1 año y medio.*

3. Nivel futuro de turbulencia.

	TURBULENCIA	REPETITIVA -1-	EXPANSIÓN -2-	CAMBIANTE -3-	DISCONTINUA -4-	SORPRESIVA -5-
CAPACIDAD DE CAMBIO	COMPLEJIDAD	Nacional Económica	+	Regional Tecnológica	+	Mundial Social
	CONOCIMIENTO	Conocido	Extrapolación	+	Discontinuo Conocido	Discontinuo Nuevo
FACILIDAD DE PREDICCIÓN	RAPIDEZ DEL CAMBIO	Lento	+	Similar a la respuesta	+	Muy rápido
	PERCEPCIÓN DEL FUTURO	Recurrente	Pronóstico	Predecible	Poco predecible	Impredecible

Fuente: Elaboración propia en base a Igor Ansoff, La dirección estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU., 2003.

El nivel de turbulencia previsto para el futuro es “sorpresivo” (nivel 5). El conocimiento es discontinuo y nuevo para la empresa. Los cambios del entorno no son conocidos por Sport Vital, por lo que el futuro también es impredecible y existe falta de información. La velocidad con que la empresa se adapta a los cambios y retos que presenta el ambiente, se prevé muy alta.

Los retos a los que se enfrenta Sport Vital con el diseño y desarrollo de estos productos son completamente nuevos y desconocidos. En este momento, tenemos que estar alerta a las estrategias de nuestros competidores y saber responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.

4. Nivel de turbulencia presente.

	TURBULENCIA	REPETITIVA -1-	EXPANSIÓN -2-	CAMBIANTE -3-	DISCONTINUA -4-	SORPRESIVA -5-
CAPACIDAD DE CAMBIO	COMPLEJIDAD	Nacional Económica	+	Regional Tecnológica	+	Mundial Social
	CONOCIMIENTO	Conocido	Extrapolación	+	Discontinuo Conocido	Discontinuo Nuevo
FACILIDAD DE PREDICCIÓN	RAPIDEZ DEL CAMBIO	Lento	+	Similar a la respuesta	+	Muy rápido
	PERCEPCIÓN DEL FUTURO	Recurrente	Pronóstico	Predecible	Poco predecible	Impredecible

Fuente: elaboración propia en base a Igor Ansoff, La dirección estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU., 2003.

El nivel de turbulencia en el momento actual de la empresa, es “discontinuo” (nivel 4). Pese a que el conocimiento es conocido por la empresa, éste es discontinuo, debido a los cambios que se están produciendo en el mercado.

Los cambios del entorno son sabidos por Sport Vital, por lo que la percepción del futuro es un poco predecible, y la empresa dispone de mayor información. Sport Vital tiene una buena capacidad de adaptación a los retos que presenta el entorno.

5. Acometividad Estratégica y Respuesta de la Capacidad de la Empresa necesarias para tener éxito en el futuro.

TURBULENCIA	REPETITIVA -1-	EXPANSIÓN -2-	CAMBIANTE -3-	DISCONTINUA -4-	SORPRESIVA -5-
TURBULENCIA AMBIENTAL	Repetitiva	Lenta	Rápida	Predecible	Impredecible
ACOMETIVIDAD ESTRATÉGICA	Estable Basada en el pasado	Reactiva Basada en la experiencia	Previsora Basada en la extrapolación	Discontinua Basada en futuros	Discontinua Basada en la creatividad
RESPUESTA DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA	Preventiva Evita el cambio	Producción Busca la eficiencia	Marketing Dirigida hacia el mercado	Estratégica Dirigida hacia el ambiente	Flexible Busca crear el ambiente

Fuente: elaboración propia en base a Igor Ansoff, La dirección estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU., 2003.

Con el fin de tener éxito en el futuro, y una vez ya posicionados en el mercado definido, el nivel de acometividad estratégica de la empresa se caracterizará por innovar y crear productos tecnológicos vanguardistas, aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que permitirá cubrir las necesidades futuras insatisfechas de los clientes.

La respuesta estratégica que tendrá la empresa en el futuro, es flexible, nos caracterizaremos por la creatividad en los productos, y por buscar y competir en cambios novedosos. Todo ello, nos permitirá consolidar nuestra posición en el mercado y ser líderes del mismo.

6. Acometividad Estratégica y Respuesta de la Capacidad actual de la Empresa.

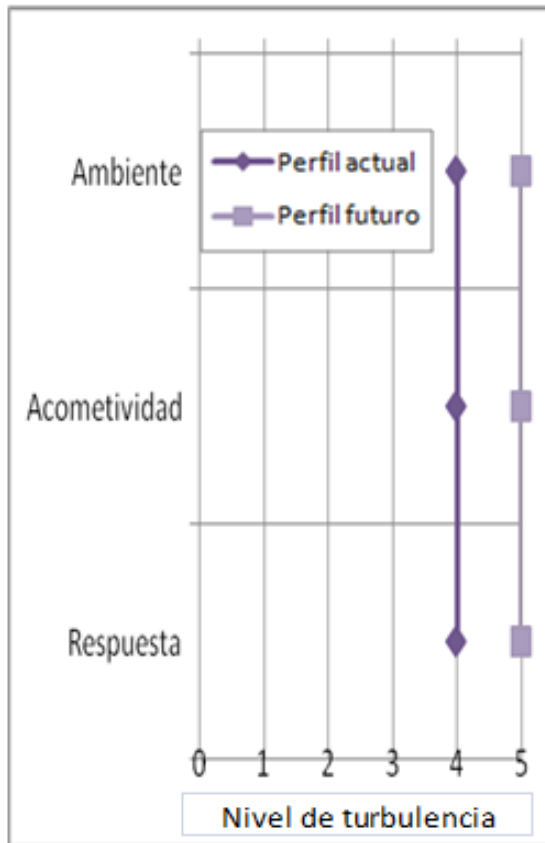
TURBULENCIA	REPETITIVA -1-	EXPANSIÓN -2-	CAMBIANTE -3-	DISCONTINUA -4-	SORPRESIVA -5-
TURBULENCIA AMBIENTAL	Repetitiva	Lenta	Rápida	Predecible	Impredecible
ACOMETIVIDAD ESTRATÉGICA	Estable Basada en el pasado	Reactiva Basada en la experiencia	Previsora Basada en la extrapolación	Discontinua Basada en futuros esperados	Discontinua Basada en la creatividad
RESPUESTA DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA	Preventiva Evita el cambio	Producción Busca la eficiencia	Marketing Dirigida hacia el mercado	Estratégica Dirigida hacia el ambiente	Flexible Busca crear el ambiente

Fuente: elaboración propia en base a Igor Ansoff, La dirección estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU., 2003.

El nivel actual de acometividad estratégica de la empresa, se caracteriza por mantener una revisión periódica del entorno, con el objetivo de identificar retos tecnológicos y competitivos, que nos permitan mejorar los productos y así atender mejor las necesidades de la demanda.

La respuesta de la capacidad estratégica de la empresa está dirigida hacia el ambiente. Sport Vital persigue cambios nuevos del entorno, y centra sus esfuerzos en la efectividad de la estrategia definida.

7. Perfiles de Turbulencia, Acometividad y Respuesta presentes y futuros de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a Igor Ansoff, La dirección estratégica en la práctica empresarial, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware, EE.UU., 2003.

En el gráfico anterior podemos observar que la empresa se encuentra actualmente en un nivel de turbulencia 4, turbulencia discontinua. En el futuro, pensamos que la turbulencia del entorno habrá aumentado en un nivel, pasando al sorpresivo.

Esta situación se debe a la evolución que está experimentando el mercado de la ropa deportiva inteligente, a los continuos cambios en la tecnología, que afectan a los productos desarrollados, y al crecimiento del mercado, debido a la constante introducción de competidores en el mismo.

La empresa sigue apostando por los cambios creativos, basados en las oportunidades tecnológicas que va ofreciendo el mercado, con el fin de mejorar continuamente los productos ofrecidos a nuestros clientes.

Descripción del estado – EAC.

Del análisis de todas las herramientas utilizadas, se desprende que la nueva unidad de negocios cuenta con el soporte de la imagen de marca y el buen posicionamiento de Sport Vital, así como de las nuevas oportunidades que le brinda el mercado para desarrollar sus innovadores productos, haciendo frente a las amenazas de productos sustitutivos de los competidores.

La empresa dispone de una gran capacidad de conversión de recursos, que sumada al buen posicionamiento en el mercado, permite que nuestros productos sean diferenciados por el componente tecnológico. A esto hay que añadirle un alto grado de foco y de índice de dominancia de la empresa, es decir, que nuestros productos satisfacen gran parte de los atributos requeridos por la demanda, y que somos superiores en cuanto a ventajas competitivas, frente a nuestros competidores.

La empresa se encuentra en una posición de líder en el mercado, lo que favorece el desarrollo de los nuevos productos. Pese a esta posición privilegiada, hay que estar alerta en cuanto a las incorporaciones de productos similares por parte de los principales competidores, y también al elevado poder de negociación del que disfrutan nuestros proveedores y clientes.

El hecho de ser los primeros en introducir en el mercado un producto de las características descritas, supone un riesgo añadido para la empresa, que las empresas competidoras que se incorporen posteriormente no tendrán. Además, hay que añadir los problemas con la importación de los dispositivos tecnológicos, así como la carencia de experiencia que tiene la empresa en el manejo de los mismos e incorporación de éstos a las prendas deportivas.

Los esfuerzos requeridos en términos de recursos humanos, tecnológicos y de financiación son de una magnitud muy elevada, pero contamos con el apoyo incondicional de la empresa matriz. Esto nos aporta estabilidad para afrontar los retos del entorno, y responder con mayor velocidad a los cambios.

El estado actual conflictivo en el que se encuentra la empresa, se caracteriza por el desconocimiento parcial de cómo se va a comportar el mercado en el que vamos a introducirnos en el futuro, debido a que la tecnología necesaria para el desarrollo de los productos es incipiente y está en constante evolución. Sin embargo, la empresa cuenta con una alta acometividad estratégica, lo que le permite anticiparse antes que sus competidores, a los cambios que se producen en el entorno, y responder ante ellos con productos creativos y vanguardistas.

2.2- COMPOSICIÓN

Los productos que va a comercializar la nueva unidad de negocios, Healthy Sport Vital, son prendas deportivas inteligentes, dirigidas a deportistas o aficionados a la práctica de ejercicio. La unidad estratégica de negocios,

basará su superioridad competitiva en la calidad e innovación de sus productos, así como en la imagen de marca que adopta de la empresa matriz. El objetivo es satisfacer las necesidades de la demanda, y convertirnos en líderes del mercado de la ropa deportiva inteligente. El éxito por sobre nuestros competidores será medido en términos de rentabilidad, cuota de participación del mercado y fidelidad de los clientes.

2.2.1- DOMINIO

Relación entre el producto y mercado meta.

Los productos que la nueva unidad de negocio va a vender tienen una relación directa con el mercado meta en el que se va a vender, puesto que los nuevos productos satisfacen necesidades que no están siendo cubiertas en el segmento de mercado.

Adicionalmente, la empresa cuenta con las fuerzas y habilidades necesarias para el desarrollo y comercialización de los productos, y la posterior introducción de los mismos en el mercado meta.

Debido a los innovadores dispositivos tecnológicos que incorporamos a las prendas deportivas, así como todas las constantes vitales que estos son capaces de medir, consideramos que los productos desarrollados en este segmento, no serán fácilmente imitables para nuestros competidores.

Podemos establecer que la relación existente entre el mercado meta y los productos de Healthy Sport Vital se define como el tiempo que tarda la empresa en adaptar nuestros productos, a las nuevas necesidades de los clientes, a las innovaciones tecnológicas y a los cambios en el entorno.

Definición y dimensionamiento del mercado meta.

El sector industrial dónde la nueva unidad comercial de Sport Vital va a vender sus productos es el textil. Gracias a la investigación de mercado realizada, el mercado meta en el que ubicamos nuestra unidad de negocios lo definimos como mercado de Ropa Deportiva Inteligente. El tamaño del segmento, según los resultados obtenidos del estudio, es de 1.000.000 de personas.

Esta investigación también nos permite definir las características que poseen los clientes que comprarán nuestros productos en el segmento de mercado definido: hombres y mujeres de entre 25 a 60 años, habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y con un nivel socioeconómico ABC1 y C2.

Acción de los competidores, cooperadores y complementadores.

Actualmente nos encontramos en una posición más avanzada que nuestros competidores. Healthy Sport Vital ha sido capaz de introducir un producto novedoso, que satisface de una manera directa y completa, necesidades de la demanda no cubiertas por ninguno de los dispositivos de los competidores. La

reacción esperada de los mismos, será el desarrollo de prendas deportivas similares a las nuestras, con el fin de obtener una participación de ese segmento atractivo.

Nuestro principal complementador es nuestro proveedor de los dispositivos tecnológicos, TriTech, que nos permite ofrecer prendas deportivas que incorporan la última tecnología del mercado. Gracias a ello, conseguimos desarrollar productos innovadores y vanguardistas, que permiten ser actualizados constantemente, en función de la evolución tecnológica.

Nuestros principales cooperadores son Nike, los principales clubes de fútbol de la ciudad y los deportistas más conocidos mundialmente. Las alianzas creadas con los mismos nos permitirán promocionar y difundir más rápidamente la nueva línea de negocio de Sport Vital.

2.2.2- VENTAJAS DIFERENCIALES

Las ventajas diferenciales que posee Healthy Sport Vital de acuerdo con los dos Conjunto de Atributos Esperados y la Matriz de Posicionamiento, y con las que queremos diferenciarnos de nuestros competidores y ser capaces de capturar el mercado meta definido son las siguientes:

Según el Cones 1. Clientes que priorizan la Comodidad:

- Calidad e innovación de los productos.
- Estilo y variedad de modelos.
- Imagen de marca transferida por la empresa matriz.

Según el Cones 2. Clientes que priorizan el Estilo:

- Calidad e innovación de los productos.
- Atención a los Clientes.

La unidad estratégica de negocios se basará en estas ventajas diferenciales para la proyección e introducción al mercado de la ropa deportiva inteligente.

La empresa es consciente de las debilidades que tiene y que debemos trabajar para adquirir las ventajas diferenciales que poseen nuestros competidores, así como fortalecer las que nos son propias, y por las que los clientes prefieren nuestros productos.

Healthy Sport Vital se debe esforzar en mejorar la valoración que tiene la demanda en cuanto a diseño de los productos y precio de los mismos, con el objetivo de ser capaces de ofrecer todos los atributos esperados por los clientes.

2.2.3- RESULTADOS ESPERADOS

Establecimiento de expectativas cuantitativas y cualitativas del área comercial

- Expectativas cuantitativas
 - Recuperar la inversión inicial (\$150.000.000) en los primeros dos años, luego del lanzamiento de la línea de productos Healthy Sport Vital
 - A partir del segundo año, obtener una rentabilidad anual del 30%
 - Lograr una participación de mercado mayor al 50% en los próximos cinco años.

- Expectativas cualitativas
 - Ser líderes en el en el mercado de prendas deportivas inteligentes en un lapso de dos años, logrando una cobertura del mercado total del 50%
 - Ser reconocidos por la calidad y seguridad de nuestros productos, en un período de dos años
 - Desarrollar equipos de ventas sumamente capacitados y competitivos, en un lapso de tres meses desde el inicio del proyecto.
 - Satisfacer al 100% de nuestros consumidores en un lapso de un año.

Límite a la exposición al riesgo

Nuestro límite de exposición al riesgo estará formado por el monto de la inversión inicial (\$150.000.000) más un 6% de la misma (\$9.000.000).

2.2.4- EMPUJES ESTRATÉGICOS

2.2.4.1- PRECIO

A fin de fijar el precio de venta de nuestras prendas, tendremos en cuenta algunos aspectos, a saber:

- Mercado y competencia: Nos encontramos atentos a los cambios del entorno competitivo y ante las necesidades de nuestros clientes, es por ello que realizamos una investigación de mercados para conocer, entre muchos aspectos, el mercado objetivo o target, algunos escenarios alternativos y el precio de venta para así poder aplicar estrategias. Aunado a ello, en caso de que nuestros competidores se lancen al

mercado con una propuesta de ropa deportiva inteligente, o que lancen un producto sustituto; ya contaremos con clientes fidelizados a quienes no le importará pagar el precio establecido a cambio de un producto con todos los beneficios que ofrece Healthy de Sport Vital.

- Objetivos de la empresa: Nuestro objetivo es ofrecer un producto de calidad, apoyado por una marca reconocida y valorada en el mercado; es por ello que nuestra estrategia no apunta a precios bajos, sino a precios diferenciados y dirigidos al estrato socioeconómico medio alto de la pirámide.
- Partes interesadas: La fijación de precios, además de los clientes, puede afectar las expectativas de:
 - *Competidores:* Debemos prever la reacción de nuestros competidores ante la fijación y variaciones en el precio.
 - *Proveedores:* Si nuestro precio de venta aumenta y aumenta nuestro margen de rentabilidad; debemos maniobrar con cuidado ya que nuestros proveedores podrán exigir un mayor precio por los suministros que nos brindan, y recordemos que nuestro insumo más importante son los dispositivos electrónicos que tendrán nuestras prendas deportivas.
 - *Sociedad en general:* Todos los productos de Sport Vital son reconocidos por la calidad y los beneficios que brindan; es por ello que siempre hemos apuntado a un target diferenciado, donde el precio no es bajo; por lo que una salida al mercado con un precio bajo puede desacreditar la imagen de nuestro producto.
- Elasticidad de la demanda: A fin de determinar la elasticidad de nuestra demanda procederemos a la siguiente demostración.

Precio Unitario (Pesos) (P)	Cantidad demandada (Miles) (Q)	Var Q/Qx100	Var P/Px100	Elasticidad Precio
900	1950	$50/1950*100$	$100/900*100$	0,23
800	2000	2,56	11,11	

Por lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que en una primera etapa de introducción en el mercado, nuestra demanda tiene un comportamiento inelástico, ya que ante una disminución porcentual del precio nos aumentó en menor proporción la cantidad.

Costos: Para analizar nuestros costos tomaremos en cuenta tanto los costos fijos como los variables, ya que ambos actúan como condicionantes del precio de venta.

Ciclo de vida del producto: El distinto comportamiento de la demanda en las fases del ciclo de vida del producto también me condiciona el precio a fijar. Es por ello, que en la primera etapa nuestro producto tendrá un precio más alto, ya que, por lo general, la demanda actúa de forma inelástica con respecto al precio.

Para la fijación de precios nos basamos en el método del mercado o de la demanda, utilizando la estrategia de precios psicológicos. Para definirla, tendremos en cuenta algunos aspectos, a saber:

Como queremos sobresalir en el mercado con nuestra nueva unidad de negocios, fijaremos un precio alto que denote calidad y superioridad ante los productos de la competencia. Por lo anteriormente expuesto, nuestra estrategia de precio será de prestigio.

Utilizaremos precios redondeados, ya que éstos suelen asociarse a productos de categoría superior.

Nuestro precio deberá cubrir los costos fijos de la empresa y poder obtener flujos de caja positivos que impliquen beneficios para la empresa. También debemos tener en cuenta el punto de equilibrio.

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados, la estrategia de precios establecida, los costos y el punto de equilibrio; concluimos fijar el precio unitario de cada prenda deportiva inteligente en ochocientos pesos (\$ 800).

2.2.4.2- PRODUCTO

Nuestro producto está centrado en las necesidades del consumidor ya que actualmente no existe en el mercado un producto que reúna todos los beneficios que ofrece Healthy Sport Vital.

Healthy es una línea de ropa deportiva inteligente que controla las constantes vitales mientras se realiza ejercicio. Está considerado un producto de consumo, comercial y de compra, por lo que tenemos ventaja en el mercado ya que cuando nuestros clientes quieran comparar entre otras marcas en calidad, estilo y beneficios, encontrarán que somos los únicos que actualmente ofrecemos un producto que satisface sus necesidades, brindando comodidad y estilo. Para describirlo utilizaremos los tres niveles de producto, a saber:

Beneficio Básico: Monitoreo del organismo durante la actividad física.

Producto Real: Las características que nos diferencian de nuestros competidores son:

- *Marca:* Nuestras prendas se ven apoyadas por el posicionamiento con el que cuenta la marca Sport Vital en el mercado. La misma cuenta con una amplia trayectoria en el segmento de ropa deportiva, asociándose positivamente a calidad, comodidad y buen gusto. Ésta asociación positiva, es lo que le da confianza a la gente de obtener un producto acorde a sus necesidades. La estrategia de marca con la que conquistaremos el mercado será la de marca única, ya que todos los productos que posee actualmente la empresa, cuentan con el respaldo de la marca Sport Vital, por lo que nuestra UEN adhiere a la estrategia corporativa, asegurando que la misma nos garantizará el cumplimiento de nuestros objetivos y el éxito en el mercado de ropa deportiva inteligente.
- *Estilo/ Diseño:* Nuestros diseños están orientados a las diferentes edades a las que apuntamos. Tenemos diseños juveniles y fresco para los más jóvenes y diseños más moderados dirigido a una edad más avanzada. Nuestras prendas son elaboradas en algodón y spandex, en las tallas xs, s, m, l y xl, en diferentes colores y con dispositivos que incorpore lo último en tecnología, siendo vanguardistas en el mercado de ropa inteligente. Las camisetas deportivas se hallarán en diferentes modelos manga corta, manga larga y sin mangas, adicionalmente comercializaremos chaquetas y tops deportivos.
- *Calidad:* Adicionalmente ofrecemos prendas de excelente calidad y seguridad, ya que nuestro target deposita su confianza en los datos arrojados por las mismas; en este sentido contamos con un equipo multidisciplinario que se encargan de la verificación de las funciones y su posterior control de calidad, a fin de garantizar un 100% de confiabilidad, antes que nuestras prendas lleguen a manos de nuestros clientes y así disminuir el riesgo de tener productos defectuosos en el mercado.

Producto aumentado: A fin de mantener la diferenciación contaremos con los siguientes servicios complementarios:

- *Garantía:* Nuestras prendas deportivas cuentan con una garantía del dispositivo electrónico de 1 año, por lo que con la compra de cualquiera de nuestras prendas se suministrará al cliente un contrato escrito donde se especificarán las condiciones de garantía del dispositivo. Resaltando que la misma será válida por concepto de fallas en la fabricación y no por daños equivalentes al mal uso de la prenda.

- Servicio post venta: Sport Vital cuenta con un servicio 0-800 de atención al cliente, el cual sirve para consultas, reclamos y sugerencias del producto. También le permite al cliente conocer precios de otros productos y características de los mismos. Adicionalmente, contamos con un servicio de venta por internet con envío a domicilio para los productos comprados en Capital Federal.
- Financiación: Healthy Sport Vital cuenta con planes de 2 y 3 cuotas sin interés, lo cual reviste un beneficio para el cliente a la hora de comprar nuestros productos en cualquiera de nuestras tiendas.

2.2.4.3- PROMOCIÓN

En Sport Vital apostaremos a una fuerte inversión en promoción, ya que nuestro objetivo principal es dar a conocer nuestro producto sus beneficios y las necesidades que satisface. Se prevé destinar el 1% de las ventas anuales en concepto de promoción. Para ello desarrollaremos las siguientes estrategias de comunicación:

Publicidad: Realizaremos anuncios publicitarios en canales deportivos de televisión, radio y vía pública.

En otro sentido nos proponemos ser sponsor de equipos deportivos y atletas de fama mundial, para así crear una buena imagen y llegar a los clientes por medio de figuras reconocidas en el mundo deportivo.

De esta manera a través de los medio de masas, planeamos llegar a nuestro target, siendo el departamento de marketing de nuestra casa matriz, el encargado de controlar el contenido y la forma de emitir el mensaje.

Relaciones públicas: Iniciaremos un proyecto sobre la concientización de enfermedades cardíacas, donde Sport Vital actuará como patrocinador y presentará sus prendas deportivas inteligentes como una solución alternativa a la prevención de posibles enfermedades mientras se practica deporte.

2.2.4.4- PLAZA

Contamos con los locales de Sport Vital en Capital Federal para colocar nuestro producto. La estrategia de distribución que usaremos, de acuerdo a la diferenciación del producto, será la distribución exclusiva, es por ello que nuestro cliente buscará nuestras prendas deportivas inteligente donde éste se encuentre. A fin de detallar nuestros canales de distribución, presentamos algunos componentes de la misma.

Diseño y selección del canal de distribución: Nuestro canal de distribución es directo, ya que va del fabricante al consumidor final. Desde el fabricante (Sport Vital) llega los locales comerciales de la marca, para luego pasar al consumidor final. La estrategia de distribución será exclusiva, ya que nuestros productos sólo serán comercializados en los puntos de venta de la marca.

Localización y dimensión de los puntos de venta: De la fábrica de Sport Vital se distribuirá a los locales de venta exclusivos de la marca, para que a través de ellos se llegue al consumidor final. Para el caso de nuestra UEN, se localizará nuestro producto sólo en los locales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Logística de la distribución o distribución física: Una vez que las prendas deportivas inteligentes están fabricadas, son trasladadas al centro de distribución de Sport Vital donde son ingresadas al stock, son controladas y luego distribuidas a los locales de venta.

2.2.4.5- POSICIONAMIENTO

Nuestras prendas deportivas serán posicionadas, en los deportistas y principiantes del deporte, como un producto seguro, confiable y necesario para ayudar a monitorear las constantes vitales mientras se practica ejercicio, logrando captar la atención de la mayor cantidad de clientes y satisfaciendo las necesidades de cada grupo. Adicionalmente, Sport Vital cuenta con una excelente posición en el mercado de ropa deportiva, por lo que Healthy se beneficia de este apoyo, resaltando la transferencia de calidad y confianza en los productos de la empresa.

2.2.4.6- PARTICIÓN

Nuestro esfuerzo está dirigido a los siguientes grupos, quienes a su vez tienen distintas preferencias en los atributos esperados del producto:

- Deportistas profesionales
- Personas con problemas de obesidad
- Personas que quieran adelgazar
- Personas con problemas cardíacos.
- Que pertenezcan al nivel socioeconómico ABC1 y C2.

2.2.4.7- PROCESO

La planta de fabricación de Sport Vital es quien se encarga de la producción de la ropa deportiva inteligente, por lo que a Healthy le llega la prenda terminada, para su posterior comercialización.

TriTech, fabricante de los dispositivos electrónicos, son proveedores directos de Sport Vital. El input de Sport Vital está representado por la Investigación y Desarrollo que Healthy realiza y por medio del cual se generan las directrices de las especificaciones técnicas de la prenda, a fin de cumplir con la correcta adaptación de los dispositivos. Nuestro output está representado por las prendas deportivas inteligentes, que posteriormente son enviadas a control de calidad, para verificar su correcto funcionamiento.

2.2.4.8- PÚBLICO

Nuestro público son hombres y mujeres entre 25 y 60 años, de nivel socioeconómico ABC1 y C2, que practiquen algún tipo de deporte o que manifiesten su intención de hacerlo.

Entendemos que las necesidades están cambiando constantemente por lo que estamos comprometidos a realizar investigaciones de mercado para examinar tanto el conjunto de atributos esperados, como percibido; así como la identificación de la realidad objetiva; por lo que accionaremos sobre ambas variables a fin de cumplir nuestro objetivo.

2.2.4.9- PERSONAL – PLAN DE CALIDAD

Nuestra Gerencia de Recursos Humanos está centralizada en la casa matriz. Son ellos quienes se encargan del reclutamiento, selección y capacitación del personal. El criterio usado para seleccionar personal es la capacidad de orientación hacia el cliente interno y externo, orientación hacia el logro de objetivos y la trayectoria profesional. Adicionalmente, la casa matriz es la encargada de coordinar capacitaciones a todo el personal, verificando que sean asignadas en concordancia a los objetivos propuestos a cada empleado. En Sport Vital es importante la satisfacción del personal, por lo que nos esforzamos en crear un ambiente laboral positivo que permita el mejor desarrollo de los mismos.

Síntesis del Plan Táctico del Mix de Marketing.

Precio

- Nuestra estrategia de precio será de prestigio, caracterizada por precios altos que resalten la calidad de nuestro producto.
- Utilizaremos precios redondeados

- El Precio unitario de cada prenda deportiva inteligente es de ochocientos pesos (\$ 800).

Producto

- Línea de ropa deportiva inteligente que controle las constantes vitales mientras se realiza ejercicio.
- Nos introduciremos con una estrategia de marca única: Sport Vital.
- Variedad de diseños acordes a las edades de nuestro target.
- Calidad y seguridad en las prendas ofrecidas a fin de garantizar un 100% de confiabilidad.
- Garantía de un (1) año de los dispositivos electrónicos por defectos de fabricación.
- Línea 0-800 de atención al cliente
- Planes de 2 y 3 cuotas sin interés.

Plaza

- La estrategia de distribución que usaremos será la distribución exclusiva.
- Nuestro canal de distribución del fabricante al consumidor final.
- Distribución a locales de venta exclusivos de la marca en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Promoción

- Fuerte inversión en promoción, por lo que se destinará el 1% de las ventas anuales en concepto de promoción.
- Anuncios publicitarios en canales deportivos de televisión, radio y vía pública.
- Ser sponsor de equipos deportivos y atletas de fama mundial
- Proyecto de concientización sobre enfermedades cardíacas, donde Sport Vital será el patrocinador oficial, donde exhibirá su ropa inteligentes como una solución alternativa a la prevención de posibles enfermedades mientras se practica deporte.

Relaciones de la Investigación de Mercado y del Análisis de mercado con el mix de marketing – Aplicaciones concretas de las investigaciones específicamente en lo referido a la elección de los canales y del establecimiento del comportamiento del cliente.

Precio

De la investigación de mercados surgió como resultado que el 50% estaba dispuesto a pagar de \$800 a \$900 y que otro 40% estaba dispuesto a pagar de \$700 a \$800. En base a lo anteriormente expuesto realizamos un análisis de la sensibilidad de la demanda, concluyendo que nuestra demanda es inelástica ante una disminución proporcional en el precio.

En otro sentido, a fin de determinar el precio hemos consideramos varios factores como el ciclo de vida del producto, las características que distinguen nuestro producto y a los de la competencia. La mayoría de los encuestados le gustaría que su ropa deportiva tuviese un dispositivo integrado de medición de funciones vitales y manifiestan su intención de compra. En tal sentido, establecimos nuestro precio de compra en \$800 por cada prenda inteligente, destacando la calidad que siempre nos ha caracterizado y la seguridad y confiabilidad del producto.

Producto

La investigación de mercado que realizamos nos permitió determinar de acuerdo al CONES, los atributos que desarrollaríamos en nuestras prendas deportivas, adicionalmente, nos permitió conocer que atributos que no eran percibidos en la marca y cuales no estaban siendo desarrollados. Por lo que definimos un plan táctico a fin de desarrollar los atributos con los que la marca actualmente no cuenta como la seguridad, juventud y variedad de modelos, aprovechando la inversión en I&D y las capacidades de la empresa . Con ello Healthy Sport Vital busca que sus productos satisfagan las exigencias del público objetivo y de esta manera lograr nuestros objetivos empresariales.

Adicionalmente, se detectó las funciones más importantes que reuniría el dispositivo electrónico de nuestras prendas inteligentes resaltando la necesidad de conjugar la medición de las pulsaciones, tiempo y calorías.

Plaza

En la investigación realizada a la competencia detectamos que nuestros competidores directos cuentan con locales propios y una distribución generalizada, incluso a nivel internacional. Por otra parte Sport Vital cuenta con una distribución amplia pero que no supera a la de nuestros competidores, por lo que representa parte de nuestro estado futuro deseado trabajar en la ampliación de las zonas de distribución a fin de lograr expandirnos. De la investigación también surgió la necesidad de empezar a distribuir nuestros productos en Capital Federal, ya que es la zona que concentra más cantidad de personas del nivel socioeconómico al cual apuntamos.

Promoción

La investigación de mercados, determinó que sólo el 60% de la población encuestada conoce el concepto de ropa inteligente, por lo que nos propusimos destinar un porcentaje 1% de las ventas anuales a una fuerte campaña de publicidad a través de medios masivos de comunicación y la realización de patrocinio a actividades relacionadas con la salud, para dar a conocer nuestros productos.

PARTE III

DEFINICIÓN ESPECÍFICA

PARTE III - DEFINICIÓN ESPECÍFICA

3.1- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los productos que configuran la nueva línea de negocio de Sport Vital son artículos deportivos, camisetas, tops y chaquetas, que monitorean las constantes vitales del organismo mientras se practica ejercicio; además de camisas de fútbol que miden la pasión del hincha.

3.1.1- CARACTERÍSTICAS

Memoria descriptiva técnica del producto.

Las prendas de ropa de Healthy Sport Vital son elaboradas con fibras que se acoplan al cuerpo para que el dispositivo electrónico pueda medir las constantes vitales. Las camisetas son de manga corta y manga larga. Las chaquetas son todas de manga larga. Todas las prendas están fabricadas con la combinación justa de algodón (97%) y spandex (3%), para una mayor adaptación al cuerpo, lo que permite un mayor rendimiento durante el ejercicio.

Todos los productos de la nueva línea de negocio son confeccionados con fibras textiles que favorecen la transpiración. Además, estos tejidos permiten el máximo grado de comodidad, elasticidad y libertad de movimiento.

Los dispositivos que van adheridos a las prendas deportivas, incorporan la más novedosa tecnología para que sean capaces de controlar la frecuencia cardíaca, las calorías consumidas, el tiempo y la temperatura, mientras se practica ejercicio.

Nuestras prendas deportivas con dispositivos tecnológicos cuentan con la aprobación de médicos experimentados en el monitoreo de las constantes vitales del organismo. Además, su eficacia es testada en grupos de deportistas profesionales, aficionados al deporte y personas con problemas de salud. En definitiva, son productos cómodos, resistentes e innovadores.

Análisis de costos fijos o de estructura.

GASTOS DE ESTRUCTURA MENSUAL		
Remuneraciones		\$ 3.522.951,00
Gerentes	\$ 750.000,00	
Jefes de Departamento	\$ 600.000,00	
Jefes de División	\$ 420.000,00	
Resto de Personal	\$ 200.000,00	
Sueldos Brutos mensuales	\$ 1.970.000,00	
Cargas Laborales (78,83%)*	\$ 1.552.951,00	
Gastos Financieros y de Comercialización		\$ 996.270,00
Alquiler locales	\$ 400.000,00	
Seguros por robo e incendio	\$ 69.550,00	
Teléfono	\$ 29.120,00	
Luz	\$ 13.500,00	
Internet	\$ 18.500,00	
Limpieza	\$ 135.600,00	
Mantenimiento instalaciones	\$ 210.000,00	
Impuestos municipales	\$ 30.000,00	
Transportes	\$ 90.000,00	
Gastos de Fabricación		\$ 635.900,00
Mano de Obra	\$ 400.000,00	
Materiales	\$ 160.500,00	
Gastos importación dispositivos tecnológicos	\$ 75.400,00	
Gastos de Administración		\$ 780.000,00
Honorarios directivos	\$ 250.000,00	
Diarios	\$ 40.000,00	
Viáticos	\$ 130.000,00	
Gastos de Representación	\$ 300.000,00	
Abono asesor legal	\$ 60.000,00	
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA MENSUAL		\$ 5.935.121,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

(*)Las cargas laborales incluyen: contribuciones, costos sociales y costos consensuados.

En la tabla anterior se puede observar la relación de costos de estructura mensual de la empresa matriz, que son aplicados a los productos de nuestra unidad de negocio, Healthy Sport Vital.

Los gastos de fabricación de los productos, son transferidos directamente desde Sport Vital, que es la encargada de la producción de los mismos.

Análisis de costos variables, gastos y tiempos.

Costos unitarios por producto.

COSTO UNITARIO DIRECTO DE LOS PRODUCTOS DE HEALTHY SPORT VITAL		
Costos Directos	Parciales	Totales
Costo Insumos		\$ 339,40
Costo de la prenda (tela, hilo, serigrafía)	\$ 151,95	
Dispositivo Tecnológico	\$ 180,20	
Bolsa Envoltorio	\$ 7,25	
Costo Comercial		\$ 104,00
Gastos de TC (8%)	\$ 64,00	
Ingresos Brutos (3%)	\$ 24,00	
Comisión Vendedor (2%)	\$ 16,00	
Costo Financiero		\$ 72,00
Financiación Cuotas (9%)	\$ 72,00	
Gastos de Operación		\$ 54,05
Amortizaciones Planes de Contingencia y Prevención	\$ 5,25	
Gastos Difícil Apropiación	\$ 48,80	
Total Costo Directo		\$ 569,45
Precio Unitario sin Impuestos		\$ 800,00
Margen de Contribución		\$ 230,55

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

El cuadro anterior muestra el costo total unitario de un producto de la unidad de negocio Healthy Sport Vital, el precio al que se vende la prenda deportiva inteligente y el ingreso marginal por la venta de cada unidad.

Finalmente, con el objetivo de conocer la rentabilidad neta de la nueva unidad de negocios, elaboramos el siguiente cuadro de resultados para el mes de octubre de 2012.

ESTADO DE RESULTADOS MES DE OCTUBRE 2012 - PRODUCTOS HEALTHY SPORT VITAL			
	Unidades	Monto	Total
Venta Neta Antes de Impuestos	75.000	\$ 800,00	\$ 60.000.000,00
Costo	75.000	\$ 569,45	\$ 42.708.750,00
Utilidad Operativa del mes			\$ 17.291.250,00
Gasto de Estructura del mes			\$ 5.935.121,00
Utilidad Neta del mes de los Productos de Healthy Sport			\$ 11.356.129,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

En el mismo, están representadas las unidades que se espera vender en un mes, la venta neta obtenida, el costo total directo de las unidades vendidas, el beneficio neto, los costos de estructura de Healthy Sport Vital e ingreso neto obtenido en el mes de octubre de 2012 por la venta de los productos.

Los costos de estructura son transferidos desde el presupuesto de gastos aprobado por la empresa matriz. Los responsables de ventas de Healthy Sport Vital presupuestaron las unidades vendidas de acuerdo a los datos obtenidos de la investigación de mercado, llevada a cabo por la consultora D'Alessio IROL y en consonancia con los objetivos de venta establecidos. La gerencia de compras suministró los costos unitarios de los productos.

Gastos distribuidos por factor.

Para distribuir los gastos, en los que incurrimos para fabricar los productos de la nueva línea de negocio, entre las siguientes clasificaciones de costos: “mano de obra directa”, “materia prima” y “carga fabril o costos indirectos de fabricación” tenemos que tener en cuenta como incurren los mismos en la fabricación de los productos. De esta manera realizamos la siguiente agrupación de gastos:

Costo Indirecto de Fabricación o Carga Fabril:

- Remuneraciones de Gerentes, Jefes de Departamento, Jefes de División, Resto de Personal.
- Alquiler locales
- Seguros por robo e incendio
- Teléfono
- Luz
- Internet
- Limpieza
- Mantenimiento y amortización instalaciones
- Impuestos municipales
- Publicidad y Marketing
- Vigilancia y seguridad
- Transportes
- Honorarios directivos
- Diarios
- Viáticos
- Gastos de Representación
- Abono asesor legal

Mano de Obra Directa:

- Mano de Obra

Materia Prima:

- Materiales
- Gastos importación dispositivos tecnológicos

Tiempos por procesos.

El proceso de producción de la ropa deportiva inteligente, tiene lugar en las instalaciones de la casa matriz, y con los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta Sport Vital. El proceso de fabricación de las prendas de la nueva línea de productos seguirá el esquema que está llevando a cabo en la casa matriz desde sus inicios. A continuación se resumen las fases del mismo:

1º) Elección, adquisición y recepción de materias primas. En este proceso se seleccionan los materiales con los que se fabrican las prendas; se compran y se reciben en el almacén de la planta de producción. Tiempo: 1 semana.

2º) Diseño de los patrones. El personal encargado de esta fase se encarga de diseñar las prendas definiendo cada uno de los modelos y tallas que posteriormente se fabricarán. Tiempo: 2 semanas.

3º) Corte del material. Cuando los patrones ya están disponibles, se procede al corte de las prendas, con la maquinaria apropiada. Tiempo: 1 semana.

4º) Cosido de las piezas. El siguiente paso es coser las piezas que han sido cortadas, para así conformar las distintas prendas. Tiempo: 3 semanas.

5º) Acabado. Es en esta fase del proceso donde se colocan los dispositivos tecnológicos que permiten controlar las constantes vitales y el estado de euforia del hincha. Tiempo: 1 semana.

6º) Embalaje y transporte a las tiendas. Una vez que las prendas están terminadas y han pasado los correspondientes controles de calidad, son embaladas y transportadas a los comercios para su posterior venta. Tiempo: 1 semana.

3.1.2- ATRIBUTOS DIFERENCIALES

Atributos Diferenciales

Uno de los atributos diferenciales en nuestra nueva línea de productos es la innovación de los mismos. El dispositivo adaptado a los diseños de ropa deportivos es algo novedoso e innovador en el mercado.

También encontramos como atributo diferenciador el prestigio de Sport Vital en el mercado. Sport Vital es reconocido en el mercado por su responsabilidad y compromiso para con sus clientes.

Por último podemos nombrar, como otro atributo, el diseño y la calidad de Sport Vital en sus productos deportivos. Los productos de Sport Vital cuentan con diseños atractivos y con telas de alta resistencia y calidad; lo cual hace del deporte una actividad placentera y segura.

Estructura de Posicionamiento

Buscamos posicionarnos en el mercado como empresa líder brindando un producto único, funcional y de calidad para sus clientes.

Buscaremos posicionarnos en la mente del consumidor, aprovechando nuestros atributos deferenciales, como la mejor opción del mercado.

Manual del Usuario

Con el producto incluiremos un manual del usuario. En el mismo detallaremos la misión y el objetivo de nuestro producto y los beneficios de su utilización. Así mismo detallaremos las características del mismo, las instrucciones básicas para su funcionamiento, su cuidado y preservación.

Por último se detallarán los datos de contactos para consultas o reclamos, los datos necesarios de nuestro soporte técnico (dirección, teléfono, mail), las pruebas que han sido realizadas para la fabricación de los productos y las certificaciones de calidad del producto.

Contenido del mensaje

Nuestro mensaje desea transmitir la importancia de la realización del deporte controlado y del cuidado de la salud. A través de nuestros productos buscamos hacer llegar el mensaje de poder realizar deporte de una manera saludable, controlada y cuidada. Queremos que todas las personas que quieran y puedan realizar actividad física no encuentren impedimentos para hacerlo; es por eso que nuestros grupos objetivos son tanto deportistas de diferentes escalas como personas con problemas de obesidad, personas que quieran adelgazar y personas con problemas cardíacos.

3.1.3- CONTRATO Y USO

Entendimiento explícito e implícito

Nuestros productos están diseñados para asegurar calidad y satisfacción plena de nuestros clientes.

Con nuestra empresa matriz compartimos los valores éticos, morales y el compromiso para con el cliente; así como también los estándares de calidad de fabricación que queremos lograr en los productos.

También debemos tener presentes, en este compromiso, a nuestros proveedores; con los cuales deseamos trabajar con estos estándares de calidad en las materias primas recibidas y con los valores de compromiso y ética en la negociación.

No perdemos de vista nuestro compromiso con nuestros empleados. Deseando lograr un clima laboral confortable, cumpliendo con las normas de control y seguridad laboral.

Impacto de legislación sobre Defensa del Consumidor

La Ley de Defensa del Consumidor es la Ley 24.240 sancionada en Argentina en el año 1993. Esta ley incluye normas de protección y defensa de los consumidores; autoridad de aplicación, procedimientos y sanciones. Nuestros productos deberán cumplir con las normas de esta Ley.

También debemos tener en cuenta la Ley 2.244, la cual expone la obligatoriedad de incluir en la página web de la empresa un enlace con el sitio de Defensa del Consumidor.

Otras leyes a considerar son la Ley 3.281 y la Ley 2.013, ambas referidas a los comercios. La Ley 3.281 establece las condiciones de devolución o cambio de productos. Mientras que la Ley 2.013 se refiere a la obligatoriedad de exhibir en un cartel la leyenda: "Sr. Consumidor: Ante la ausencia de cambio usted tiene derecho a exigir que la diferencia se redondee a su favor".

También debemos tener presente la Ley 24.765, la cual entró en vigencia en 1997; y hace referencia a la obligación del cliente de exigir su factura.

Previsión de comportamiento del usuario

Debemos tener presente que las necesidades y gustos de los clientes podrán ir cambiando a lo largo del tiempo. Frente a estas circunstancias deberemos estar atentos y prepararnos para adaptarnos a los cambios satisfaciendo a nuestros clientes y no perdiendo posición en el mercado.

A su vez, no debemos dejar de lado los seguimientos de mantenimiento y control de nuestros productos y los servicios de pos-venta. De esta manera estaremos al tanto de lo que pueda preocupar o incomodar al cliente y cambiarlo para ofrecer un mejor producto. Debemos lograr que, a pesar de los cambios en los comportamientos de los usuarios, los clientes de Sport Vital perciban nuestros productos como únicos y estén satisfechos plenamente con los mismos.

3.2- OBJETIVOS

3.2.1- CORTO PLAZO

OBJETIVOS COMERCIALES

Satisfacción del cliente

- Lograr la satisfacción del 40% del total de nuestros clientes en el primer año.
Modo de medir el objetivo: El departamento de post-venta realizará encuestas telefónicas y vía mail a nuestros clientes.

Recompra de nuestros clientes

- Lograr que el 40% del total de nuestros clientes recompren nuestros productos en el primer año
Modo de medir el objetivo: Encuesta realizada a los clientes a los 6 meses después de la compra por el departamento de post venta.

Participación de mercado

- Lograr alcanzar una participación de mercado del 15% en el primer año

Modo de medirlo: A través del volumen de nuestras ventas sobre las ventas del mercado de nuestro sector.

OBJETIVOS DE OPERACIONES

Cumplimiento de un mínimo de unidades vendidas en los locales de ventas

- Lograr que el 100% de nuestros locales cumplan con un mínimo de 100 ventas mensuales en el primer año.

Modo de medirlo: mediante las evaluaciones de ventas anuales que se llevarán a cabo en los distintos locales de la empresa.

Cumplimiento de un mínimo de unidades vendidas por empleado

- Lograr que el 100% de nuestros empleados cumplan con un mínimo de 20 unidades mensuales vendidas en el primer año.

Modo de medirlo: mediante las estadísticas de desempeño, que se llevan a cabo para todos los empleados de la empresa, para valorar su rendimiento.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Control de calidad

- Lograr realizar controles de calidad dos veces al mes durante el primer año.

Modo de medirlo: a través de la realización auditorias internas con calificación y obtener el 90% de esas calificaciones como positivas.

3.2.2- MEDIANO PLAZO

OBJETIVOS COMERCIALES

Satisfacción del cliente

- Lograr la satisfacción del 50% del total de nuestros clientes en el segundo año y del 60% del total de nuestros clientes en el tercer año.

Modo de medir el objetivo: El departamento de post-venta realizará encuestas telefónicas y vía mail a nuestros clientes.

Recompra de nuestros clientes

- Lograr que el 50% del total de nuestros clientes recompren nuestros productos en el segundo año y, que el 60% de nuestros clientes recompren nuestros productos en el tercer año.

Modo de medir el objetivo: Encuesta realizada a los clientes a los 6 meses después de la compra por el departamento de post venta.

Participación de mercado

- Lograr alcanzar una participación de mercado del 20% en el segundo año y del 30% en el tercer año.

Modo de medirlo: A través del volumen de nuestras ventas sobre las ventas del mercado de nuestro sector.

OBJETIVOS DE OPERACIONES

Cumplimiento de un mínimo de unidades vendidas en los locales de ventas

- Lograr que el 100% de nuestros locales cumplan con un mínimo de 200 ventas mensuales en el segundo y tercer año.

Modo de medirlo: mediante las evaluaciones de ventas anuales que se llevarán a cabo en los distintos locales de la empresa.

Cumplimiento de un mínimo de unidades vendidas por empleado

- Lograr que el 100% de nuestros empleados cumplan con un mínimo de 40 unidades mensuales vendidas en el segundo y tercer año.

Modo de medirlo: mediante las estadísticas de desempeño, que se llevan a cabo para todos los empleados de la empresa, para valorar su rendimiento.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Control de calidad

- Lograr realizar controles de calidad dos veces al mes durante el segundo y tercer año.

Modo de medirlo: a través de la realización auditorias internas con calificación y obtener el 90% de esas calificaciones como positivas.

3.2.3- LARGO PLAZO

OBJETIVOS COMERCIALES

Satisfacción del cliente

- Lograr la satisfacción del 80% del total de nuestros clientes en el cuarto año y del 100% en el quinto año.

Modo de medir el objetivo: El departamento de post-venta realizará encuestas telefónicas y vía mail a nuestros clientes.

Recompra de nuestros clientes

- Lograr que el 80% del total de nuestros clientes recompren nuestros productos en el cuarto y quinto año.

Modo de medir el objetivo: Encuesta realizada a los clientes a los 6 meses después de la compra por el departamento de post venta.

Participación de mercado

- Lograr alcanzar una participación de mercado del 30% en el cuarto y quinto año.

Modo de medirlo: A través del volumen de nuestras ventas sobre las ventas del mercado de nuestro sector.

OBJETIVOS DE OPERACIONES

Cumplimiento de un mínimo de unidades vendidas en los locales de ventas

- Lograr que el 100% de nuestros locales cumplan con un mínimo de 300 ventas mensuales en el cuarto y quinto año.

Modo de medirlo: mediante las evaluaciones de ventas anuales que se llevarán a cabo en los distintos locales de la empresa.

Cumplimiento de un mínimo de unidades vendidas por empleado

- Lograr que el 100% de nuestros empleados cumplan con un mínimo de 50 unidades mensuales vendidas en el cuarto y quinto año.

Modo de medirlo: mediante las estadísticas de desempeño, que se llevan a cabo para todos los empleados de la empresa, para valorar su rendimiento.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Control de calidad

- Lograr realizar controles de calidad dos veces al mes durante el cuarto y quinto año.

Modo de medirlo: a través de la realización auditorias internas con calificación y obtener el 90% de esas calificaciones como positivas.

3.2.4- OBJETIVOS FINANCIEROS

Rentabilidad del negocio

- Lograr un rendimiento anual del 15% en el primer y segundo año, del 20% en el tercer y cuarto año; y del 30% en el quinto año.

Modo de medirlo: Resultado del ejercicio sobre el patrimonio neto de la UEN.

PARTE IV

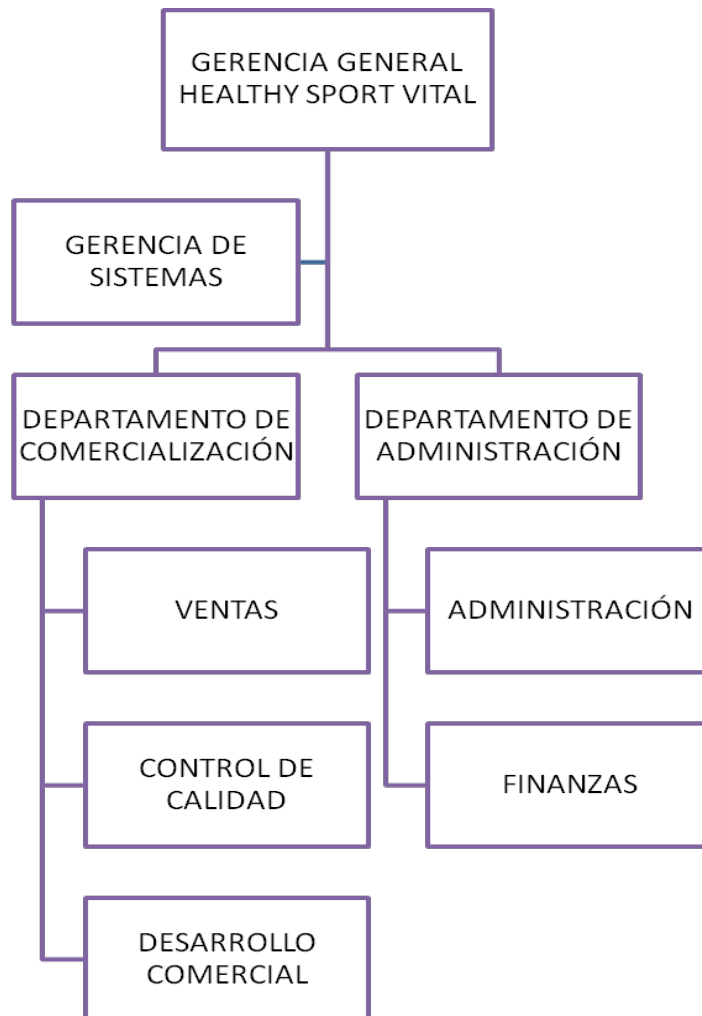
ADMINISTRACIÓN

PARTE IV – ADMINISTRACIÓN

4.1- MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Organigrama.

Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocios Healthy Sport Vital



Fuente: Elaboración Propia en base a A. Lardent, M. Gómez Echaren y A. Loro, Técnicas de organización, sistemas y métodos. Club de Estudio, Buenos Aires, 1984

Descripción de los Cargos.

Gerente del Departamento de Comercialización

- Misiones:
 - Formulación de las políticas de venta de los productos de Healthy Sport Vital.
 - Determinación de los lugares donde serán vendidos dichos productos.
 - Controlar que se cumplan los objetivos de ventas establecidos.

- Funciones:
 - Poseer información relativa a la investigación de mercado (competidores, demanda, oferta).
 - Fijar los precios de los productos y los descuentos a aplicar.
 - Obtener información en cuanto a costos y rentabilidad de los productos de Healthy Sport Vital.
 - Establecer las estrategias de distribución para la nueva línea de productos.
 - Controlar y dirigir las etapas del proceso de venta de productos.
 - Estar informado sobre las leyes gubernamentales que afectan a las ventas de los productos.
 - Verificar el control de calidad y entrega de los productos elaborados.
 - Controlar que el servicio post venta atiende correctamente a los clientes solucionando sus problemas.

- Autoridad: El Gerente del Departamento de Comercialización, dirige y supervisa las divisiones de Desarrollo Comercial, Control de Calidad y Ventas de Healthy Sport Vital. El Gerente se encarga de:
 - Controlar que las divisiones cumplan con sus funciones propias.
 - Autorizar las operaciones relativas a ventas de la unidad estratégica de negocios.

- Características de la posición:
 - Información que se emite:
 - Precios de los productos y lugares de comercialización de los mismos.
 - Programación de las ventas.
 - Informe de resultados de ventas.
 - Informe del servicio post venta.

 - Información que se recibe:
 - Informe de la investigación de mercado realizada por la consultora.
 - Costos de los productos.
 - Existencias de productos terminados.

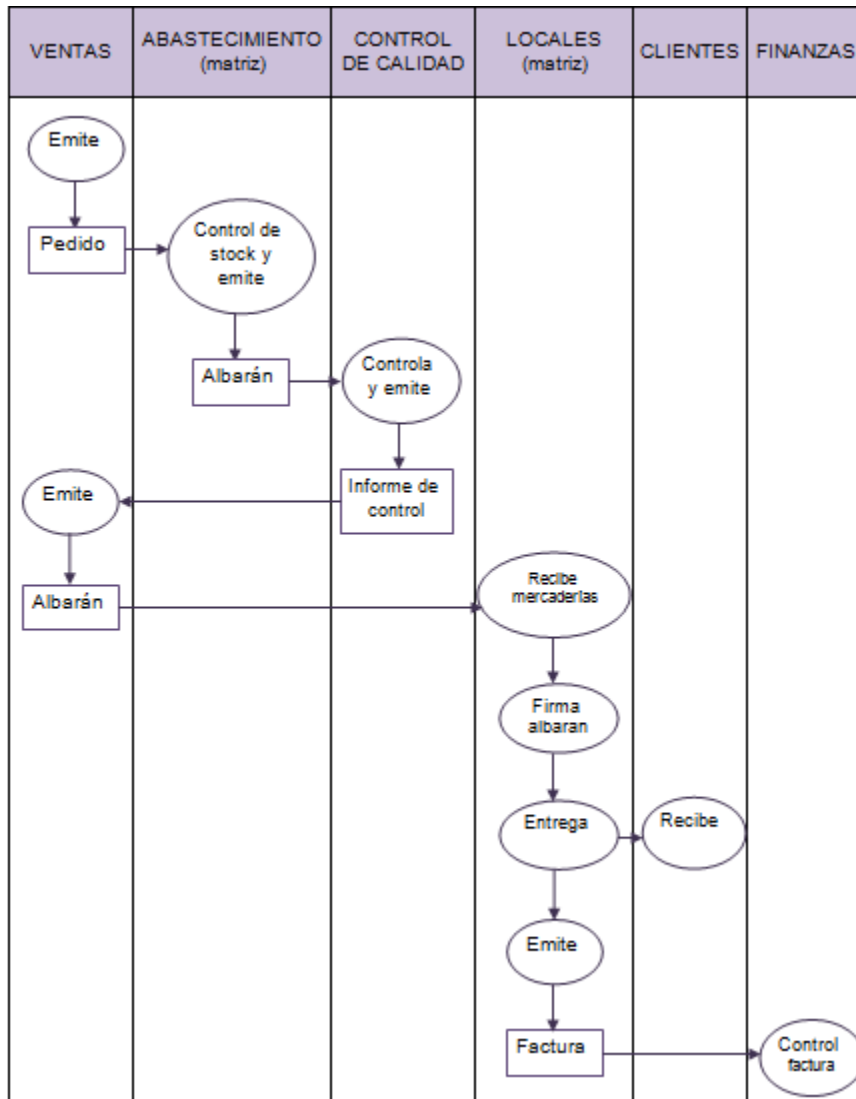
 - Información que se registra:
 - Estadísticas de ventas de los productos de la línea de negocio.
 - Evaluación de los resultados de ventas y del servicio post venta.

- Especificaciones de la posición:
 - Título profesional: Licenciado en Comercialización.

- Aptitudes personales: capacidad de síntesis, de análisis y evaluación de resultados, de control y supervisión de los subordinados.

4.2- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Diagrama en bloque de los procedimientos y estructura de control.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Sport Vital.

Healthy Sport Vital se dedica a la comercialización de las prendas deportivas tecnológicas que son fabricadas por la empresa matriz, por lo que en el diagrama anterior, se representan los pasos necesarios para llevar a cabo dicho procedimiento.

Secuencia de los principales procedimientos.

El procedimiento de comercialización llevado a cabo por la unidad estratégica de negocios, requiere de la participación del Departamento de Abastecimiento

y de los locales comerciales pertenecientes a la empresa matriz, así como de las divisiones de Ventas, Control de Calidad y Finanzas, propias de la UEN, y de los clientes. La secuencia sería la siguiente:

1. La división de Ventas emite el pedido de los productos terminados al Departamento de Abastecimiento.
2. El Departamento de Abastecimiento realiza un control de stock y emite el albarán.
3. La División de Control de Calidad recibe el albarán junto con los productos terminados. Emite un informe de control que es enviado a la División de Ventas.
4. La División de Ventas se encarga remitir el albarán y los productos a los locales comerciales.
5. Los locales comerciales reciben las prendas y firmán el albarán. Emiten la factura que es enviada, junto con el albarán a la División de Finanzas para su supervisión.
6. Los locales comerciales entregan los productos a los clientes juntos con la factura.

PARTE V

ANÁLISIS

PARTE V – ANÁLISIS

5.1- ANÁLISIS MACROECONÓMICO

5.1.1- SITUACIÓN ACTUAL

Determinación de los sub-escenarios y evolución de sus variables componentes

Sub-escenario Económico

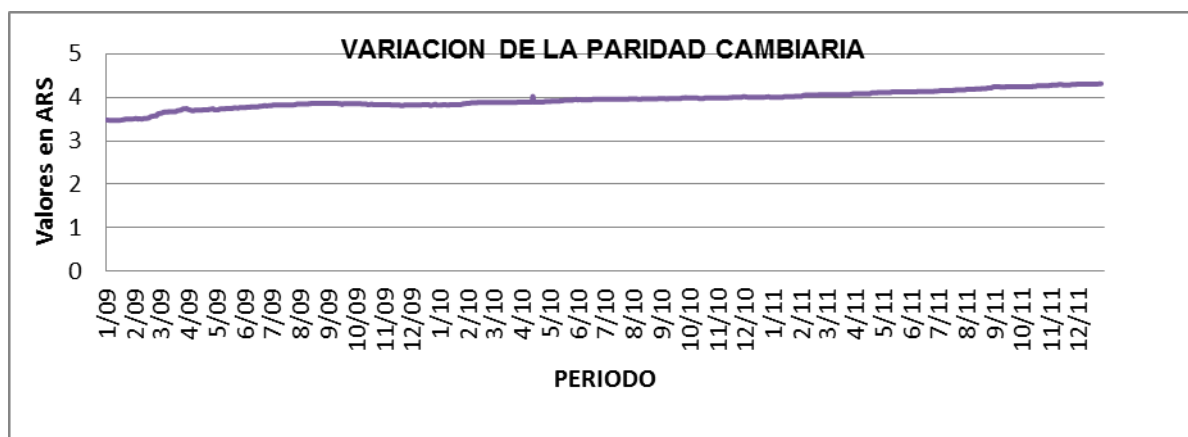
Variación de la paridad cambiaria nominal

El tipo de cambio es el precio de una unidad monetaria extranjera expresado en términos de moneda nacional; es decir, la relación cambiaria que existe entre dos monedas de distintos países.

En base a los datos obtenidos del INDEC, podemos observar que en los últimos tres años la variación del tipo de cambio viene en ascenso. Del año 2008 al 2009 la variación ha aumentado en 4,8%, del 2009 al 2010 subió en 5% y del 2010 al 2011 el aumento ha sido de 5,7%.

Durante todo el período analizado la variación de la paridad cambiaria aumentó en 11%.

En el siguiente gráfico se observa la variación de la paridad cambiaria en un período de tres años. (2009-2011).



FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del INDEC)

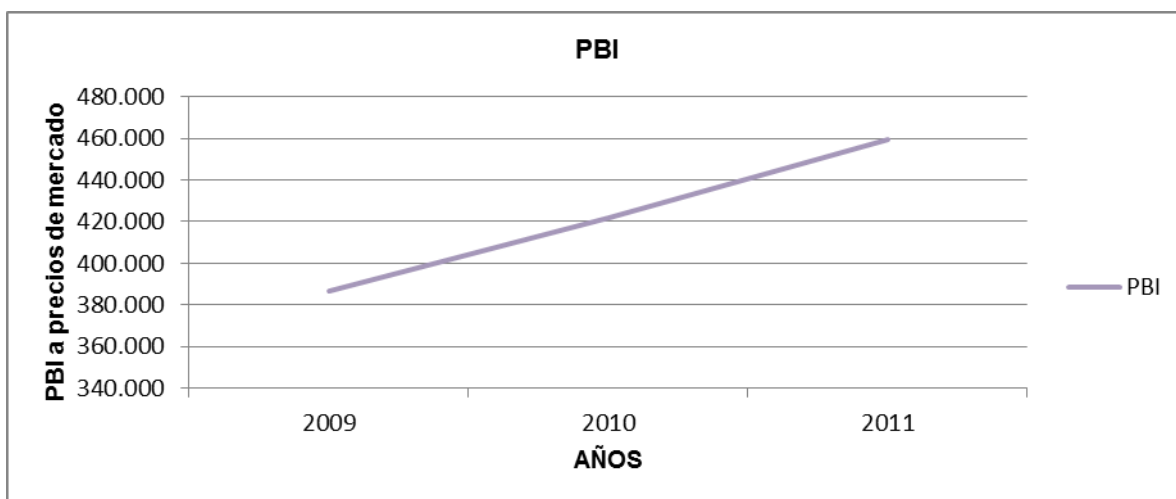
Variación del PBI

El Producto Bruto Interno (PBI) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por las empresas de cada país en un determinado periodo y dentro de su territorio. El PBI nos indica la competitividad de las empresas de cada país.

En los últimos tres años del período analizado se puede observar que la variación de PBI del 2008 al 2009 aumentó 9%, del 2009 al 2010 ascendió 9,2% y del 2010 al 2011 subió 8,9%.

Durante el período estudiado (2009/2011) la variable del PBI tuvo una variación positiva de 18,8%.

En el siguiente gráfico se pueden observar las variaciones del PBI a precios de mercado en un periodo de tres años (2009-2011).



FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del INDEC)

Variación del IPC

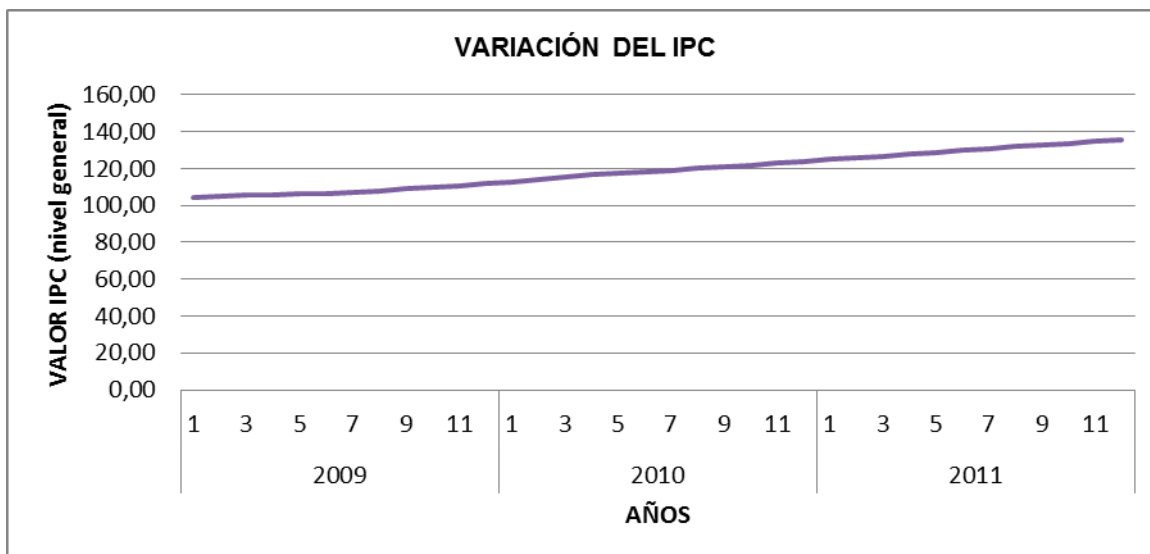
El IPC (Índice de Precios al Consumidor) es un indicador elaborado por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) el cual se construye utilizando los patrones de consumo de los hogares de la Ciudad de Buenos Aires y de los veinticuatro partidos del Gran Buenos Aires.

Un aumento en el IPC refleja una disminución en el poder de compra en función de los precios medios del conjunto de bienes y servicios de consumo. Una disminución en el IPC muestra un aumento del poder de compra del dinero en esos mismos términos.

En base a los datos obtenidos del INDEC del período 2009/2011 podemos observar que en promedio del 2008 al 2009 los precios al consumidor aumentaron en 9%, del 2009 al 2010 en 10,5% y que del 2010 al 2011 aumentaron, en promedio, un 9,8%.

Teniendo en cuenta el período en su totalidad, podemos decir que el IPC aumentó, desde el 2009 al 2011 en un 21,3%.

En el siguiente gráfico podemos observar una síntesis de las variaciones de precios correspondientes a un periodo de tres años 2009-2011



FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del INDEC)

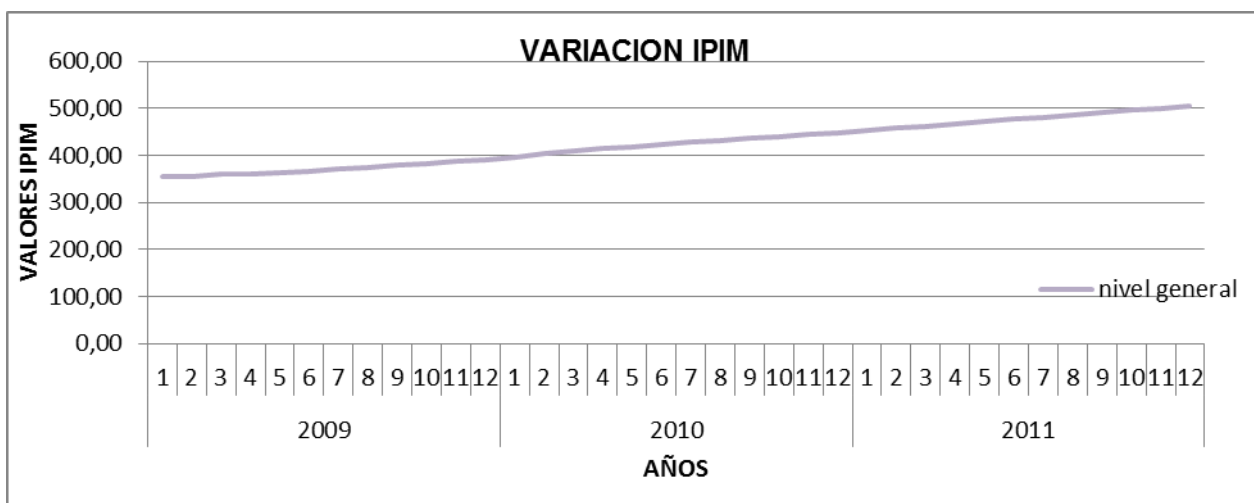
Variación del IPIM

El IPIM (Índice de precios internos al por mayor), mide la evolución de los precios de los productos de origen nacional e importado ofrecidos en el mercado interno. Los precios observados incluyen IVA, impuestos internos, y otros gravámenes contenidos en el precio.

Tomando como base los datos obtenidos del INDEC, podemos observar un aumento en el IPIM en el período estudiado (2009/2011). Del 2008 al 2009, el IPIM, ha reflejado un aumento promedio de 14%, del 2009 al 2010 aumentó 14,6%, y del 2010 al 2011 ascendió en 12,9%.

Durante todo el período, tomando desde el 2009 hasta el 2011, observamos un aumento promedio del 29,3% del nivel general del IPIM.

En el siguiente gráfico se pueden observar las variaciones del IPIM en un período de tres años (2009-2011).



FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del INDEC)

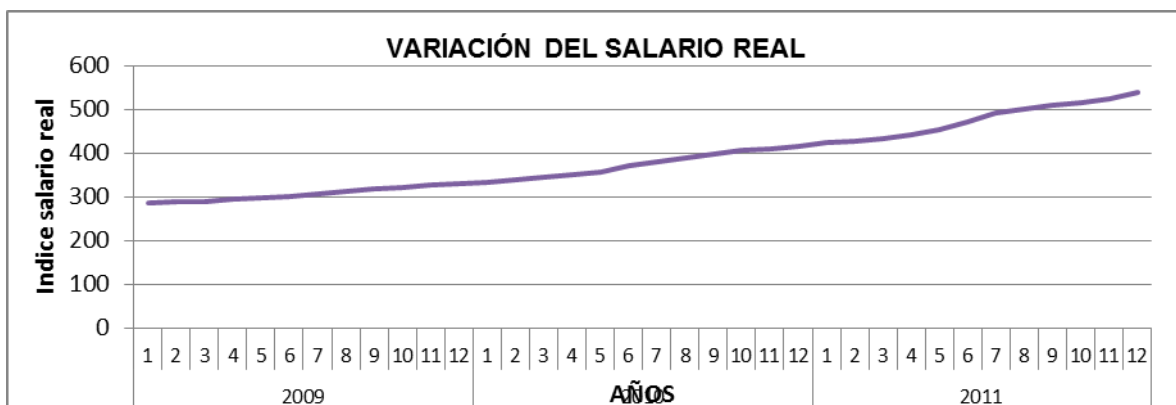
Variación del salario real

Según datos extraídos del INDEC podemos observar que en los últimos tres años (2009-2011) esta variable ha venido ascendiendo.

De esta manera se puede concluir que del 2008 al 2009 la variación del salario real ha tenido un aumento 20%, del 2009 al 2010 de 22,5%, y del 2010 al 2011 del 22,7%.

Tomando el período 2009-2011 en su totalidad la variable del salario real ha tenido una variación positiva de 56,5%.

A continuación se puede observar el gráfico de la variación del salario real del período 2009/2011.



FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del INDEC)

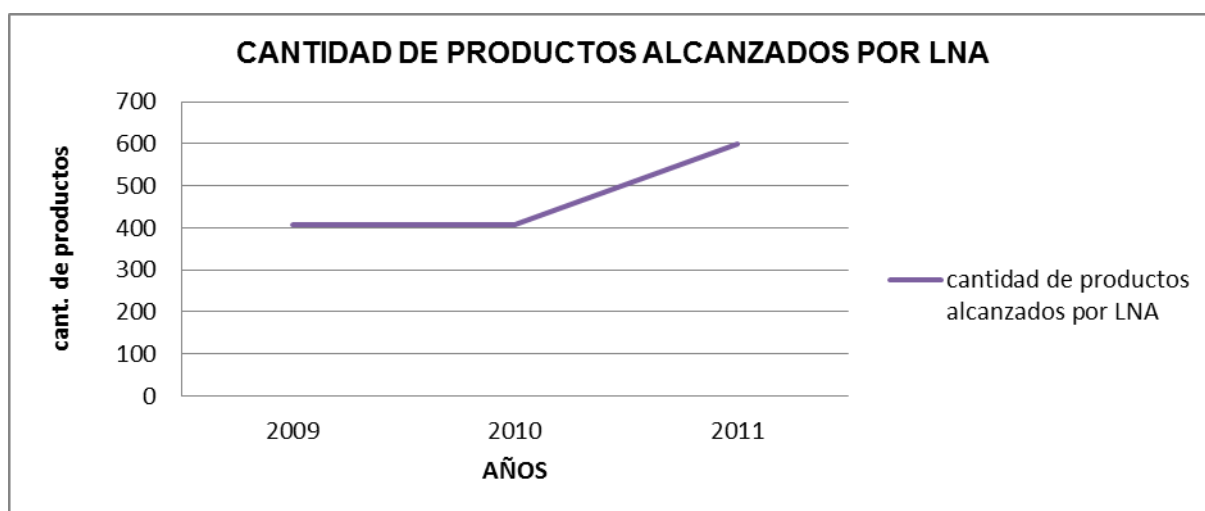
Sub-escenario Político Legal

Variación de las restricciones a las importaciones.

Entre las restricciones a la importación, se destacaron las licencias no automáticas (LNA). A principios del 2009, el gobierno triplicó la cantidad de medidas proteccionistas como un freno al alud de productos importados que iban ganando terreno en el mercado local. De esta manera, en diciembre del 2009 llegó a 400 la cantidad de productos alcanzados por estas medidas. Esta dinámica del gobierno obligó al país a ir cerrando poco a poco sus fronteras para proteger la industria local. En el 2010 la cantidad de productos alcanzados se mantuvo estable, pero el 2011 cerró con una cantidad de 600 productos alcanzados.

En todo el período estudiado (2009/2011) hay una variación positiva del 50%.

En el siguiente gráfico se puede observar el periodo estudiado 2009/2011.



FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios)

Variación de la aplicación de normas de control y gestión de calidad.

En cada país existen organizaciones que se proponen elaborar y difundir normas para la fabricación de todo tipo de productos. Estos organismos, como el IRAM (Instituto de Racionalización Argentino de Materiales) de nuestro país, están integrados por representantes de distintos sectores vinculados a la industria: empresarios, gerentes, ingenieros, técnicos, institutos oficiales (INTA, INTI, CNEA, etc.).

En base a informes realizados por el panel de expertos contratados, podemos concluir que en los últimos tres años (2009/2011) existe un aumento de empresas que aplican normas de Gestión de calidad y de control. Estos informes nos muestran que del 2008 al 2009 el porcentaje de empresas que aplicaron este tipo de normas es del 35%, del 2009 al 2010 es del 38% y del 2010 al 2011 este porcentaje ascendió a 42%.

Durante todo el período estudiado la variable de la aplicación de normas de control y gestión de calidad tuvo una variación positiva de 17%.

Esto se debe a que cada vez, existen más empresas con perspectivas y vocación de futuro que perciben la importancia de la Gestión de Calidad de manera indispensable dentro de su organización, como elemento de diferenciación y como un factor de competitividad y estrategia dentro de la empresa.

En el siguiente cuadro se podrá observar la variación positiva que ha tenido lugar en el porcentaje de empresas que aplican normas de Control y Gestión de Calidad, en el período estudiado (2009/2010).

INDICADOR	2009	2010	2011
Empresas que aplican normas de control y gestión de calidad	35%	38%	42%

FUENTE: Elaboración propia (en base a datos extraídos de informes de expertos profesionales)

Sub-escenario Socio Cultural.

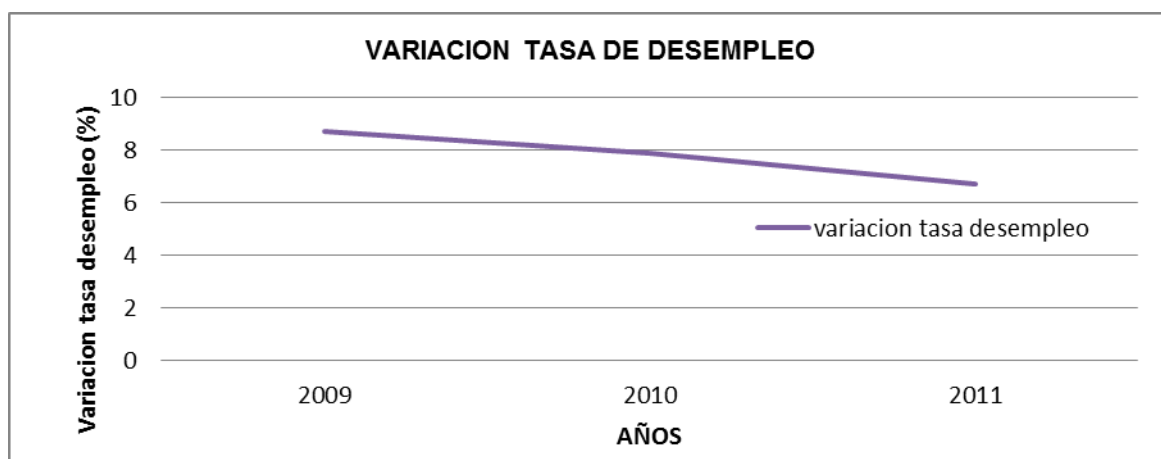
Variación de la tasa de desempleo.

La tasa de desempleo refleja el porcentaje de la población desocupada con respecto a la población total. En el caso de información censal se calcula sobre la población de mayores de 14 años.

Según el INDEC la tasa de desempleo ha bajado en los últimos años. En el 2009 la variación porcentual de la tasa de desempleo era del 8,7%, en el 2010 la variación bajó a 7,9% y en el año 2011 llegó al 6,7%.

Durante el todo el período estudiado podemos observar una disminución de la tasa de desempleo del 23%.

En el siguiente cuadro se puede observar la variación de la tasa de desempleo en un periodo de tres años (2009/2011)



FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del INDEC)

Variación de la tasa de actividad física de la población

Según la organización mundial de la salud un 1,9 millones de personas mueren anualmente en todo el mundo a causa de enfermedades producto de la falta de actividad física. La actividad física se ha vuelto con el correr de los años una pieza fundamental en el mantenimiento de la salud tanto mental como física en las personas.

En base a datos extraídos del INDEC (2009/2011) podemos afirmar que la tasa de actividad física de la población ha venido aumentando en los últimos años. Del 2008 al 2009 esta variable aumento en 44,6%, del 2009 al 2010 llegó a 46% y del 2010 al 2011 alcanzó el 50%.

Durante todo el período analizado (2009/2011) esta variable ha tenido una variación positiva de 11%.

Este aumento en los porcentajes se debe a la toma de conciencia acerca de la importancia del cuidado de la salud, acerca de la práctica del deporte y a la promoción que se le está dando al mismo en los últimos tiempos.

En el siguiente cuadro se pueden observar los porcentajes de los niveles de actividad física en la República Argentina de los últimos tres años (2009/2011).

LOCALIDAD	NIVEL DE ACTIVIDAD FÍSICA MODERADO (1)		
	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Ciudad de Buenos Aires	44.6%	46%	50%

(1) El nivel de actividad física se construye a partir de la cantidad de días por semana de actividad física y el tiempo empleado en realizarla.

FUENTE: Secretaría de Promoción y Programas Sanitarios, Ministerio de Salud. Secretaría de Deporte, Ministerio de Desarrollo Social. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

Sub-escenario Tecnológico

Variación del desarrollo tecnológico

Para el análisis de la variación del desarrollo tecnológico, hemos tomado como variable el porcentaje de empresas argentinas que usan internet. En los últimos tres años la variación del desarrollo tecnológico ha venido aumentando. Es así como podemos apreciar, en base a informes del panel de expertos contratados, que del 2008 al 2009 esta variación era de 89%, del 2009 al 2010 fue de 91% y del 2010 al 2011 del 96%.

Durante todo el período analizado la variable ha tenido una variación positiva de 7%.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar el aumento de empresas que utilizan internet en el periodo estudiado (2009/2011)

INDICADOR	2009	2010	2011
Porcentaje de empresas argentinas que usan internet	89%	91%	96%

FUENTE: Elaboración propia (en base a datos extraídos de informes de expertos contratados)

Variación de la antigüedad de los equipos y maquinarias

En base informes obtenidos de la Secretaria de la Industria podemos concluir que en Argentina en los últimos tres años (2009/2011) el porcentaje de equipos y maquinarias de empresas textiles con más de cinco años de antigüedad ha ido aumentando. Estos equipos y maquinarias necesitan mayor cantidad de controles diarios y de servicios técnicos.

En relación a la antigüedad de la maquinaria del sector, en el 2009 el porcentaje era de 20%, en el 2010 de 26% y en el 2011 del 30%.

Durante todo el período estudiado la variación de la antigüedad de los equipos y maquinarias del sector textil tuvo una variación positiva de 3%.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar el aumento en el número de equipos y maquinarias con más de cinco años de antigüedad en empresas textiles, en el período estudiado (2009/2011)

INDICADOR	2009	2010	2011
Maquinarias del sector textil con más de cinco años de antigüedad	20%	26%	30%

FUENTE: Elaboración propia (en base a datos de la Secretaria de la Industria)

Sub-escenario Ecológico

Variación del consumo de energía

La energía ha sido tradicionalmente considerada como el motor de la economía, sin embargo, su producción y utilización plantean presiones sobre el ambiente, tanto desde el punto de vista de los impactos generados durante la explotación del recurso, como de la contaminación resultante de sus residuos. Conocer los patrones de consumo constituye una importante herramienta para el desarrollo de planes y programas que apunten al uso eficiente o ahorro de energía.

La Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación ha publicado las variaciones de la energía consumida de los últimos tres años. De esta manera podemos observar que del 2008 al 2009 existe una variación positiva de 5,8%, del 2009 al 2010 del 5,9% y del 2010 al 2011 del 6%.

Tomando todo el período analizado (2009/2011), la variable de consumo de energía ha tenido una variación positiva de 3%.

Esta variable se relaciona además con la Resolución 415/04 de la Secretaría de Energía que establece el Programa de Uso Racional de la Energía Eléctrica (PUREE), cuyo objetivo es producir ahorros de energía en los sectores residencial y comercial.

Variación de la aplicación de normas que protegen el medio ambiente.

En base a datos extraídos del INDEC, podemos apreciar que el porcentaje de empresas que ejecutan normas de cumplimiento de protección a la comunidad y cuidado del medio ambiente, han aumentado en los últimos tres años (2009/2011). Del 2008 al 2009 tuvo una variación positiva del 35%, del 2009 al 2010 del 42% y del 2010 al 2011 del 53%.

Teniendo en cuenta todo el periodo analizado, podemos observar que la variable de la aplicación de normas que protegen el medio ambiente tuvo una variación positiva de 34%.

Esta variable ha ido creciendo en los últimos años ya que cuando hablamos de calidad en las empresas, ya no sólo se habla de la calidad del producto y servicio, sino que también se habla de un sistema integral que contiene todas las actividades, productos y servicios desarrolladas por ellas y que puede influir sobre la comunidad donde se encuentre alojada la empresa.

En el siguiente cuadro podemos apreciar cómo han venido aumentando, en los últimos tres años, el porcentaje de empresas que aplican políticas para el cuidado del medio ambiente.

INDICADOR	2009	2010	2011
Porcentaje de Empresas que aplican normas que protegen el medio ambiente	35%	42%	53%

FUENTE: Elaboración propia (Datos extraídos del INDEC)

Comprensión del Área Estratégica del Negocio

Dimensiones de la AEN

La necesidad de visualizar las calorías gastadas, el tiempo de actividad transcurrido, el número y frecuencia de los movimientos del pulso.

La tecnología de un dispositivo digital compuesto por un sensor que permitirá medir el tiempo de actividad, calorías consumidas y número de pulsaciones.

El tipo de clientes serán deportistas profesionales, personas con problemas de obesidad, personas que quieren adelgazar y personas con problemas cardíacos.

Nuestros canales de distribución alcanzaran a toda la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Características de la AEN

Crecimiento.

La etapa de demanda se encuentra en una fase de crecimiento. En la actualidad el mercado de ropa deportiva ha crecido notablemente debido a que hoy en día hay una mayor conciencia del cuidado del cuerpo, de la salud y de la importancia de la actividad física.

El tamaño de mercado es grande ya que abarca tanto deportistas, personas que desean adelgazar, personas con problemas de obesidad y con problemas cardíacos.

El grupo de clientes tienen un alto poder de compra. Son personas que se preocupan por su salud, su bienestar; y tienen un nivel socio-económico medio-alto.

Las principales barreras comerciales que encontramos para el crecimiento de nuestros productos, son los proveedores de los dispositivos tecnológicos,

puesto que se encuentran en el exterior, ya que el input que nos proporcionan, es esencial para la fabricación de los mismos.

Rendimiento.

La línea de productos que lanzaremos tendrá un hábito de compra moderado, ya que al ser ropa deportiva inteligente los clientes se sentirán atraídos por sus diseños y por la novedad del producto.

La estructura competitiva no es muy fuerte ya que en nuestro país actualmente no se fabrica ni se comercializa un producto que reúna todos los atributos ofrecidos por Sport Vital. Sin embargo, Adidas, cuenta con productos como miCoach, el cual actúa como entrenador, midiendo las pulsaciones, (los cuales se comercializan en Adidas Argentina)

La intensidad competitiva es media. Tenemos competencia directa en la fabricación y comercialización de ropa deportiva, pero nula competencia en el diseño de ropa inteligente. Nos afianzaremos en este mercado, a fin de fijar una ventaja competitiva ante nuestro target.

El sistema de distribución que utilizaremos será en los locales que ya posee la casa matriz.

Con respecto a las normas gubernamentales debemos tener en cuenta las regulaciones existentes que controlan la calidad de los productos y su buen funcionamiento. Para ello, disponemos de círculos de calidad a fin de garantizar el correcto cumplimiento de las especificaciones técnicas.

Turbulencia.

La turbulencia económica para nuestro mercado es baja. Si bien nos encontramos ante una crisis económica a nivel mundial, esto no nos afecta a nuestro mercado ya que los productos deportivos así como la indumentaria deportiva no se ha visto afectada por esta crisis y por el contrario, se reporta un alto crecimiento en los últimos años.

La turbulencia tecnológica es media-alta ya que nuestros productos conllevan un nivel tecnológico alto que debe medir con exactitud pulsaciones, calorías consumidas y tiempo de actividad. Para realizar un buen producto necesitaremos telas de buena calidad y resistentes a la actividad deportiva, adicionalmente componentes con una tecnología completa para fabricar los sensores.

Con respecto a la turbulencia político-social, debemos decir que esta es alta ya que en la actualidad existen conflictos entre los sindicatos y el gobierno; así como también restricciones para las importaciones a nuestro país.

Factores de éxito.

Uno de los factores críticos de éxito es la inversión necesaria y el apoyo de nuestra casa matriz para lanzar esta línea de productos y posicionarnos en el mercado como un producto líder.

Otro factor crítico de éxito es la tecnología que debemos utilizar para que el producto cumpla con el objetivo que es realizar un seguimiento y control exacto de las actividades de los clientes.

Atractivo del AEN.

Tasa de crecimiento del mercado: Actualmente, la compra de ropa deportiva reporta un 20% de crecimiento, esto se debe a la toma de conciencia de la sociedad acerca de la importancia otorgada al cuidado de la salud y del cuerpo.

Tasa de crecimiento de clientes: En los últimos años se vienen promocionando maratones y caminatas resaltando el tema de la salud (ejemplo: cáncer de mama, HIV, obesidad, etc.). Esto lleva a que gran cantidad de personas comiencen a interesarse por el cuidado de la salud y aumente así la tasa de crecimiento de los clientes.

Tasa de obsolescencia de productos: Nuestros productos pueden volverse obsoletos si no vamos actualizando los mismos en base a las necesidades de nuestros clientes, estos pueden sentirse insatisfechos y se volcarán a la competencia. Sin embargo, esta tasa no es muy alta ya que nuestros productos cuentan con una tecnología innovadora y avanzada.

Tasa de innovación de los productos: la tasa de innovación es alta ya que nuestra línea de productos cuentan con un desarrollo tecnológico e innovador importante. Es importante resaltar, que en la Argentina no existen fabricantes de estos productos.

Nivel de saturación de la demanda: El nivel de saturación de la demanda es bajo ya que nuestros productos constantemente se irán renovando y mejorando en el diseño y en sus funciones a fin de cubrir las necesidades de los clientes a lo largo del tiempo.

Aceptación social de los productos: el producto será bien aceptado por la sociedad ya que cuenta con un diseño innovador y tecnológico en Argentina.

Regulación gubernamental: En Argentina existen una serie de normas de control, gestión de calidad, importación, etc., que deben ser tenidas en cuenta para el lanzamiento de nuestra línea de productos.

Amenazas: Las posibles amenazas existentes son que las marcas rivales pudiesen entrar al mercado con productos similares a los nuestros.

Oportunidades: Hay una alta probabilidad de aumentar el número de personas interesadas en practicar deportes debido a que existe un Plan Estratégico del

Deporte Argentino promovido por la Secretaria de Deporte del Gobierno de la Nación.

Concepto y descripción del negocio

Concepto: "Entrenamiento saludable"

Descripción del negocio: Desarrollo de ropa deportiva con tecnología avanzada que permita monitorear el comportamiento de su organismo durante la actividad deportiva realizada.

Definición del posible negocio y áreas a desarrollar

- Grupos:

- o Deportistas profesionales
- o Personas con problemas de obesidad
- o Personas que quieren adelgazar
- o Personas con problemas cardíacos

- Funciones:

- o Control de la frecuencia cardiaca
- o Control de las calorías consumidas
- o Control del tiempo de ejercicio
- o Control médico

- Tecnología: La tecnología a emplear será un dispositivo digital adherido a la ropa deportiva que contenga:

- o Pulsímetro: instrumento que mide el número y la frecuencia de los movimientos del pulso (RAE).
- o Dispositivo que permita medir el número de calorías consumidas durante el ejercicio realizado.
- o Cronómetro: instrumento para medir fracciones de tiempo
- o Termómetro.

- Productos:

- o Camisetas, tops, chaquetas deportivas que midan el estado físico de las personas.
- o Camisas de fútbol que midan la pasión del hincha.

- Negocio: Diseño de una línea de ropa deportiva inteligente para la empresa Sport Vital (casa matriz)

- Industria: Deportiva

- Sector Industrial: Textil

Análisis del sector industrial

En el 2002 tras la devaluación del peso, el sector industrial presentó un importante crecimiento. Entre los años 2003 y 2010 se registró una suba del 50% llegando a niveles récords de producción.

Esta buena posición del sector se reflejó en la incorporación de nuevos puestos de trabajo (casi 40 mil entre el segundo semestre de 2003 y el segundo de 2010).

En el año 2009 el nivel de actividad de la industria textil disminuyó como consecuencia de la crisis internacional.

Ya en 2010, el sector volvió a crecer gracias a una mayor demanda interna y por la aplicación de las herramientas de protección comercial.

En el 2011 las empresas argentinas del sector textil aumentaron sus ventas en un 60%. Este sector se ha visto beneficiado por las medidas proteccionistas impulsadas por el actual Gobierno, ya que han aumentado sus ventas.

El sector textil se presenta como uno de los sectores más dinámicos en la toma de préstamos del Fondo del Bicentenario. En la actualidad se encuentran aprobados quince proyectos por más de 500 millones de pesos que generarán cerca de setecientos puestos de trabajo.

Análisis de la Industria deportiva

En la actualidad el consumo de bienes y servicios deportivos está vinculado a la figura corporal y la apariencia, ya que hoy en día el realizar deporte implica moverse en espacios públicos donde se exhibe la indumentaria. También este consumo se debe que tanto las prácticas, la ropa o los accesorios utilizados para realizar deporte implican una forma de mostrar el cuerpo.

Reebok, Adidas y Nike (por orden de aparición) son grandes marcas en el mundo del deporte y han conseguido que no solo compitan grupos y equipos en los campos, sino que también compitan las marcas entre si. Estas tres marcas son las más antiguas en el mundo del deporte y las de mayor facturación a nivel mundial. Todas ellas patrocinan a alguna selección, equipo, liga y/o deportista de diferentes disciplinas, que han llevado la imagen de estas empresas a todo el mundo.

En Argentina tenemos empresas nacionales con marcas deportivas propias, por ejemplo Alpargatas dueña de Topper. También está Signia, surgida entre la desaparecida Gatic y TyC Sports.

La marca Reebok surgió con el corredor Joseph William Foster de Bolton en Inglaterra. Joseph fabricó en 1980 sus primeros zapatos para correr. Estos zapatos fueron llamados "spike of fire" (zapatos con clavos de fuego). Posteriormente Joseph comenzó a fabricarlos para otros corredores y con el tiempo fue perfeccionando su técnica e instaló su propio negocio. Debido al éxito de este calzado, corredores famosos comenzaron a utilizar estos zapatos

haciéndolos cada vez más conocidos a nivel mundial. Foster fue el primer fabricante de zapatos que diseñó una medida de calzado personal para cada pie, ajustando cada calzado al tamaño propio de los pies de sus compradores. Por más de 50 años este calzado fue el mejor zapato para correr a nivel mundial.

En 1920 surge Adidas. El alemán Adolf "Adi" Dassler confeccionó las zapatillas más livianas y funcionales que existieran hasta el momento. Este tipo de zapatillas mejoraría el rendimiento de los atletas. La marca comenzó a hacerse conocida en los Juegos Olímpicos de 1932 cuando un corredor que usaba las zapatillas de Adi Dassler ganó la medalla de oro. Desde entonces grandes figuras olímpicas comenzaron a utilizar las famosas zapatillas. Por los años 90 Adidas se lanzó con la línea de ropa deportiva y de ropa informal para jóvenes siendo un éxito también en este campo.

En el mercado argentino la mayoría de los productos de Adidas, Nike y Reebok son de origen importado, fundamentalmente de fábricas instaladas en países de Lejano Oriente y Brasil. Algunos productores locales -como Alpargatas y MV Shoes- fabrican alternativamente productos para esas marcas, aunque en los segmentos de más bajo costo.

Son varias las marcas internacionales de calzado deportivo que están buscando fabricantes locales para cubrir, al menos, una parte de su oferta. Unisol es la única que fabrica en la Argentina y que vende casi el 100% marca Puma, cuya licencia le pertenece desde 1978.

Desde 2002, MV Shoes produce entre 25.000 y 30.000 pares mensuales de zapatillas Nike de lona.

En Argentina la marca Alpargatas surgió en Buenos Aires por la década de 1880.

Etchegaray, quien fabricaba artesanalmente alpargatas en su taller, formó una sociedad con la firma escocesa Douglas Fraser. Esta firma diseñó las máquinas para fabricar las alpargatas de forma un poco más industrial. En 1885 se fundó la Fábrica Argentina de Alpargatas y posteriormente, en 1890, con capitales argentinos, se fundó en Montevideo la Fábrica Uruguaya de Alpargatas. Con el tiempo, la empresa Alpargatas diversificaría su producción y terminaría convirtiéndose en una de las industrias textiles más importantes del continente.

Alpargatas, quien es dueña de la marca Topper, fabrica calzado de su competidora Adidas, en su planta de Catamarca, a partir del 2005.

A nivel nacional, el fútbol es el mayor mercado deportivo. Éste está diversificado y son varias las compañías que visten a los equipos. Por ejemplo Nike viste a Boca, Adidas a River, Topper a Racing y Vélez; Lotto a Quilmes y Argentinos; Umbro viste a Independiente, Puma a Colón de Santa Fe y Signia a San Lorenzo.

Las marcas deportivas eran un elemento secundario en el deporte, una herramienta para competir más cómodo. Pero ahora, con la industrialización y

comercialización del deporte, las marcas son tan importantes como sus usuarios. Gracias a las empresas de artículos deportivos, el deporte se ha convertido en un fenómeno social y económico.

Hoy la indumentaria deportiva (ropa y calzado) se ha convertido en un gran negocio, que ha llegado a movilizar 58.000 millones de dólares. Se puede mencionar como primeras marcas mundiales también a Fila, Asics, Umbro, Lotto, Diadora y Kappa.

En la actualidad, tanto unas como otras marcas están al tanto de que no son los atletas quienes corren solamente, sino medio mundo occidental. Por ello esta industria está creciendo cada día más. La industria de la indumentaria y el calzado deportivo moviliza millones de dólares y de euros.

Marco conceptual de la orientación al mercado

Perspectiva cultural

Se define a la orientación al mercado como una cultura organizativa que crea las actitudes necesarias para lograr un valor añadido para los clientes. A través de esta cultura se puede lograr un ambiente en donde se maximicen las oportunidades de aprendizaje del mercado y la disposición a compartir la información.

Existen dos propuestas que se ajustan a este enfoque y son las siguientes:

Orientación al consumidor

A través del servicio de pos-venta realizaremos controles sobre el nivel de satisfacción de los clientes para con nuestros productos.

Nuestras estrategias de promoción y publicidad se centrarán en un primer momento, en lograr la captación de los clientes.

Apostaremos fuertemente a los clientes fieles de la marca.

Nuestro principal objetivo está enfocado en lograr la satisfacción del cliente a través de un entrenamiento saludable.

Orientación al competidor

Estaremos atentos a las posibles marcas rivales que puedan ingresar en el mercado.

Estudiaremos información de las posibles marcas rivales y de los productos que comercializan y de la posibilidad que puedan ingresar como sustitutos.

Se discutirán periódicamente las fortalezas y estrategias de las posibles marcas rivales.

Coordinación interfuncional

Todos los departamentos de la empresa comparten toda la información necesaria para la comercialización de nuestros productos.

En la formulación de la estrategia se integraran todas las funciones de la empresa.

Perspectiva comportamental

Desde esta perspectiva la orientación al mercado se puede asimilar al proceso de información del mercado.

Generación de la inteligencia del mercado

Estaremos atentos a los cambios de necesidades en el mercado a fin de generar nuevos productos que satisfagan esas necesidades.

A través del servicio de post-venta tendremos mayor información sobre la opinión de nuestros productos.

Nos reuniremos con deportistas profesionales y amateur (clientes de nuestros productos) para realizar controles periódicos de nuestros productos.

Diseminación de la inteligencia del mercado

Cuando se conozcan datos importantes y fundamentales sobre nuestras marcas rivales, estos serán rápidamente dados a conocer en todas las áreas de la empresa.

Cuando se conozcan datos relevantes sobre clientes estos se difundirán en todos los departamentos y áreas de la organización.

Nos reuniremos periódicamente para conocer las nuevas tendencias del mercado y en base a esa información realizar las modificaciones necesarias.

Respuesta de la empresa

Los precios de nuestros productos estarán basados en la política que establezca la casa matriz.

Estaremos atentos a los posibles cambios en las necesidades de nuestros clientes. Esos cambios serán planificados con el tiempo necesario por varios departamentos de la casa matriz.

Todas las funciones de los departamentos de la casa matriz están muy bien coordinadas.

Consecuentes, determinantes y moderadores de la orientación al mercado

Consecuencias

Los resultados económicos-financieros los obtendremos en base a la información sobre las ventas, facturación, rentabilidad, etc.

Observando los indicadores analizados en el análisis microeconómico podemos afirmar que los resultados económicos-financieros son muy buenos.

La facturación ha venido creciendo en los últimos tres años llegando a un aumento del 22% del 2009 al 2010 y en el 2011 aumentó al 27%. La cuota de mercado también ha venido ascendiendo alcanzando un 35% de participación en los últimos tres años y la rentabilidad ha venido aumentando llegando a un 25,5%.

Los resultados sobre el consumidor también son muy buenos ya que las ventas han venido en ascenso por lo que podemos determinar que hay una respuesta satisfactoria por parte de los clientes. Los clientes se sienten confiados e identificados con la casa matriz. Esto también es el resultado de la comercialización por parte de la casa matriz de productos de calidad los cuales son muy apreciados por sus clientes.

Las consecuencias sobre la innovación se verán reflejadas en el lanzamiento de un producto novedoso y con un desarrollo tecnológico avanzado. Este es un mercado que todavía no está explotado por lo que el lanzamiento de esta línea será muy bien recibido. Esto se puede afirmar en base a investigaciones de mercado realizadas con anterioridad.

Los resultados sobre los empleados son muy buenos ya que la casa matriz cuenta con un personal destacado y capacitado para sus tareas. En base a los indicadores analizados sobre la satisfacción de los empleados vemos que está ha aumentado en los últimos tres años. En el 2009 era de 75%, en el 2010 fue de 78%, llegando al 2010 a 85%. Esta satisfacción es fruto de una buena política por parte de la casa matriz de incentivar el buen clima laboral y acentuar la política de la importancia de compaginar la vida laboral con la familiar.

Determinantes

Con respecto a la alta dirección podemos decir que los directivos de la casa matriz están orientados a las necesidades de los clientes. Esta situación es muy bien recibida por los clientes y se puede ver reflejada en el aumento de las ventas, de la facturación, etc. Estos indicadores si bien son económicos, igualmente nos pueden dar otro tipo de información que nos muestre la situación de la empresa en otros planos.

Por otra parte, podemos decir que la alta dirección es consciente de la arriesgada operación de lanzamiento de este nuevo negocio, sin embargo decidieron apostar firmemente por él.

En lo referente a la dinámica departamental la organización se encuentra muy bien coordinada con respecto a sus tareas y existe una muy buena integración de todas las áreas de la empresa. Esto también se ve reflejado en los indicadores de satisfacción de los empleados, los cuales como pudimos observar en puntos anteriores, vemos que han ido aumentando en los últimos tres años.

En lo que respecta al tercer grupo de factores (sistemas organizativos), encontramos ciertas características en la casa matriz que influyen positivamente en la orientación al mercado. En esta empresa hay poco grado de formalización y centralización, esto lleva a que existan altos niveles de disseminación de la información relativa al mercado. La información es manejada por todos los departamentos y niveles de la empresa logrando que todos los empleados se sientan parte de la empresa y estén presentes en la planificación y estrategia de la misma.

Moderadores

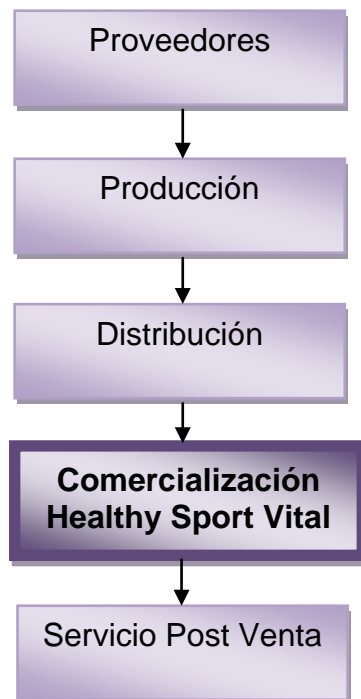
La turbulencia del mercado puede llegar a ser alta, ya que podemos encontrarnos con cambios en los gustos y necesidades de los clientes y si no estamos atentos esto puede perjudicar nuestro negocio.

Con respecto a la turbulencia de la tecnología, esta puede ser también alta ya que si nos enfocamos en el dominio de la innovación tecnológica perderemos la orientación al mercado.

La rivalidad competitiva es baja por el momento, ya que no encontramos empresas rivales que comercialicen esta clase de productos.

El crecimiento del mercado es alto, ya que contamos con la promoción que tiene hoy en día el deporte, la necesidad del cuidado de la salud y los eventos que promocionan diferentes actividades deportivas. La tasa de actividad física va creciendo día a día.

Ubicación en la cadena industrial



En el primer eslabón de la cadena industrial contactaremos a proveedores a fin de adquirir los insumos necesarios para la fabricación de la ropa deportiva inteligente.

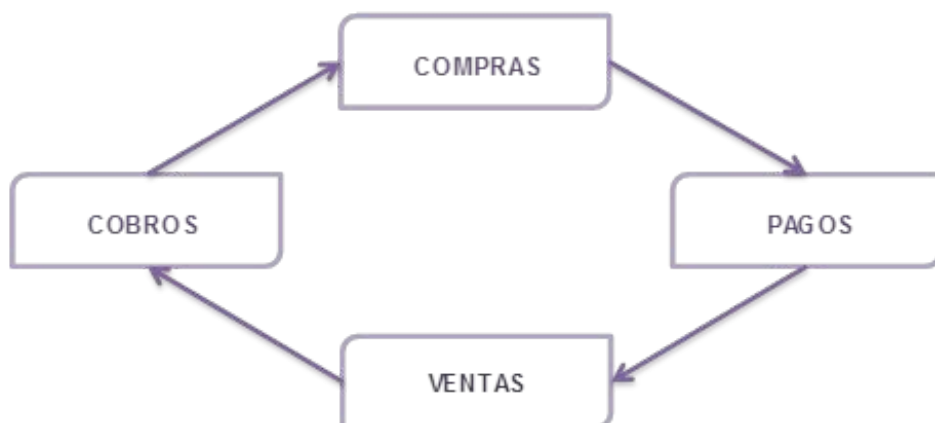
Seguidamente comenzaremos la producción de nuestros productos, respetando las normas de control y calidad necesarias para garantizar el buen funcionamiento de las mismas.

Posteriormente, planificaremos las zonas en las que vamos a distribuir nuestro producto ya sea por medio de canales de venta habituales de la marca, así como también dándolo a conocer en eventos deportivos.

Luego pasamos al eslabón de comercialización. En esta etapa nos dedicamos a comercializar nuestros productos en los locales de Sport Vital ubicados en la Ciudad de Buenos Aires. Para el lanzamiento de nuestra línea destinaremos a ambientar algunos sectores de los locales de Sport Vital con los nuevos productos y con promotores que expliquen el funcionamiento y los beneficios de los nuestros productos.

Posteriormente se realizarán encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes y realizar un seguimiento de los productos. También se contará con un departamento de servicio post-venta a fin de garantizar el mantenimiento del dispositivo tecnológico y adicionalmente los clientes podrán comunicarse por cualquier inquietud que tengan con los productos.

Tiempos estimados de negocio y ciclos de vida del mismo



El ciclo de conversión de caja nos permite conocer el tiempo que transcurre entre el momento en que se realizan las salidas de efectivo, hasta el momento en que se recupera el mismo.

Este ciclo de caja es uno de los mecanismos que se utilizan para controlar el efectivo y establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; es decir, expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado.

Estimamos que nuestro Ciclo de Conversión de Caja (en días) será el siguiente:

Rotación de inventarios (días): 0 días

Rotación de créditos por ventas (días): 30 días

Rotación de deudas comerciales (días): 30 días

Aplicando la fórmula:

$$\text{CCE} = 0 \text{ días} + 30 \text{ días} - 30 \text{ días} = 0 \text{ días}$$

En lo anteriormente señalado, destacamos que trabajaremos con un inventario promedio equivalente 0 días, ya que recibiremos la misma cantidad de unidades que serán vendidas en el mismo mes, quedando a fin de mes nuestra existencia final en 0. Seguidamente, agilizaremos nuestras cuentas por cobrar ya que se realizarán las cobranzas a los 30 días, a fin de contar con el dinero en caja en un promedio de un mes. Por otra parte, la política de pago a proveedores adoptada por la empresa es de 30 días.

Tiempos para el desarrollo del negocio

Planeamiento:

Está estipulado en 6 meses. Esta área llevará a cabo el estudio de variables que más impacten en el desarrollo del negocio, adicionalmente este proceso incluye el desarrollo de tecnología avanzada que será adherida a los artículos deportivos.

Búsqueda de recursos:

Se prevén 6 meses. Comprende la contratación del personal especializado para llevar a cabo la producción de ropa deportiva inteligente y su posterior comercialización. Adicionalmente, contamos con el respaldo de imagen de la marca, además de la utilización de sus locales comerciales y su apoyo financiero para el desarrollo de este plan.

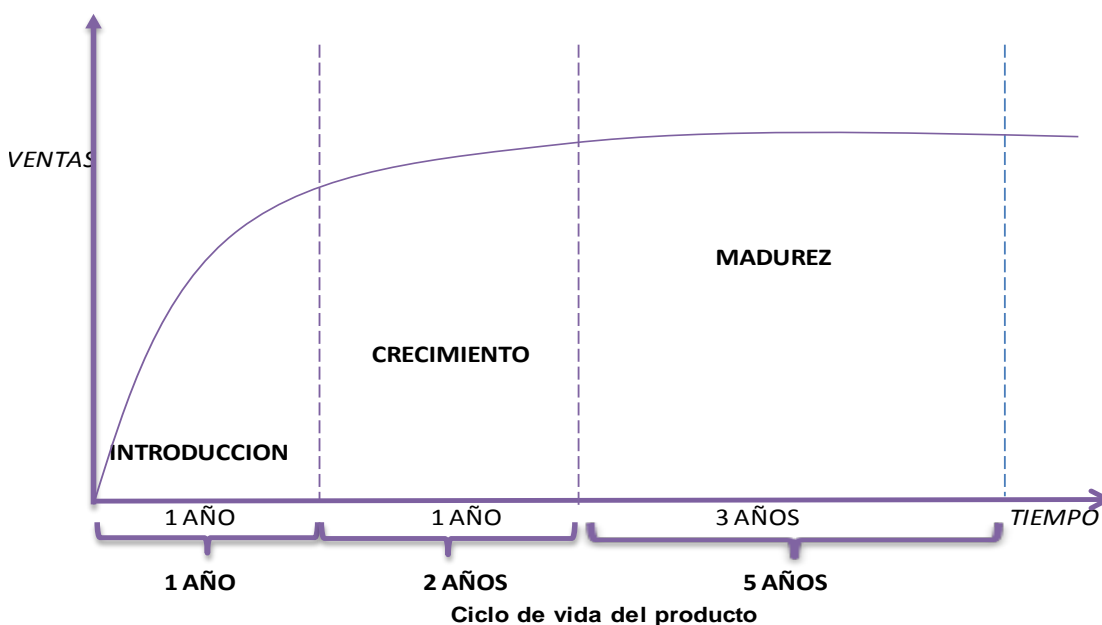
Programación y presupuestación:

Para llevar a cabo la planificación y posterior expresión financiera de este plan contaremos con 2 meses; entre las funciones del área tendremos la consolidación global de planificación y presupuesto de la unidad.

Operación:

El tiempo estimado entre el pedido de stock a origen, los trámites aduaneros, el embarque, el arribo al país, la nacionalización de los productos y la llegada a nuestro depósito, es de 60 días aproximadamente. Una vez que la mercadería sea fabricada por Sport Vital se prevé comercializarla inmediatamente por la UEN.

Ciclo de vida del negocio



FUENTE: Elaboración propia (basado en La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial Igor H. Ansoff, Wilmington, Delaware, EEUU., Addison Wesley Iberoamericana, Bogotá, 2003)

En la etapa de Introducción haremos una fuerte inversión con respecto a la publicidad y promoción. Aproximadamente calculamos un año en la etapa de introducción, en donde nos daremos a conocer lanzando el producto al mercado.

En la segunda etapa, que es la de Crecimiento, estimamos que las ventas comenzarán a aumentar debido a la apuesta fuerte que hemos realizado en la etapa de introducción. Tendremos que estar atentos a los nuevos competidores que seguramente ingresarán al mercado.

Estimamos que en la tercera etapa, la de Madurez, se estabilizarán las ventas llegando a una cantidad aceptable. En esta etapa tendremos que estar actualizados en todo momento con nuevos diseños, tecnologías y nuevas formas de comercialización para competir con nuestros rivales y no salirnos del mercado.

Ciclo de vida de la demanda

El ciclo de vida de la demanda nos muestra la evolución característica de la demanda desde el momento en que los productos comienzan a satisfacer la necesidad social no satisfecha hasta este momento.

El ciclo de vida de la demanda puede subdividirse en cuatro partes distintivas:

Introducción (*I*)

Esta etapa se caracteriza por ser un periodo turbulento debido a que debemos dar a conocer nuestros productos. Es la etapa de lanzamiento e introducción de nuestra línea de productos. Nuestro mayor esfuerzo será en lo referente a publicidad y promoción, capacitación de nuestro equipo de trabajo, merchandising y lograr la cobertura deseada en los canales de distribución.

Crecimiento acelerado (*C1*)

Debido a que las ventas comenzarán a aumentar, en esta etapa empezarán a aparecer los competidores que se sientan atraídos por nuestro segmento. Durante esta etapa, el crecimiento de la demanda supera el crecimiento de la oferta. Nuestros esfuerzos se centrarán en seguir captando nuevos clientes y mantener a los nuestros, sin dejar que la competencia avance.

Crecimiento retardado (*C2*)

Esta etapa se caracteriza por la aparición de los signos tempranos de saturación y porque la oferta empieza a exceder la demanda. Esto se debe al ingreso de más competidores. En esta fase debemos tratar de mantener nuestra participación en el mercado.

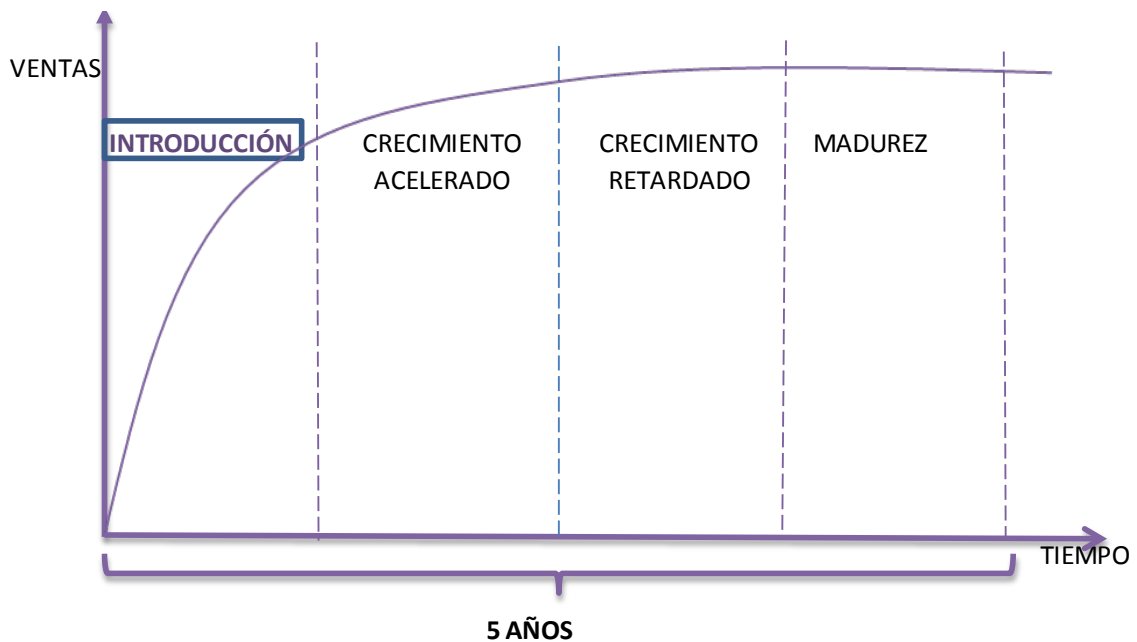
Madurez (*M*)

En esta etapa existe un exceso sustancial de la capacidad. Esta es una fase que aparece como consecuencia inevitable del desarrollo económico. Estimamos no llegar a esta etapa ya que, si así fuera, estaríamos frente a una saturación del mercado y eso no nos beneficiaría como negocio.

Declinación (D)

Esta etapa se caracteriza por encontrarse determinada por las tasas de obsolescencia, de consumo de productos o por factores demográficos. No consideramos llegar a esta etapa ya que esto implicaría, por ejemplo, disminuir avances tecnológicos.

En el siguiente gráfico observamos que actualmente el ciclo de vida de la demanda se encuentra en la etapa de emergencia.



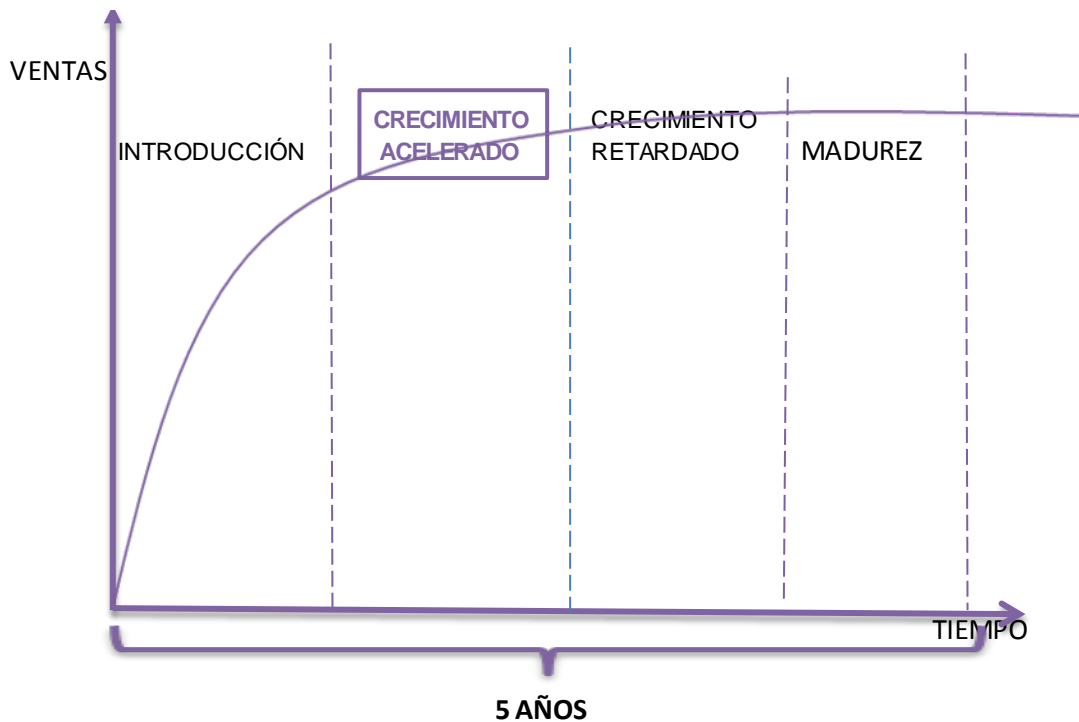
CICLO DE VIDA DE LA DEMANDA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (Datos Healthy Sport Vital)

Ciclo de vida de la tecnología

Consideramos que el ciclo de vida de la tecnología se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado. Esto se debe a los avances e innovaciones que están ocurriendo en la misma en los últimos años. Así mismo consideramos que, el modo en que aplicaremos la tecnología en nuestros productos, será clave para el éxito del negocio ya que, es algo novedoso e innovador en el sector deportivo. En nuestro caso la tecnología es una herramienta importante y poderosa por medio de la cual podremos mantener y obtener la superioridad competitiva.

En el siguiente gráfico observamos que actualmente el ciclo de la tecnología se encuentra en la etapa de Crecimiento Acelerado.



CICLO DE VIDA DE LA TECNOLOGÍA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (Datos Healthy Sport Vital)

Ciclo de vida del producto

Introducción

La demanda será baja en este momento ya que el producto no es conocido. La producción de unidades será baja. Por otra parte, la tecnología se está adaptando a las necesidades de los clientes. En esta fase se dará a conocer el producto por medio de publicidades y presentaciones en eventos. Nuestro objetivo principal es informar acerca del producto y darlo a conocer. Por lo que en esta etapa los costos de publicidad y promoción serán altos. Los individuos que compren nuestros productos en esta fase se denominan innovadores. Estos individuos son amantes del cambio y de la incertidumbre.

Tiempo estimado: 1 año

Crecimiento

Una vez que el producto fue aceptado por los clientes las ventas comienzan a aumentar a un ritmo acelerado. La demanda del producto comienza a ascender rápidamente. Los clientes de esta fase se denominan "adoptadores iniciales", los cuales resultarán útiles en la comunicación del nuevo producto. En esta fase será factible que nos encontremos con nuevos competidores ingresando a nuestro mercado. Nuestro objetivo de promoción será persuadir a los clientes para lograr la preferencia de nuestra marca. Para lograr la persuasión de los clientes haremos llegar nuestros productos a deportistas famosos y a maratones especiales de personas con problemas cardiacos o con problemas

de obesidad. Con respecto a la tecnología, ésta se consolida y estandariza. Si bien se seguirán produciendo algunas modificaciones y ajustes, estos por el momento serán menores.

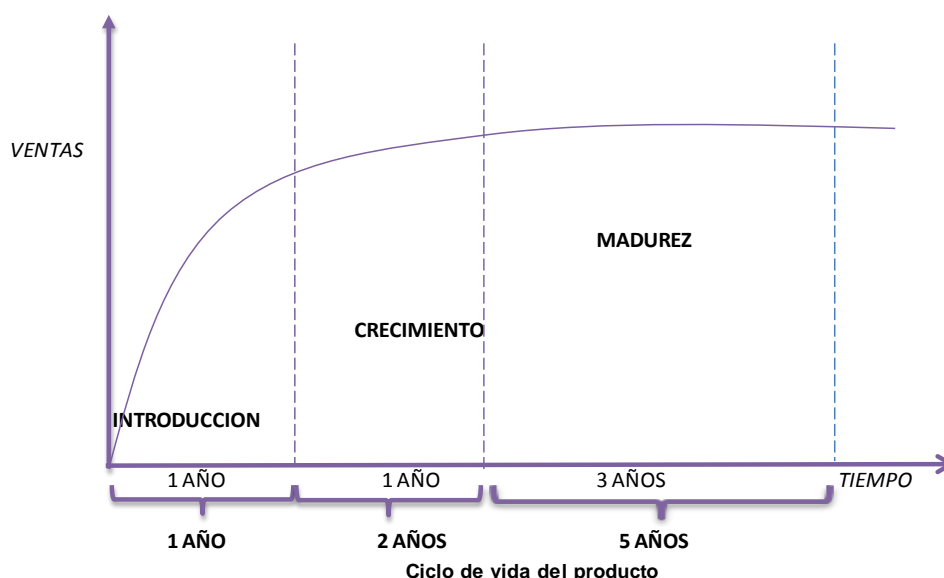
Tiempo estimado: 1 año

Madurez

En esta etapa el crecimiento comienza a estancarse, teniendo un nivel de rentabilidad aceptable. Las ventas se mantienen por lo que la demanda se estandariza. La competencia será intensa por lo que introduciremos nuevas tecnologías y diseños en las prendas a fin de afianzarnos en el mercado. La nueva tecnología tendrá un papel preponderante en esta fase.

Tiempo estimado: 3 años

En el siguiente gráfico observamos las etapas del ciclo de vida del producto



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (Datos Healthy Sport Vital)

Relación con el ciclo de vida del producto, de la demanda y de la tecnología

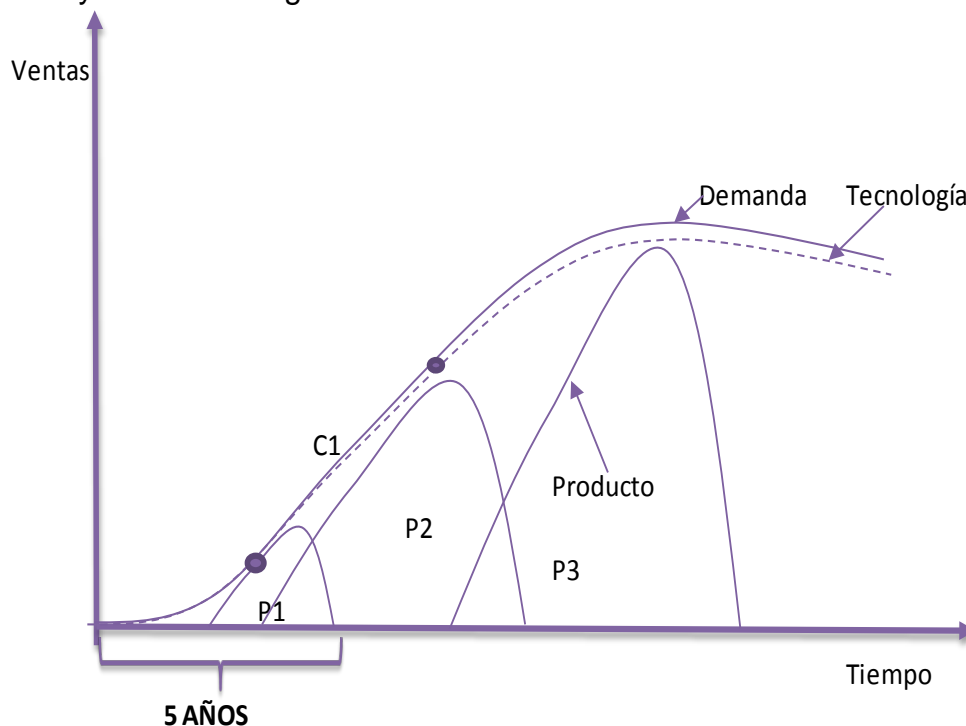
Analizando la demanda vemos que se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado (C1), esto se debe a que hoy en día existe una gran predisposición al deporte y al cuidado de la salud. Esta situación es muy positiva para nuestro negocio ya que tenemos una gran oportunidad para satisfacer la demanda actual. Debemos posicionarnos rápidamente en el mercado y estar atentos a desarrollar nuevas formas de comercialización o nuevos diseños o productos, si fuera necesario. En esta primera etapa nos encontramos en C1.

Al lanzar nuestra línea de productos nos encontraremos en una situación de tecnología fértil ya que, nuestros productos ofrecerán una tecnología de larga vida, ofreciendo progresivamente un mejor rendimiento y ampliando de a poco el campo de aplicación. Debemos estar atentos a la competencia ya que el desarrollo de nuestros productos será un factor crítico para el éxito debido a que, los productos más nuevos y con mejor rendimiento pueden capturar el

mercado. Para ello será fundamental la contribución de la Investigación y el Desarrollo.

Tenemos que tener en cuenta que nos encontramos ante una industria de tecnología intensiva en donde el rendimiento de los productos es la clave para el éxito y la demanda no es sensible al precio por lo que la I+D se vuelve dominante.

En el siguiente gráfico observamos la relación del ciclo de vida del producto, de la demanda y de la tecnología



Ciclos de vida de la demanda, tecnología y productos

FUENTE: Elaboración propia (basado en La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial Igor H. Ansoff, Wilmington, Delaware, EEUU., Addison Wesley Iberoamericana, Bogotá, 2003)

5.1.2- PERSPECTIVAS

Análisis de escenarios

Determinación de las variables actuantes y sumarias en cada sub-escenario.

Sub-escenario económico

Variación de la paridad cambiaria nominal

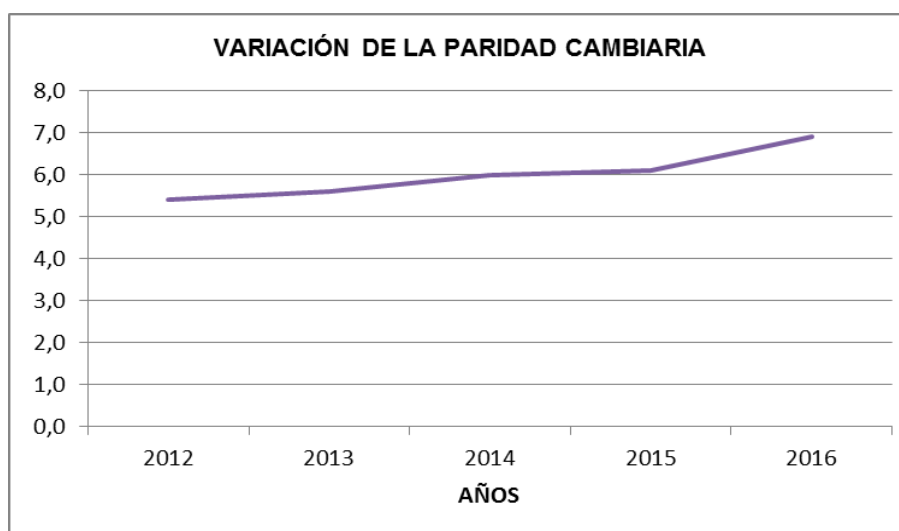
En el 2016, la probabilidad de que el dólar tenga un valor de \$6,70 es de un 40%, que tenga un valor de \$6,80 es del 10% y que tenga un valor de \$6,90 es

del 50%. Estos son los datos que se tomarán para la elaboración de escenario maestro.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016).

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	5,10	0,30	5,20	0,20	5,40	0,50
2013	5,60	0,50	5,67	0,30	5,80	0,20
2014	5,95	0,30	5,98	0,10	5,99	0,60
2015	6,00	0,30	6,10	0,50	6,50	0,20
2016	6,70	0,40	6,80	0,10	6,90	0,50

En el siguiente gráfico se pueden observar las estimaciones realizadas para los próximos cinco años, de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia. (2012/2016).



FUENTE: Elaboración propia (Estimaciones realizadas en base a datos del INDEC)

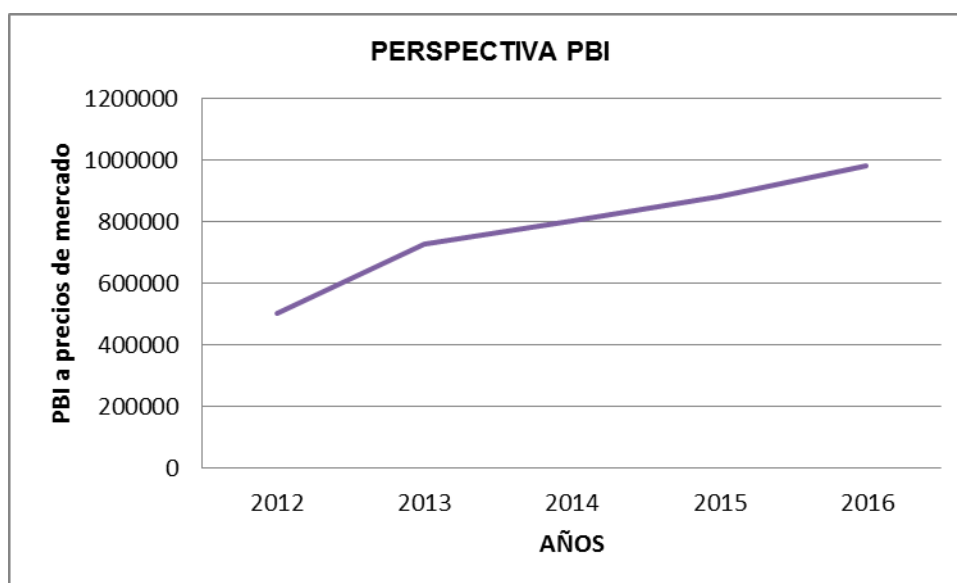
Variación del PBI

En el 2016, la probabilidad de que la variación del PBI sea del 11,5% es del 50%, de que sea del 11% tiene una probabilidad de 10% y de que sea del 10,9% tiene una probabilidad del 40%

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza de mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	9%	0,30	9,2%	0,20	9.4%	0,50
2013	9,45%	0,50	9,50%	0,20	9,60%	0,30
2014	9,80%	0,20	9,85%	0,50	9,90%	0,30
2015	10%	0,60	10,5%	0,30	10,8%	0,20
2016	10,9%	0,40	11%	0,10	11,5%	0,50

En el siguiente gráfico se pueden observar las estimaciones realizadas para los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.



FUENTE: Elaboración propia (Estimaciones realizadas en base a datos del INDEC)

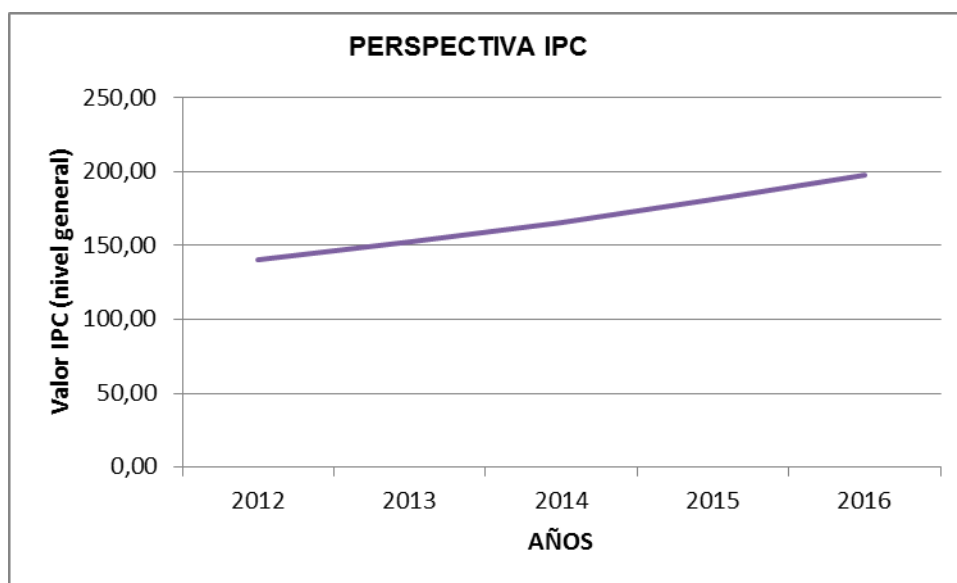
Variación del IPC

En el año 2016 estimamos que la probabilidad de que el IPC tenga una variación positiva del 9,7% es del 60%, la probabilidad de que tenga una variación positiva del 9,5% es del 10% y de que tenga una variación positiva de 9,2% tiene una probabilidad del 20%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016).

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	8%	0,20	8,10%	0,30	8,12%	0,50
2013	8,20%	0,30	8,25%	0,20	8,30%	0,50
2014	8,40%	0,50	8,50%	0,30	8,80%	0,20
2015	9%	0,20	9,10%	0,50	9,15%	0,30
2016	9,2%	0,20	9,5%	0,10	9,7%	0,60

En el siguiente grafico se pueden observar las estimaciones realizadas para los próximos cinco años. (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.



FUENTE: Elaboración propia (Estimaciones realizadas en base a datos del INDEC)

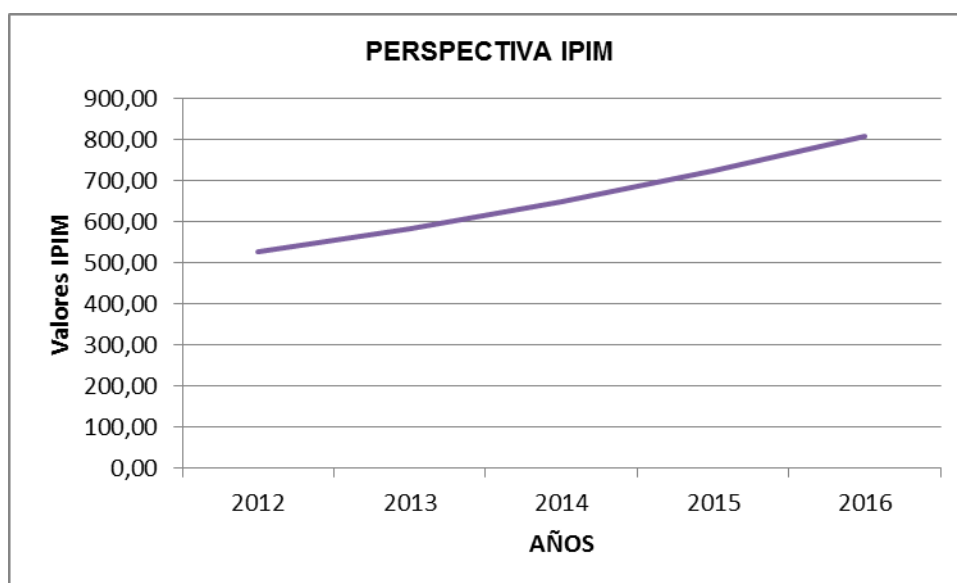
Variación del IPIM

En el año 2016 la probabilidad de que la variable el IPIM tenga una variación positiva 11,9% es del 50%, de que tenga una variación positiva de 11,7% tiene una probabilidad de 30% y de que tenga una variación positiva de 12% tiene una probabilidad del 20%

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	10%	0,30	10,1%	0,20	10,2%	0,50
2013	10,3%	0,50	10,5%	0,30	10,6%	0,20
2014	10,8%	0,30	11%	0,20	11,2%	0,50
2015	11,3%	0,20	11,4%	0,50	11,5%	0,30
2016	11,7%	0,30	11,9%	0,50	12%	0,20

En el siguiente gráfico podemos observar las estimaciones realizadas para los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.



FUENTE: Elaboración propia (Estimaciones realizadas en base a datos del INDEC)

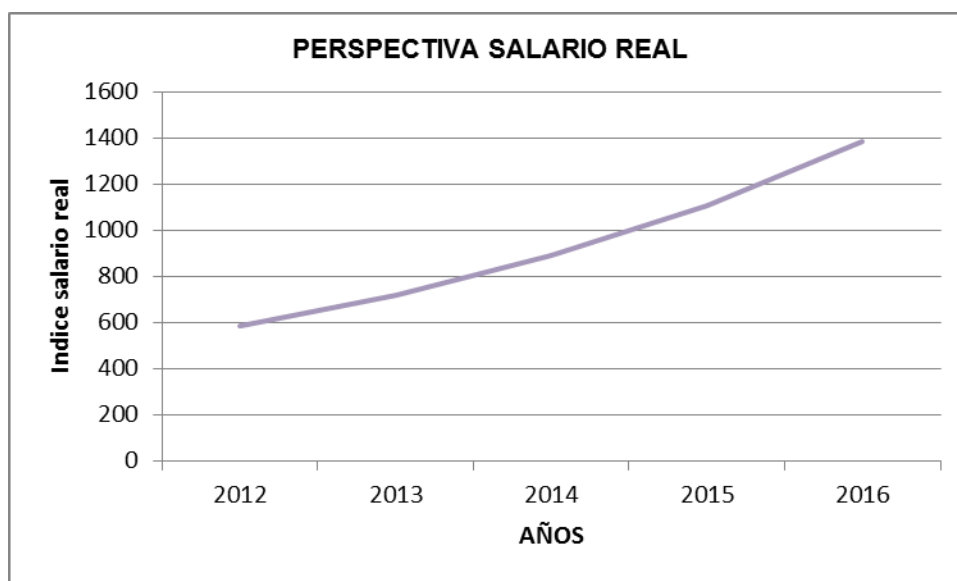
Variación del salario real

En el año 2016 proyectamos que la probabilidad de que la variable del salario real tenga una variación positiva del 24,2% es del 35%, de que tenga una variación positiva es del 23,7% es del 40% y de que su variación positiva sea de 24% es del 15%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	22,8%	0,20	22,9%	0,30	23%	0,50
2013	23,1%	0,50	23,2%	0,20	23,3%	0,30
2014	23,4%	0,30	23,5%	0,50	23,6%	0,20
2015	23,7%	0,20	24%	0,30	24,5%	0,50
2016	25%	0,40	25,5%	0,15	26%	0,35

En el siguiente gráfico podemos observar las estimaciones realizadas para los próximos cinco años (2012/2016).



FUENTE: Elaboración propia (Estimaciones realizadas en base a datos del INDEC)

Sub-escenario Político Legal

Variación de las restricciones a las importaciones

En el año 2016 proyectamos que la probabilidad de que cantidad de productos alcanzados por licencias no automáticas sea de 730 es de un 40%, de que la cantidad de productos alcanzados sean 730 tiene una probabilidad del 40% y de que los productos alcanzados sean 710 tiene una probabilidad del 35%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	620	0,20	625	0,30	630	0,50
2013	642	0,30	645	0,20	650	0,50
2014	670	0,50	675	0,30	680	0,20
2015	690	0,20	695	0,30	698	0,50
2016	700	0,15	710	0,35	730	0,40

Variación de la aplicación de normas de control y gestión de calidad

En el año 2016 estimamos que la probabilidad de que el porcentaje de empresas que apliquen normas de Gestión de calidad y de control tenga una variación positiva del 50% es del 40%, de que su variación positiva sea del 49% tiene una probabilidad del 30% y de que su variación positiva sea del 47,5% tiene una probabilidad del 20%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	43%	0,30	43,5%	0,20	43,8%	0,50
2013	44%	0,20	44,6%	0,50	45%	0,30
2014	46%	0,30	46,3%	0,50	46,5%	0,20
2015	47%	0,20	47,2%	0,30	47,3%	0,50
2016	47,5%	0,20	49%	0,30	50%	0,40

Sub-escenario Socio Cultural

Variación de la tasa de desempleo

En el año 2016 estimamos que la probabilidad de que la variación de la tasa de desempleo tenga un descenso del 5,1% es del 60%, que tenga un descenso del 4,3% tenga una probabilidad del 30% y de que tenga un descenso del 4,8% tenga una probabilidad del 10%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	4,7%	0,20	4,8	0,50	5%	0,30
2013	4,2%	0,50	4,3%	0,30	4%	0,20
2014	4,7%	0,20	4,8%	0,50	4,9%	0,30
2015	4,5%	0,30	4,6%	0,50	5%	0,20
2016	4,3%	0,30	4,8%	0,10	5,1%	0,60

Variación de la tasa de actividad física de la población

En el año 2016 proyectamos que la tasa de actividad física de la población seguirá aumentando teniendo una variación positiva del 41% con una probabilidad del 50%, de que tenga una variación positiva del 42% con una probabilidad del 40% y de que tenga una variación positiva del 41,5% con una probabilidad del 10%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	39%	0,20	39,5%	0,30	39,6%	0,50
2013	39,7%	0,50	39,8%	0,20	40%	0,30
2014	40,1%	0,30	40,3%	0,50	40,4%	0,20
2015	40,5%	0,50	40,6%	0,20	40,8%	0,30
2016	41%	0,50	41,5%	0,10	42%	0,40

Sub-escenario Tecnológico

Variación del desarrollo tecnológico

En el año 2016 estimamos que la probabilidad de que la haya un 95% del total de las empresas que utilicen Internet sea del 60%, de que haya un 94% de

empresas que usen internet tenga una probabilidad de 40% y de que exista un 93% de empresas que usen internet tenga una probabilidad de 10%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	91%	0,20	91,1%	0,30	91,3%	0,50
2013	92%	0,30	92,1%	0,20	92,2%	0,50
2014	92,4%	0,50	92,5%	0,30	92,6%	0,20
2015	92,7%	0,20	92,8%	0,50	92,9%	0,30
2016	93%	0,10	94%	0,40	95%	0,60

Variación de la antigüedad de los equipos y maquinarias

En el año 2016 estimamos que existe una probabilidad del 40% de que el porcentaje de equipos y maquinarias con más de cinco años de antigüedad en empresas textiles sea del 50%, de que existe una probabilidad del 20% de que esta variación tenga un valor de 36% y de que exista una probabilidad del 30% de que esta variación positiva valga 38%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	31%	0,50	31,2%	0,20	31,5%	0,30
2013	33%	0,20	33,4%	0,30	33,6%	0,50
2014	34%	0,30	34,5%	0,50	34,8%	0,20
2015	35%	0,50	35,5%	0,20	35,8%	0,30
2016	36%	0,20	38%	0,30	40%	0,50

Sub-escenario Ecológico

Variación del consumo de energía

Estimamos que en el año 2016, existe una probabilidad del 50% de que la variación del consumo de energía sea del 8%, de que exista una probabilidad del 20% de que esta variación valga 7,8% y de que exista una probabilidad del 30% de que esta variación valga 7,6%.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	6,5%	0,20	6,6%	0,30	6,7%	0,50
2013	6,8%	0,30	6,9%	0,50	7%	0,20
2014	7%	0,20	7,2%	0,50	7,4%	0,30
2015	7,5%	0,30	7,6%	0,20	7,7%	0,50
2016	7,6%	0,30	7,8%	0,20	8%	0,50

Variación de empresas que aplican normas que protegen el medio ambiente

Proyectamos que en el año 2016, la probabilidad de que el porcentaje de empresas que ejecuten normas de cumplimiento de las leyes de protección a la comunidad y cuidado del medio ambiente, haya aumentado llegando al 55% del total de las empresas será del 50%, de que el porcentaje de estas empresas sea del 56% con una probabilidad del 30% y de que el porcentaje sea del 56,8% con una probabilidad del 20%.

En base a lo observado estimamos que en los próximos cinco años habrá crecido la cantidad de organizaciones que hayan adoptado esta visión progresista de la gestión ambiental.

En el siguiente cuadro observamos la variación porcentual estimada de los próximos cinco años (2012/2016), de los estados de naturaleza con mayor probabilidad de ocurrencia.

AÑOS	BAJO		MEDIO		ALTO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2012	53,2%	0,30	53,3%	0,20	53,5%	0,50
2013	54%	0,50	54,3%	0,30	54,4%	0,20
2014	54,5%	0,20	54,6%	0,50	54,7%	0,30
2015	54,8%	0,30	54,9%	0,20	55%	0,50
2016	55%	0,50	56%	0,30	56,8%	0,20

Análisis de variabilidad y probabilidad de cada variable

VARIACIÓN	BAJO		MEDIO		ALTA	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
<i>ECONÓMICO</i>						
Paridad cambiaria nominal	6,70	0,40	6,80	0,10	6,90	0,50
PBI	10,9%	0,40	11%	0,10	11,5%	0,50
IPIM	11,7%	0,30	11,9%	0,50	12%	0,20
Salario real	25%	0,40	25,5%	0,15	26%	0,35
IPC	9,2%	0,20	9,5%	0,10	9,7%	0,60
<i>POLÍTICO</i>						
Restricciones a la importación	700	0,15	710	0,35	730	0,40
Aplicación normas de control y gestión de calidad	47,5%	0,20	49%	0,30	50%	0,40
<i>SOCIAL</i>						
Tasa de desempleo	4,3%	0,30	4,8%	0,10	5,1%	0,60
Actividad física de la población	41%	0,50	41,5%	0,10	42%	0,40
<i>TECNOLOGICO</i>						
Desarrollo tecnológico	93%	0,10	94%	0,40	95%	0,60
Antigüedad de los equipos y maquinarias	36%	0,20	38%	0,30	40%	0,50
<i>ECOLÓGICO</i>						
Aplicación de normas que protegen el medio ambiente	55%	0,50	56%	0,30	56,8%	0,20
Consumo de energía	7,6%	0,30	7,8%	0,20	8%	0,50

Determinación del Escenario maestro

VARIABLES	VALOR	%
<i>ECONÓMICO</i>		
Paridad cambiaria nominal	6,90	0,50
PBI	11,5%	0,50
<i>POLITICO</i>		
Restricciones a la importación	730	0,40
Aplicación de normas de control y gestión de calidad	50%	0,40
<i>SOCIAL</i>		
Tasa de desempleo	5,1%	0,60
Actividad física de la población	41%	0,50
<i>TECNOLOGICO</i>		
Desarrollo tecnológico	95%	0,60
Antigüedad de los equipos y maquinarias	40%	0,50
<i>ECOLOGICO</i>		
Aplicación de normas que protegen el medio ambiente	55%	0,50
Consumo de energía	8%	0,50

5.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO

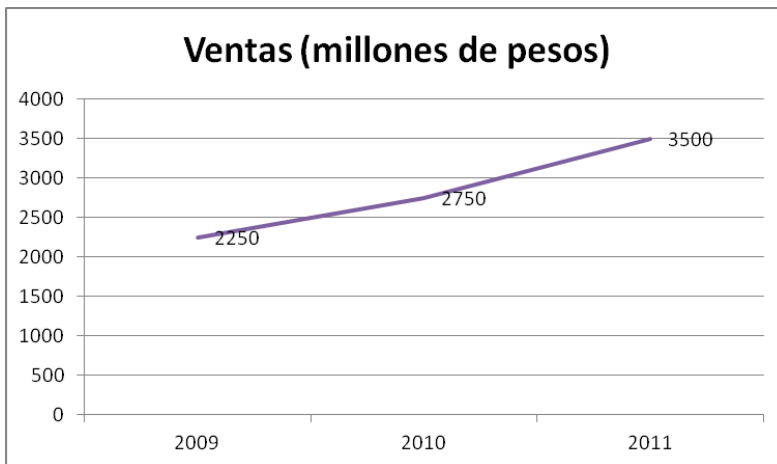
5.2.1- SITUACIÓN ACTUAL

Evolución de los indicadores de la gestión de la empresa.

Con el fin de tener una idea clara de la situación de la casa matriz a nivel nacional y así poder desarrollar nuestra idea de negocio en base al estado actual de la misma, procedemos al análisis de las principales variables económicas que pueden reflejar dicha situación durante los últimos tres años.

El análisis abarcará distintos indicadores que nos van a permitir conocer la situación económica de la casa matriz, el grado de satisfacción de nuestros empleados y la gestión interna de la producción, así como el nivel de satisfacción que reportan nuestros productos a nuestros clientes.

Para conocer el estado en términos económicos de la casa matriz recurrimos al análisis de las ventas y la rentabilidad obtenida con esas ventas, así como la cuota de mercado que posee Sport Vital dentro del mercado nacional.



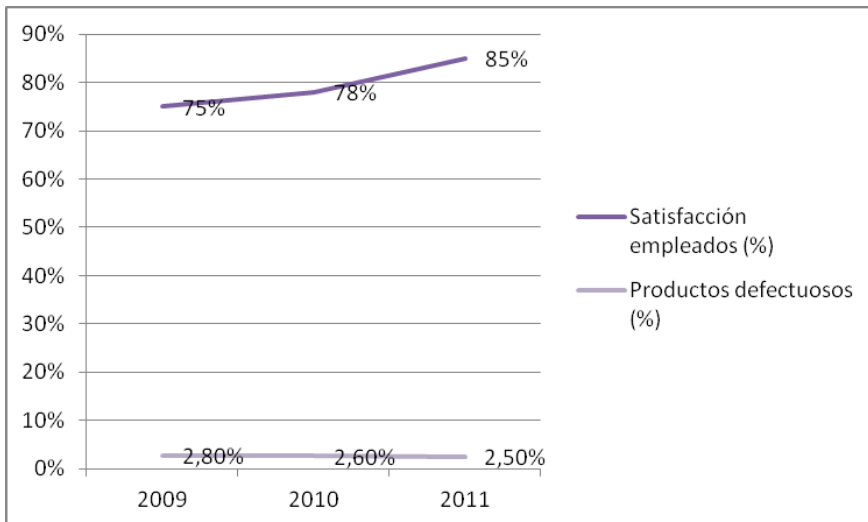
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

Tal y como se puede observar en los gráficos anteriores, la evolución en estos últimos tres años ha sido positiva, tanto el nivel de ventas como la rentabilidad y el porcentaje de participación en el mercado han aumentado. La facturación creció un 22% de 2009 a 2010, y en el último año éste porcentaje se elevó al 27%. La variación total en los últimos tres años ha sido del 55,55%. Esto se refleja también en el aumento de la cuota de mercado, alcanzando un 35% de participación, la variación de 2009 a 2011 ha sido del 17%. Además, la rentabilidad también ha ido creciendo poco a poco hasta conseguir un porcentaje del 25,5%. La variación de esta última variable en estos tres años ha sido de un 14%.

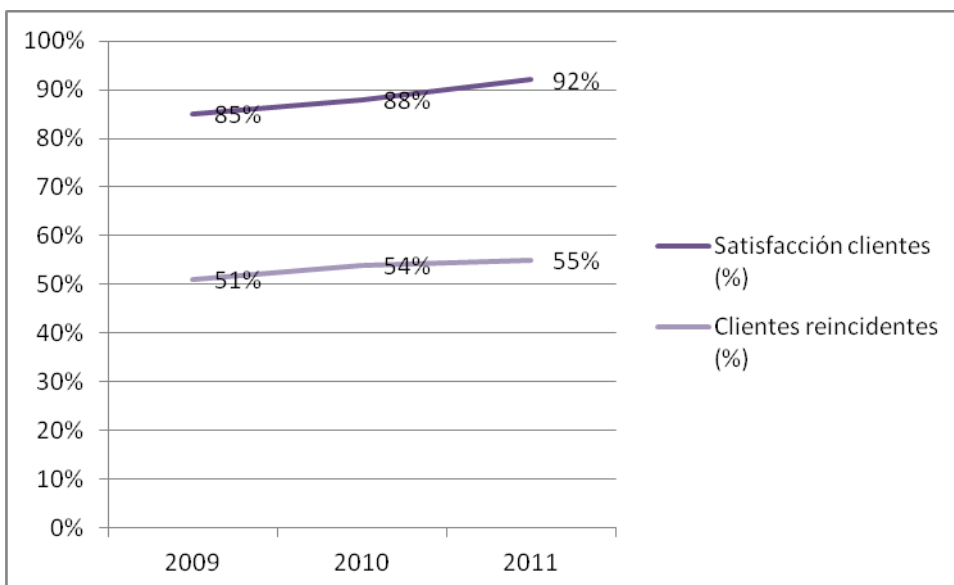
Para conocer la situación de la gestión interna de la producción de la casa matriz, nos centramos en indicadores como el porcentaje de productos defectuosos y el grado de satisfacción de los empleados de Sport Vital.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

Los datos de la tabla anterior reflejan por un lado la buena valoración de la situación laboral de los trabajadores de la casa matriz. El aumento significativo en la opinión favorable de los mismos es consecuencia directa de medidas laborales flexibles y que tienen como principal objetivo que los empleados de la empresa puedan compaginar su vida laboral con su vida familiar. Además, el bajo porcentaje de productos defectuosos es reflejo de una política empresarial que busca la máxima eficiencia en los recursos utilizados y elaborados en la empresa.

Por último, para tener una visión de la imagen que tiene la empresa entre sus clientes, hemos recopilado datos sobre el grado de satisfacción de los mismos cuando compran nuestros productos, así como el porcentaje de reincidentes, es decir, clientes que una vez que han comprado y probado nuestros productos, repiten sus hábitos de compra.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital.

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, el elevado y creciente nivel de satisfacción de los clientes de Sport Vital, así como el importante porcentaje de clientes que vuelven a comprar a la empresa una vez han probado el producto, refleja que las medidas tomadas para cumplir el objetivo de satisfacer al cliente y conseguir convertirnos en la marca preferida por éste, van por el buen camino.

Modelo de Gestión Estratégica (Modelo Penta).

○ Estrategia: Nuestro negocio tiene como objetivo principal crear valor añadido a la casa matriz. La estrategia que debemos seguir para conseguirlo es diseñar una línea de ropa de alta calidad y con una tecnología novedosa que permita posicionar a la marca como pionera en el diseño y comercialización de ropa deportiva inteligente. La principal ventaja competitiva que posee nuestro negocio es el posicionamiento en el mercado deportivo de la casa matriz, así como la confianza que depositan en la misma sus clientes.

○ Recursos: La casa matriz será la proveedora principal de todos los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro negocio:

- Recursos financieros.
- Recursos humanos: además de los propios de la empresa como pueden ser directores, gerentes, analistas,...la casa matriz nos proveerá con diseñadores especializados en la nueva área de negocio y de vendedores con un amplio conocimiento de todas las características y ventajas de los nuevos productos.
- Recursos tecnológicos: los novedosos dispositivos adheridos a la ropa que permitirán el monitoreo de la actividad física.
- Otros recursos: infraestructuras (dónde diseñar, fabricar y vender la nueva línea de productos), imagen de una marca ya establecida en el mercado.

○ Mercados: Consideramos que el mercado argentino es un excelente marco para el desarrollo de nuestro negocio. Llegamos a esta afirmación por la cantidad de diferentes deportes que se pueden realizar a lo largo y ancho del territorio nacional, la mundialmente conocida afición por el fútbol, y también por la notable predisposición por parte del Gobierno de la Nación a través de la Secretaría de Deporte de fomentar y promocionar la práctica de actividades deportivas entre todos sus habitantes (tal y como describe el Plan Estratégico del Deporte Argentino).

El negocio en sí cuenta con la gran ventaja competitiva de la imagen y afianzamiento de la marca Sport Vital dentro del mercado nacional.

Cómo principales competidores dentro del mercado nacional cabe destacar Adidas, que aunque aun no haya desarrollado ningún producto como el que se plantea en este proyecto, sin duda su línea de productos miCoach puede actuar como principal rival en la lucha por el nuevo segmento de mercado.

- Cultura: Las creencias y valores que van a definir la cultura de nuestro negocio y que por tanto deberán ser respetadas por todos, serán las establecidas por la casa matriz. A saber, diversidad e inclusión de ideas. Otro valor necesario para el lanzamiento de la nueva línea de negocio será la pasión por la innovación. Debemos crear una cultura que refleje nuestro propósito por estar a la vanguardia y ser pioneros en todo lo que hacemos, para poder anticiparnos a nuestros competidores.

- Organización: La organización de la nueva línea de negocio dependerá y estará incluida en el organigrama de la casa matriz. Para el desarrollo del negocio deberemos disponer de un Director del Negocio; éste, además de ejercer el control oportuno, recibirá la información necesaria y precisa de los jefes de Administración, Contabilidad y Finanzas, Producción y Comercialización de la línea de productos a desarrollar.

- Habilidades distintivas: La principal habilidad distintiva que posee la empresa es su capacidad de diseñar productos innovadores anticipándose a sus competidores. Sport Vital siempre ha sido líder en innovación, gracias a la experiencia en el mercado y al poder ser los primeros en conocer las necesidades de los clientes, lo que les ha permitido satisfacerlas antes que cualquier empresa competidora.

Otra de las habilidades distintivas de Sport Vital es que posee un capital humano de gran calidad, formado en las mejores universidades del país y con elevada experiencia en importantes empresas internacionales del sector. Estas habilidades distintivas han sido protegidas por la casa matriz, puesto que gracias a ellas surgen las denominadas ventajas competitivas que le permiten destacar por encima de sus competidores.

Análisis OPEDEPO

-Oportunidades:

Factor	Implicación Estratégica
Posible aumento del número de personas interesadas en practicar alguna actividad deportiva gracias al Plan Estratégico del Deporte Argentino promovido por la Secretaría de Deporte del Gobierno de la Nación.	Investigar el interés de esas personas por adquirir nuestro nuevo producto y promocionarlo en los principales eventos deportivos de la ciudad para darlo a conocer.
Aparición de un nuevo nicho de mercado: Las personas con problemas de salud a las que les gusta practicar deporte, pero por no tener un medio de control de su organismo, no hacían deporte o lo hacían en menor medida.	Analizar la conveniencia de introducirse y posicionarse en el nuevo segmento del mercado, así como los posibles competidores con los que habría que competir

-Peligros:

Factor	Implicación Estratégica
Marcas rivales con gran posicionamiento en el mercado que puedan, una vez lanzados nuestros productos y observado el comportamiento de la demanda, introducirse en el nuevo segmento de mercado descubierto	Realizar una investigación en profundidad de los competidores a través de la consultora D'Alessio IROL, lo que nos permitirá saber cómo enfrentarnos a ellos en el mercado.

-Debilidades:

Factor	Implicación Estratégica
Problemas en la incorporación de los dispositivos tecnológicos en la ropa debido a la falta de experiencia en el diseño y desarrollo de productos textiles inteligentes.	Buscar cursos de formación específicos para nuestros empleados, con el fin de que conozcan a fondo las aplicaciones y funcionamiento de los dispositivos tecnológicos, así como la mejor forma de insertarlos en la ropa deportiva.

-Potencialidades:

Factor	Implicación Estratégica
La imagen de marca y el posicionamiento de Sport Vital en el mercado local.	Usar la imagen de marca de la casa matriz para fomentar y promocionar la nueva línea de negocio.
La calidad de los productos diseñados y producidos por la casa matriz.	Aplicar la misma calidad que Sport Vital utiliza en su producción, en los nuevos productos.

Visión actual.

Posicionarnos como líderes en un mercado que está por explorar.

Misión actual.

La misión de nuestro negocio es conseguir diseñar una línea de ropa deportiva inteligente e innovadora que satisfaga las necesidades del nuevo mercado.

Matriz MaPort.

La matriz MaPort se compone de dos sub matrices:

ATRACTIVO DEL SECTOR (MERCADOS)					
COMPONENTE	MUY MALO	MALO	NORMAL	BUENO	MUY BUENO
Impacto escenarios externos			X		
Nivel de rivalidad		X			
Envergadura y tasa de crecimiento				X	
Presión de productos sustitutos				X	
Barreras de salida			X		
Barreras de entrada		X			
Poder de negociación de proveedores			X		
Poder de negociación con distribuidores					X
Poder de negociación de clientes			X		
Compatibilidad cultural				X	
Compatibilidad tecnológica				X	
Tamaño de la apuesta				X	
Sinergia					X
Análisis general	0	2	4	5	2

Fuente: elaboración propia en base a Alberto Levy, Marketing Avanzado, Gránica, Buenos Aires, 1994.

Los escenarios externos tendrán un impacto neutro en el desarrollo de nuestro negocio, debido a las situaciones económicas similares que viven la mayoría de los países hoy en día.

Un punto negativo sería la rivalidad del sector, que pese a ser un mercado aun por explotar por el resto de marcas deportivas, no cabe duda que no tardarán en lanzarse al mismo, convirtiéndose en nuestros principales competidores.

La tasa de crecimiento la consideramos positiva debido a la filosofía de la casa matriz que opera a niveles internacionales.

En estos momentos los productos sustitutos existentes no ejercerían la función de competidores directos, puesto que no poseen las mismas características que nuestros productos ni ofrecen los mismos servicios.

Las barreras de salida son las propias de la casa matriz, el compromiso que establece la misma con sus clientes. Consideramos que no ejerce ningún tipo de impacto en nuestro negocio.

Las principales barreras de entrada que encontramos son los conocimientos tecnológicos a aplicar para el desarrollo de la ropa inteligente, sin los cuales no podremos desarrollar la línea de negocio.

El poder de negociación tanto con proveedores como con distribuidores será una ventaja para nuestro negocio puesto que se desarrollará en colaboración con la casa matriz, aunque los proveedores de los dispositivos tecnológicos ejercerán un gran poder en las negociaciones, puesto que es un input imprescindible para nuestros productos.

Es la nueva UEN la que se encargará de vender la nueva línea de productos a sus clientes, consideramos que el poder de negociación de clientes supone un impacto en nuestro negocio, puesto que son ellos los que usarán las prendas y valorarán la calidad de las mismas, así como el beneficio que les reporta.

La cultura del sector es beneficiosa para nuestro negocio en términos de práctica de deportes, preocupación por la salud de los atletas, y en conjunto, por el deseo de practicar deporte una forma más saludable.

En cuanto a la tecnología, vivimos en una época de constante evolución e innovación, lo que va a ser muy favorable para el desarrollo de nuestra idea de negocio.

El tamaño de la apuesta es importante y en términos económicos es elevado, pero consideramos que va en consonancia con las exigencias propias de la casa matriz.

En cuanto a la sinergia entre nuestra idea de negocio y la casa matriz, creemos que es una buena oportunidad tanto para nuestro negocio (no seríamos capaces de alcanzar los niveles de difusión, distribución, comercialización...que podemos conseguir con la casa matriz), como para la casa matriz (oportunidad de ser pioneros en un mercado que no termina de ser explotado como debiera).

PERFIL DE DESEMPEÑO (RECURSOS)					
COMPONENTE	MUY MALO	MALO	NORMAL	BUENO	MUY BUENO
Gente					X
Operaciones					X
Finanzas					X
Infraestructura					X
Información					X
Tecnología				X	
Imagen					X
Crédito				X	
Tiempo		X			
Pertenencia					X
Plasticidad				X	
Estabilidad					X
Organicidad				X	
Análisis general	0	1	0	4	8

Fuente: elaboración propia en base a Alberto Levy, Marketing Avanzado, Gránica, Buenos Aires, 1994.

El recurso humano proviene de la casa matriz, el cual se caracteriza por estar formado por los mejores profesionales del sector.

Al igual que el recurso anterior, tanto los sistemas operacionales, la financiación así como las infraestructuras dónde se llevará a cabo el diseño, desarrollo y distribución de la línea de productos, serán los de la casa matriz.

En lo que se refiere a la tecnología, la casa matriz se caracteriza por trabajar con las tecnologías más actuales, sin embargo éste será un recurso crítico debido a la fusión que se deberá hacer entre la confección de prendas y la tecnología adecuada para monitorear el organismo de los deportistas.

La imagen de calidad de la marca Sport Vital es conocida a nivel mundial.

El crédito será solicitado por la casa matriz, la cual cuenta con una excelente capacidad de endeudamiento.

El tiempo en el lanzamiento de nuestro negocio es un recurso que no juega a nuestro favor, puesto que cuánto más tardemos en desarrollar la idea, es posible que otras marcas de ropa deportiva se adelanten y sean los primeros en entrar al mercado.

La pertenencia y compromiso con el cliente son valores propios de la casa matriz, y que por tanto son asumidos por el nuevo negocio.

En cuanto a la plasticidad, realizaremos análisis sobre el funcionamiento de las prendas, tanto en deportistas profesionales como en personas aficionadas al deporte que quieran participar en el proceso de testeo. Adicionalmente, someteremos nuestras prendas deportivas a estudios médicos a fin de garantizar la confiabilidad de nuestro dispositivo.

La empresa cuenta con una gran estabilidad al encontrarse adecuadamente diversificada, esto es sin duda un recurso muy positivo para el negocio, puesto que nos la ofrece la garantía de un fuerte posicionamiento en el mercado.

En lo que se refiere a la organicidad del negocio, pese a ser desarrollado por un equipo de personas que únicamente se dedicarán al mismo, estará (como ya hemos visto antes) incluido dentro del organigrama de la casa matriz, y actuará conjuntamente con las demás unidades para la consecución de un fin único.

Matriz MaPort

		ATRACTIVO DEL SECTOR		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PERFIL DE DESEMPEÑO	ALTO	Ingresar o proteger activamente	Construir selectivamente	Transferir selectivamente
	MEDIO	Ajustar y construir agresivamente	Mantener selectivamente	Transferir agresivamente
	BAJO	Rediseñar y construir agresivamente	Nicho o transferir	Desinvertir

Fuente: Alberto Levy, Marketing Avanzado, Gránica, Barcelona, 1994.

La nueva línea de negocio que queremos desarrollar se encontraría, dentro de la matriz MaPort en el punto de “Ingresar o proteger activamente”. Nos encontramos en este punto debido a un sector altamente atraído por el deporte y la salud, conjuntamente; además de por las oportunidades de trabajar dentro de una casa matriz con las características económicas, estratégicas, estructurales y de posicionamiento como son las de Sport Vital. El alto nivel de estos dos componentes nos permitirá ingresar en un nuevo segmento del mercado deportivo a la vez que protegemos y mejoramos la imagen de marca de la casa matriz, con una apuesta por la innovación y la vanguardia.

Diagnóstico estratégico de la cartera de productos.

La cartera de productos de Sport Vital es muy amplia, pero está dividida en 3 categorías: “Footwear, Apparel & Equipment” (calzado, ropa y equipamiento).

Nuestra línea de productos se llamará Healthy Sport Vital y formará parte de una nueva unidad de negocio denominada Apparel Intelligent. Nuestra gama de productos estará compuesta por camisetas, tops y chaquetas que midan el comportamiento del organismo durante la práctica del deporte, así como camisas de fútbol que midan el nivel de fanatismo de los seguidores.

Con esta nueva línea de productos dentro de la categoría de Apparel, la casa matriz conseguirá posicionarse como pionera a nivel mundial en la creación de ropa inteligente, más allá de los dispositivos creados al margen de las prendas, lo que se persigue con esta línea de productos es que sean las camisetas, tops y chaquetas los dispositivos inteligentes que permitan el monitoreo de la actividad física.

La matriz de crecimiento-cuota de mercado (o matriz BCG) nos permite realizar un análisis estratégico de los productos que forman parte de la cartera de Sport Vital.

Basándonos en la definición de productos en función de la cuota de mercado (competitividad de la empresa) y la tasa de crecimiento (atractivo del mercado), que se desprende de la matriz: interrogantes, estrellas, vacas lecheras y perros⁴; podemos afirmar que los productos de la nueva línea de negocio de Sport Vital, serían Estrellas.

Los productos Estrella muestran una alta tasa de crecimiento y una elevada participación en el mercado. Generan liquidez gracias a la alta cuota de mercado, aunque, a la vez, requieren de grandes inversiones para mantener el alto crecimiento.

Con todo esto, la estrategia que debemos seguir en la nueva línea de negocio, consiste en mantener la competitividad de la empresa en el mercado⁵. Para ello, nos centraremos principalmente en mejorar continuamente la calidad de nuestros productos. Para conseguirlo, debemos estar informados en todo momento de las actualizaciones que se vienen produciendo a nivel tecnológico y textil en el mercado.

Para conseguirlo, debemos estar informados en todo momento de las actualizaciones que se vienen produciendo a nivel tecnológico y textil en el mercado.

Además, la empresa aumentará paulatinamente la cobertura del mercado, abriendo nuevas tiendas de Sport Vital en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La empresa matriz, adicionalmente, debe determinar cómo combinar las estrategias de todos los productos, puesto que las decisiones están interrelacionadas, afectando a unos productos y a otros.

⁴ J.L. Munuera, Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid, 2007.

⁵ J.L. Munuera, Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid, 2007.

Segmentación para la Investigación de Mercado.

Criterios para la segmentación:

- Análisis del Mercado:
 - Función del producto: satisfacer las necesidades de control del organismo mientras se practica ejercicio.
 - Ventajas comerciales: un segmento de mercado que actualmente no está siendo atendido con ningún producto como los que presentamos en nuestra línea de negocio.
 - Canales: es un mercado que cuenta con importantes canales de distribución, se concentran en comercios localizados en las principales urbes del país.
 - Actividad actual: comercialización de prendas de ropa, calzado y accesorios deportivos.
 - Actividad futura: comercialización de ropa deportiva inteligente.
 - Actividad a eludir: todas aquellas actividades no relacionadas con el deporte, o actividades que ya están siendo atendidas por empresas muy asentadas en el segmento del mercado respectivo, por lo que conseguir un porcentaje de la cuota de mercado es imposible.
 - Estudio del ciclo de necesidades: cada vez más, los deportistas y los aficionados a la práctica del deporte, se sienten más interesados por cómo se comporta su organismo mientras se ejercitan. Esto se debe a una dedicación a la salud y la seguridad en todo momento.

- Análisis de la Empresa:
 - Situación financiera: la casa matriz se encuentra en una muy buena situación económica gracias a su posición en el mercado local. Además, Sport Vital cuenta con un muy buen acceso a depósitos y créditos bancarios para financiar la nueva línea de negocio.
 - Disponibilidades de fábrica: en la actualidad la disposición de fábrica de la casa matriz para el desarrollo y lanzamiento de la nueva línea de negocio, es total y completa.
 - Capacidad de fuerza de ventas: Sport Vital es una de las principales empresas en comercio de ropa deportiva en el mercado local. La fuerza de ventas con la que cuenta la nueva línea de negocio es muy fuerte, gracias a la imagen que la empresa tiene en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
 - Competencia actual: los competidores actuales de Sport Vital en el segmento de la ropa deportiva inteligente, son Adidas y Nike con sus líneas de productos miCoach y Nike+, respectivamente.
 - Parámetros de precios: la empresa cuenta con prendas que se adaptan a todos los presupuestos de los clientes. Sin embargo, la nueva línea de productos, debido a la innovación tecnológica que incorpora, va destinado a clientes con mayor capacidad monetaria.

- Situación legal: la empresa debe adaptarse a las normas de control de calidad, así como a las nuevas leyes que restringen las importaciones de determinados productos.
- o Segmentación Geográfica:
 - País: Argentina
 - Regiones: Capital Federal
 - Ciudades: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- o Segmentación Demográfica:
 - Edad: entre 25 y 60 años.
 - Género: hombres y mujeres.
 - Ingresos: niveles socioeconómicos ABC1 y C2.
 - Generación: actual, moderna.
- o Segmentación Psicográfica:
 - Clase social: clases Alta, Media Alta y Media Media.
 - Estilo de vida: personas activas, deportistas, saludables.
 - Personalidad: personas innovadoras, inquietas, exploradoras.
- o Segmentación Comportamental:
 - Conocimiento: sobre el comportamiento de su organismo, sobre los beneficios de la actividad física.
 - Actitudes: personas que buscan mayor seguridad en la práctica del deporte, personas abiertas a explorar nuevas tecnologías
 - Respuesta ante un producto: fiabilidad a la marca.

Investigación de Mercado Global: Búsqueda de atributos que establecen el cumplimiento de la promesa simbólica. Función espejo.

ROL DEL COMPRADOR	ATRIBUTO DESEADO	ESPEJO	MARCA SIMBÓLICA
Atleta	Comodidad y seguridad	Su cuerpo	Sport elite
Hincha de fútbol	Admiración	Sus compañeros	Sport pasión
Aficionado al deporte	Innovación y económico	Su cuerpo y su presupuesto	Sport fusión
Persona con problemas de salud	Control y fiabilidad	Su cuerpo	Sport saludable

La línea de productos que vamos a comercializar para Sport Vital incluye en su grupo de clientes:

- Atletas profesionales que buscan obtener un mayor rendimiento en sus ejercicios mediante el monitoreo del comportamiento de su organismo, además de comodidad en las prendas, es decir, que no supongan una desventaja frente a sus adversarios durante el ejercicio.

- Hinchas de futbol apasionados por su equipo y jugadores que buscan la exclusividad entre el resto de aficionados, así como la admiración por parte de los mismos.
- Aficionados a practicar deporte, interesados por la relación existente entre la realización de actividades físicas y sus consecuencias en la salud del cuerpo humano.
- Personas con problemas de salud a los que les apasiona practicar deporte, o deben realizar actividades físicas por prescripción médica, y que necesitan para ello un control seguido y fiable del comportamiento y estado de su organismo.

5.2.2- PERSPECTIVAS

Teniendo en cuenta la evolución positiva de las ventas en los últimos tres años, prevemos un incremento futuro aún mayor de dicha variable, apoyado en el aumento de personas preocupadas por su bienestar físico y por el nuevo target al que brindamos la oportunidad de practicar deporte de manera segura: población con problemas de salud.

En cuanto a la cuota de participación en el mercado hemos previsto alcanzar un 45%, que pretendemos lograr gracias al lanzamiento de nuestra nueva línea de negocio. Adicionalmente, prevemos mantener el crecimiento paulatino en términos de rentabilidad, con el fin de alcanzar un porcentaje del 40% en los próximos cinco años.

En lo que se refiere a la satisfacción de los empleados, así como al porcentaje de productos defectuosos, la política de la empresa en estos términos es muy clara: seguir manteniendo un nivel bajo de fallas en las prendas deportivas mediante controles de calidad y alcanzar la máxima satisfacción de nuestros trabajadores, mediante jornadas laborales que puedan ser compaginadas con la vida personal.

Por último, prevemos un incremento constante, como el que se viene obteniendo en estos últimos tres años, en términos de satisfacción de los clientes y del porcentaje de clientes satisfechos. Predecimos que nuestros productos podrán satisfacer las necesidades que manifiesten los clientes, y que en el futuro, cuando vuelvan a comprar una prenda deportiva inteligente, acudirán de nuevo a Healthy Sport Vital en un 70% de las ocasiones.

Creemos que son factibles estas perspectivas, puesto que vamos a cubrir un área estratégica de negocio que no está siendo abastecida por ninguna empresa todavía.

5.2.3- PLANES DE PREVENCIÓN

Impacto 1. Pérdida del atractivo del negocio

Una disminución de la rentabilidad afectaría el tamaño de la apuesta de nuestra UEN. En vista de que nuestra casa matriz nos financiaría el proyecto; en caso de existir una disminución en la rentabilidad, el tamaño de la apuesta sería menor y nuestro negocio no se vería tan atractivo ante los accionistas de la empresa.

Para prevenir dicha situación, estimamos realizar alianzas estratégicas con inversores de Pymes e inversores privados, presentándoles nuestro Plan de Negocios, para captar su interés y que se interesen en financiar el proyecto.

Monto Presupuestado: \$1.450.000.

Impacto 2. Aumento de los costos

Un aumento en el tipo de cambio repercutiría en los recursos financieros de la UEN. Es de hacer notar, que los dispositivos que utilizan nuestras prendas deportivas son importados, por lo que un excesivo aumento en el tipo de cambio elevaría los costos de nuestro proyecto, por lo que afectaría al precio final del producto.

Con la finalidad de reducir el impacto que pueda tener un aumento excesivo, del tipo de cambio en las finanzas de la empresa, nos hemos propuesto conservar un porcentaje de la disponibilidad de caja en dólares, así como colocar otro porcentaje de dólares en un plazo fijo a 30 y 60 días. De esta manera nos aseguraremos el mantenimiento de dólares al mismo tipo de cambio y que de esta manera no disminuya nuestro poder adquisitivo. Así mismo, realizaremos convenios con nuestros proveedores para asegurar una gran cantidad de dispositivos. Esto nos permitirá asegurarnos los dispositivos a un precio congelado, libre de aumentos del tipo de cambio y no alcanzados por la inflación.

Monto Presupuestado: U\$D \$50.000.

5.2.4- PLANES DE CONTINGENCIA

Impacto 1. Pérdida del atractivo del negocio

En caso de una disminución de la rentabilidad de la empresa producto del tamaño de la apuesta procederemos a aplicar una estrategia de desinversión con una retirada lenta mercado y la posterior venta del negocio a fin de recuperar parte de la inversión.

Monto presupuestado: \$ 2.050.000

Impacto 2. Aumento de los costos

En caso de que se vean afectadas negativamente las finanzas, producto del impacto del excesivo tipo de cambio, nos dedicaremos a la búsqueda de empresas con tecnología avanzada, que nos provean los dispositivos electrónicos, para así poder sustentar nuestro negocio. En caso de que no consigamos empresas proveedoras en el mercado local, planeamos poner más énfasis en la exportación de nuestras prendas deportivas a Brasil y allí ubicar una sucursal de Sport Vital donde se proceda a la adhesión de los dispositivos electrónicos, proporcionados por TriTech, para la posterior comercialización en ese país.

Monto presupuestado: \$ 1.000.000.

5.3- ANÁLISIS DE MERCADO

5.3.1- ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Planteamiento del problema

Cada vez más las personas se preocupan por su bienestar, su salud y su cuerpo; aprovechando esta oportunidad de mercado y en vista que en la actualidad no existe empresa que ofrezca una ropa inteligente que mida las funciones de control médico, nos proponemos evaluar el grado de aceptación en la introducción de ropa deportiva inteligente.

Diseño de la Investigación

A fin de medir cual es el comportamiento de compra en el mercado de ropa deportiva, cuantificar las razones, motivaciones y preferencias de los clientes; medir la introducción de ropa deportiva inteligente en el mercado actual y evaluar el atractivo de la empresa frente a la competencia; se propone realizar un estudio de tipo cuantitativo donde el objetivo principal será calcular numéricamente el comportamiento de la población objetivo.

Se realizará mediante un estudio descriptivo que responda a:

1. Cuantificar la atracción y aceptación de ropa deportiva inteligente con funciones de control médico
2. Cuantificar la intención de compra de dicho producto
3. Medir los atributos esperados por el cliente
4. Medir los atributos percibidos de Sport Vital y sus competidores
5. Medición de las características de nuestro producto en relación a los de la competencia.

Esta investigación está estimada para un período de 3 meses aproximadamente y tiene un costo de dos millones de pesos (\$2.000.000).

La encuesta tendrá un 95% de confiabilidad y comprende un margen de error del 5% por lo cual su validez y confiabilidad están garantizadas y es considerada representativa a fin de extrapolar los resultados a la población de interés. Se dispondrá de 10 encuestadores que trabajarán 8 horas diarias los viernes, sábados y domingos por 2 meses.

A continuación se presenta la programación de las actividades a realizar en la investigación de mercados.

Actividad	Tiempo
Diseño del formulario	3 días
Conseguir los recursos (equipos y materiales)	4 días
Prueba piloto del cuestionario	3 días
Levantamiento del marco muestral	2 días
Selección de la muestra	2 días
Capacitación de los encuestadores	6 días
Trabajo de Campo	60 días
Auditoría	3 días
Procesamiento de datos	2 días
Análisis de la información	3 días
Elaboración del informe	1 día
Presentación de los resultados	1 día
TOTAL	90 días

Ficha técnica

Tipo de Investigación	Metodología	Muestra	Cantidad de Datos
Cuantitativa	Encuesta	203	1.000.000

Implementación de la investigación

A fin de realizar la investigación de mercado se contrata a la consultora D'Alessio, quienes cuentan con una amplia experiencia en la investigación de mercados y sus procesos son certificados de acuerdo a estándares internacionales de la investigación de mercados, garantizando de esta manera el cumplimiento de las normas ESOMAR

La técnica para obtención de la información será la encuesta, a través del cuestionario. El cuestionario es un instrumento estructurado, que en este caso específico, contiene preguntas cerradas a fin de facilitar el proceso de codificación.

La aplicación del cuestionario se hará por medio de la encuesta personal, este tipo de encuesta es muy versátil, ya que se puede adaptar perfectamente a las necesidades de la investigación. Adicionalmente, se logra mayor cantidad de información ya que estar frente al entrevistado permite intercambiar comentarios, aclarar dudas, acentuar las respuestas más importantes.

Universo

- Hombres y Mujeres
- De 25 a 60 años.
- Nivel socioeconómico ABC1 y C2
- Deportistas o que manifiesten su intención de practicar deportes.

Muestra.

El muestreo tiene por objeto proyectar a la población los resultados de una muestra. Es importante destacar, que para que una muestra sea representativa del total de la población de interés debemos seleccionarlos de una manera científica para que se asegure una verdadera miniatura de la población objetivo.⁶

El marco muestral a utilizar será información del INDEC respecto al número de personas entre 25 a 60 años. Seguidamente, seleccionaremos de esa población total, a nuestro target.

Para este caso utilizaremos muestras probabilísticas, a fin de garantizar la igualdad de probabilidad de selección para cada integrante de la población, mediante la aplicación de procesos objetivos. El muestreo a aplicar será aleatorio estratificado, con lo cual podremos seleccionar las unidades de muestra al azar, según la distribución poblacional, definida por las características de control. Es decir, estableceremos cuotas según sexo, edad y nivel socioeconómico y así facilitaremos la escogencia de la muestra.

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} =$$

$$n = \frac{1000000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05}{0,03^2 \cdot (1000000-1) + 1,96^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05} = \frac{182476}{900,0922} = 203$$

N: tamaño de la población. 100000 personas de nivel socioeconómico

Z: nivel de confianza: 1,96.

P: probabilidad de éxito. 95%

Q: probabilidad de fracaso 5%

D: precisión (error máximo admisible en términos de proporción) 3%

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se hacen necesario la aplicación de 203 encuestas.

⁶ Investigación de Mercados, Concepto y práctica, Arturo Orozco J., Grupo Norma, Bogotá 2005.

Diseño del Instrumento

Cuestionario:

Pregunta 1: ¿Actualmente realiza algún tipo de deporte?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Pregunta 2: Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Con que frecuencia?

Diario	<input type="text"/>
3 veces por semana	<input type="text"/>
1 vez por semana	<input type="text"/>
1 vez por mes	<input type="text"/>

Pregunta 3: ¿Utiliza algún accesorio que mida calorías, pulsaciones o tiempo de entrenamiento? En caso afirmativo indicar la marca del accesorio

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Pregunta 4: En caso afirmativo, ¿Le gustaría que su accesorio cumpliera más funciones?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Pregunta 5: De la lista de empresas que siguen ¿Cuál sería la marca más valorada por usted cuando piensa en ropa deportiva?

Total Deportes	<input type="text"/>
Sport Vital	<input type="text"/>
Adidas	<input type="text"/>
Nike	<input type="text"/>
Reebok	<input type="text"/>

Pregunta 6: Indicar del siguiente tarjetón, basándose en el prototipo mostrado ¿Cuáles son los atributos que diferencian al producto inteligente Healthy de Sport Vital?

Calidad	
Innovación	
Estilo	
Comodidad	
Diseño	
Precio	
Imagen de marca	
Variedad de modelos	
Personalidad	
Solidez Empresa	
Beneficios para la comunidad	
Atención al cliente	
Seguridad	
Juventud	

Pregunta 7: Indicar del siguiente tarjetón, basándose en las fichas mostradas, ¿Qué atributos caracterizan al producto miCoach de la marca Adidas?

Calidad	
Innovación	
Estilo	
Comodidad	
Diseño	
Precio	
Imagen de marca	
Variedad de modelos	
Personalidad	
Solidez Empresa	
Beneficios para la comunidad	
Atención al cliente	
Seguridad	
Juventud	

Pregunta 8: ¿Cómo valoraría a los siguientes atributos de acuerdo a estas opciones? En una escala del 1 al 5. Donde 5 es muy importante y 1 es nada importante

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Calidad					
Innovación					
Estilo					
Comodidad					
Diseño					
Precio					
Imagen de marca					
Variedad de modelos					
Personalidad					
Solidez Empresa					
Beneficios para la comunidad					
Atención al cliente					
Seguridad					
Juventud					

Pregunta 9: Según la siguiente escala ¿Qué grado de importancia le otorga a su estado físico mientras se ejercita?

MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE

Pregunta 10: ¿Conoce algún tipo de ropa inteligente?

Si

No

Pregunta 11: ¿Le gustaría que su ropa deportiva tuviese un sistema inteligente que le proporcione información acerca su estado físico mientras se ejercita?

Si

No

Pregunta 12: Del listado que sigue, indique 3 de las funciones que desearía encontrar en un dispositivo inteligente y que le sean más útiles para controlar su estado físico a la hora de hacer deporte.

Pulsaciones	<input type="checkbox"/>
Azúcar	<input type="checkbox"/>
Calorías	<input type="checkbox"/>
Tiempo	<input type="checkbox"/>
Recorrido	<input type="checkbox"/>
Estado de ánimo	<input type="checkbox"/>
Velocidad	<input type="checkbox"/>
Peso	<input type="checkbox"/>

Pregunta 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una camiseta deportiva inteligente?

De \$700 a \$800	<input type="checkbox"/>
De \$800 a \$900	<input type="checkbox"/>
Más de \$900	<input type="checkbox"/>

Pregunta 14: En base al rango de precios elegido en la pregunta anterior, ¿cuántas prendas deportivas inteligentes compraría al mes?

Una prenda	<input type="checkbox"/>
Dos prendas	<input type="checkbox"/>
Más de dos prendas	<input type="checkbox"/>

Tarea de campo y proceso de los datos

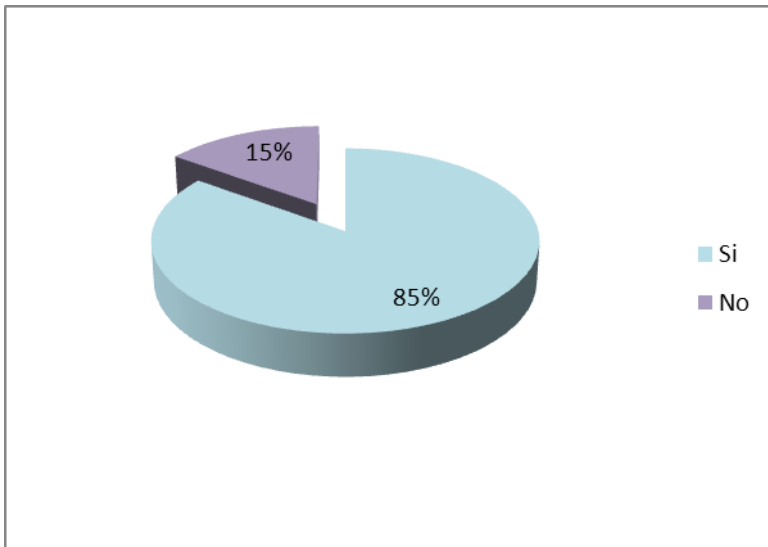
D'Alessio IROL cuenta con un sistema con tecnología avanzada, llamado Real Time Research, el cual fue desarrollado por éstos a fin de conocer de forma inmediata los resultados de las encuestas, al mismo tiempo que se van realizando. Además, permite al cliente revisar los datos en su propia PC en el momento en que se generan. Este novedoso sistema se adapta a todo tipo de encuestas, permitiendo cualquier segmento.

D'Alessio cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario y en permanente capacitación. Aunado a ello, se entrenará a los encuestadores para dar a conocer el objetivo de la investigación.

Con la finalización de la investigación cuantitativa procederemos al análisis de los datos obtenidos.

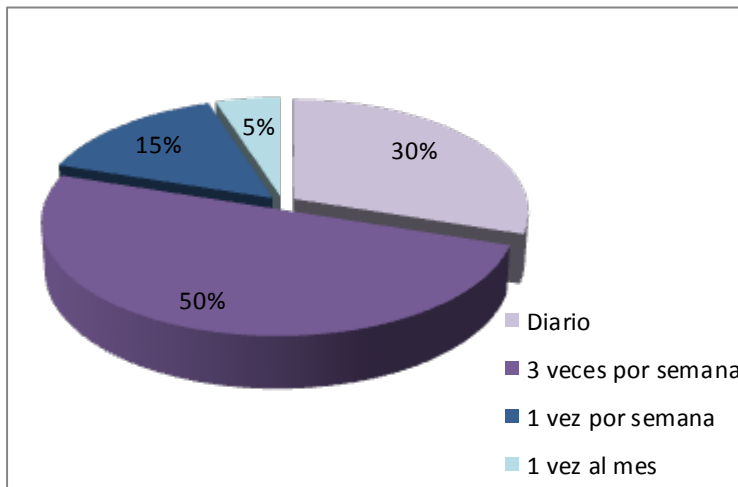
Investigación Cuantitativa.

Pregunta 1: ¿Actualmente realiza algún tipo de deporte?



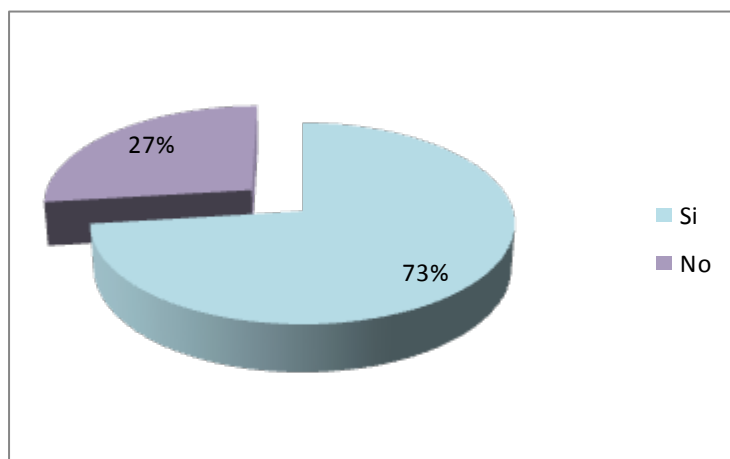
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 2: Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Con que frecuencia?

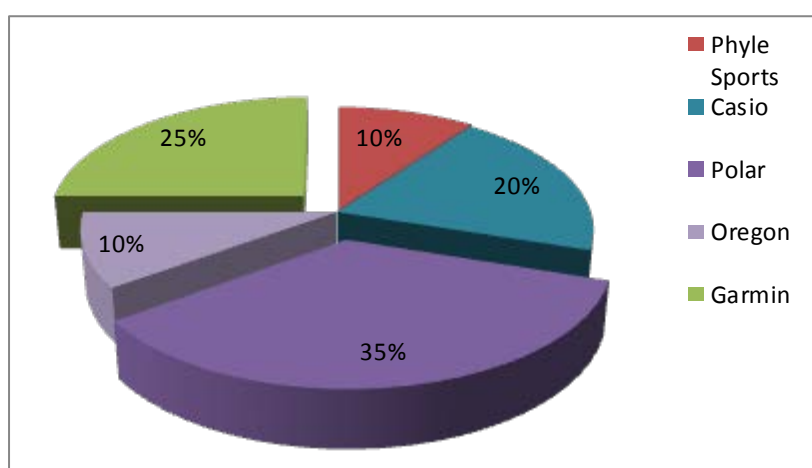


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 3: ¿Utiliza algún accesorio que mida calorías, pulsaciones o tiempo de entrenamiento? En caso afirmativo indicar la marca del accesorio

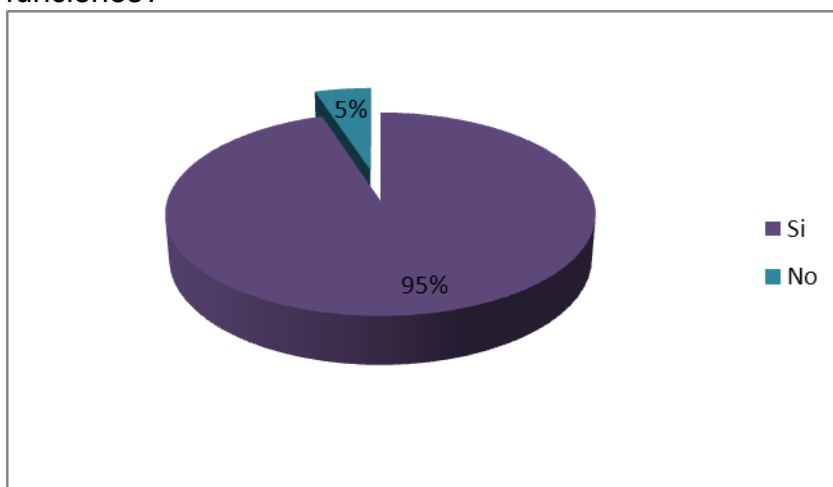


Fuente: Elaboración Propia



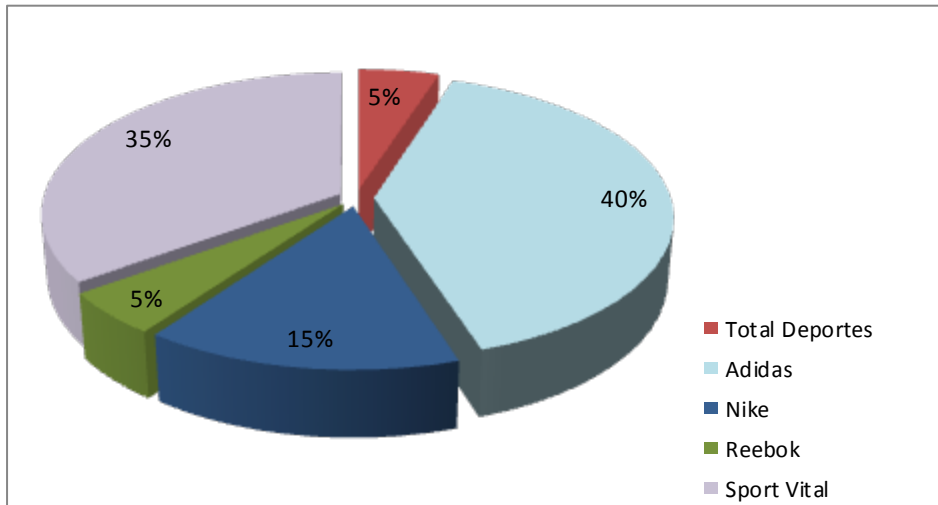
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 4: En caso afirmativo, ¿Le gustaría que su accesorio cumpliera más funciones?



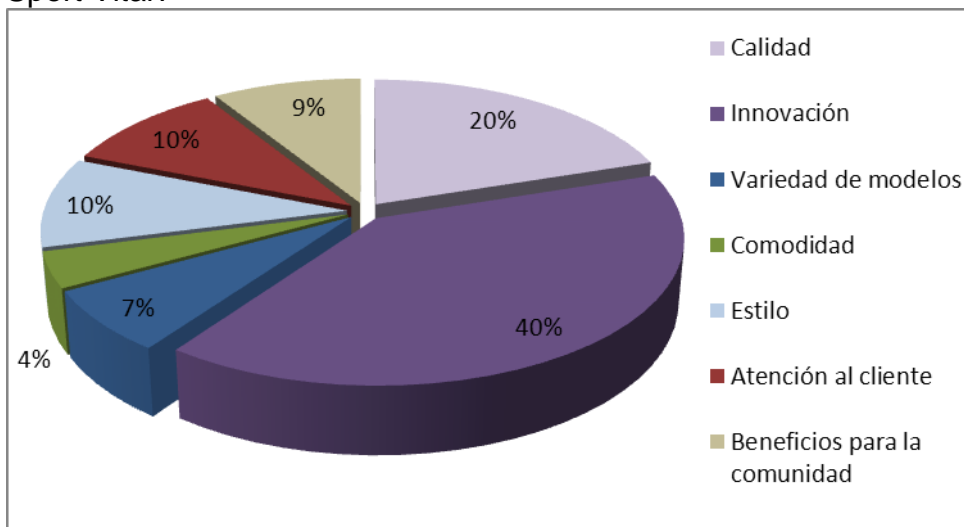
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 5: De la lista de empresas que siguen ¿Cuál sería la marca más valorada por usted cuando piensa en ropa deportiva?



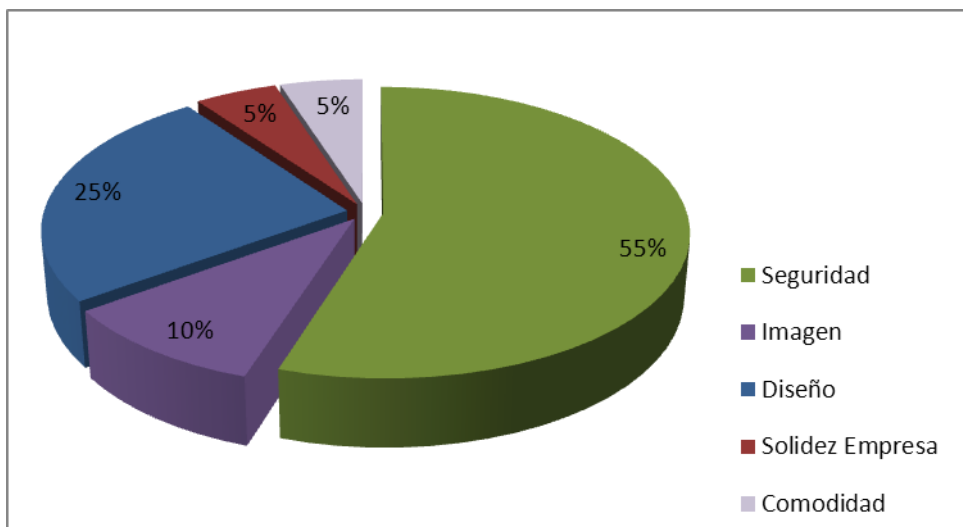
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 6: Indicar del siguiente tarjetón, basándose en el prototipo mostrado ¿Cuáles son los atributos que diferencian al producto inteligente Healthy de Sport Vital?



Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 7: Indicar del siguiente tarjetón, basándose en las fichas mostradas, ¿Qué atributos caracterizan al producto miCoach de la marca Adidas?

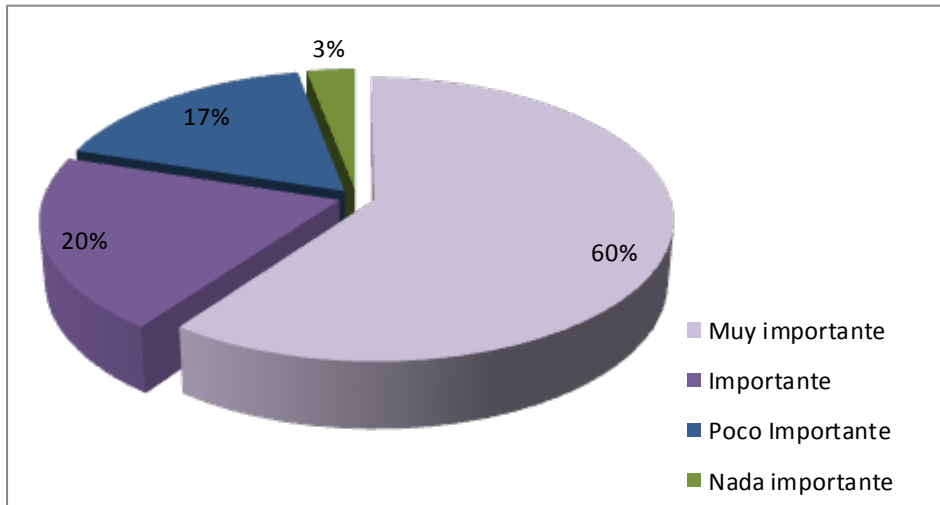


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 8: ¿Cómo valoraría a los siguientes atributos de acuerdo a estas opciones? En una escala del 1 al 5. Donde 5 es muy importante y 1 es nada importante

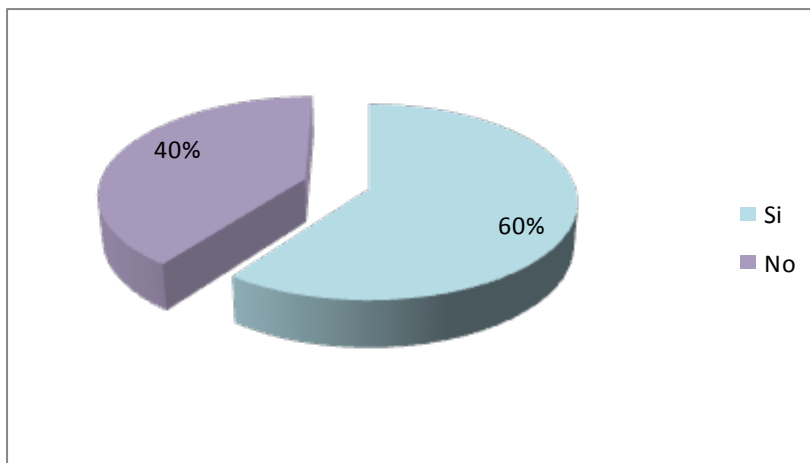
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Calidad	5				
Innovación	5				
Estilo			3		
Comodidad		4			
Diseño		4			
Precio				2	
Imagen de marca		4			
Variedad de modelos			3		
Personalidad					1
Solidez Empresa					1
Beneficios para la comunidad			3		
Atención al cliente		4			
Seguridad				2	
Juventud					1

Pregunta 9: Según la siguiente escala ¿Qué grado de importancia le otorga a su estado físico mientras se ejercita?



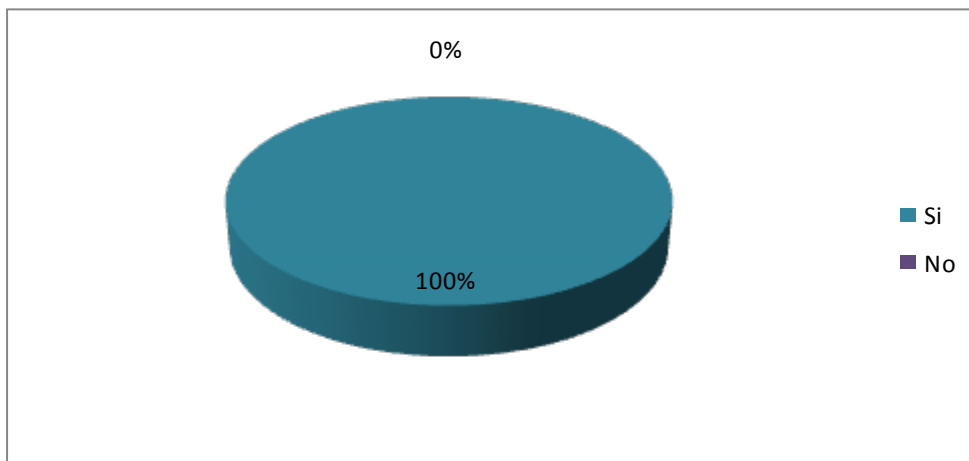
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 10: ¿Conoce algún tipo de ropa inteligente?



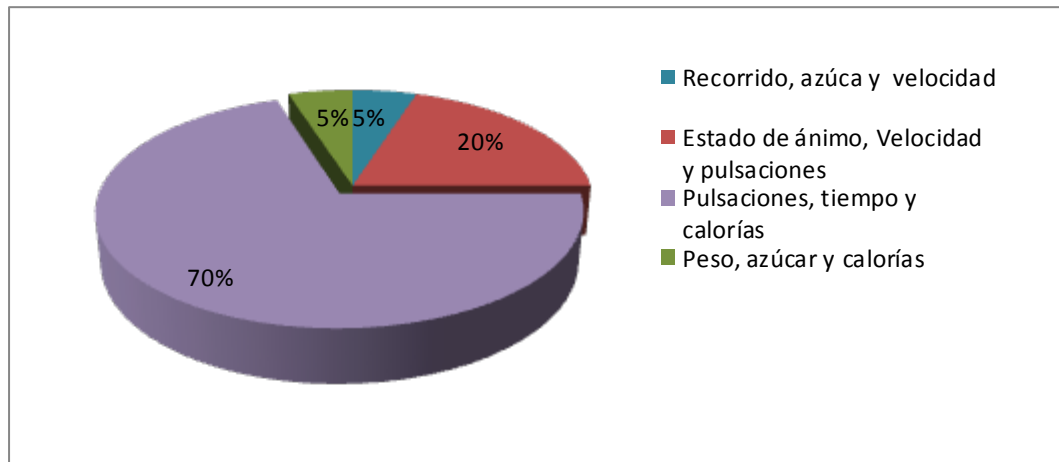
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 11: ¿Le gustaría que su ropa deportiva tuviese un sistema inteligente que le proporcione información acerca su estado físico mientras se ejercita?



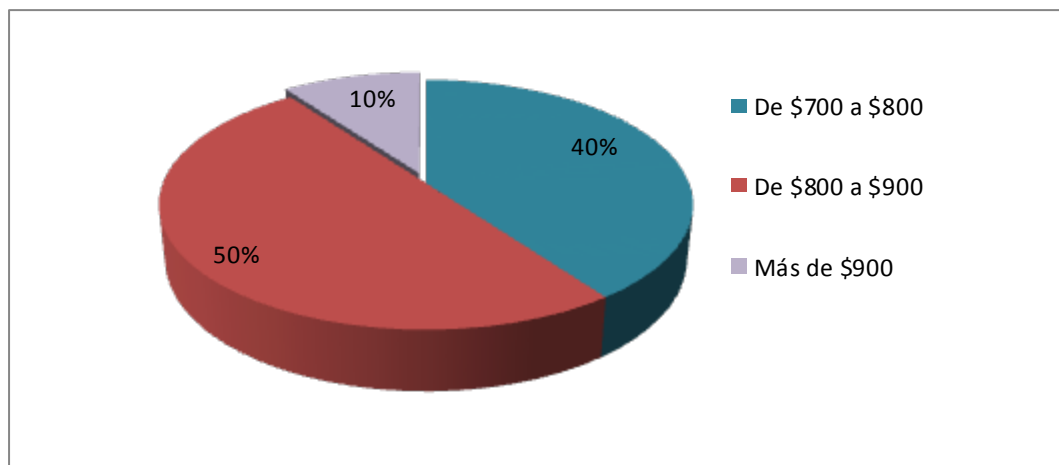
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 12: Del listado que sigue, indique 3 de las funciones que desearía encontrar en un dispositivo inteligente y que le sean más útiles para controlar su estado físico a la hora de hacer deporte.



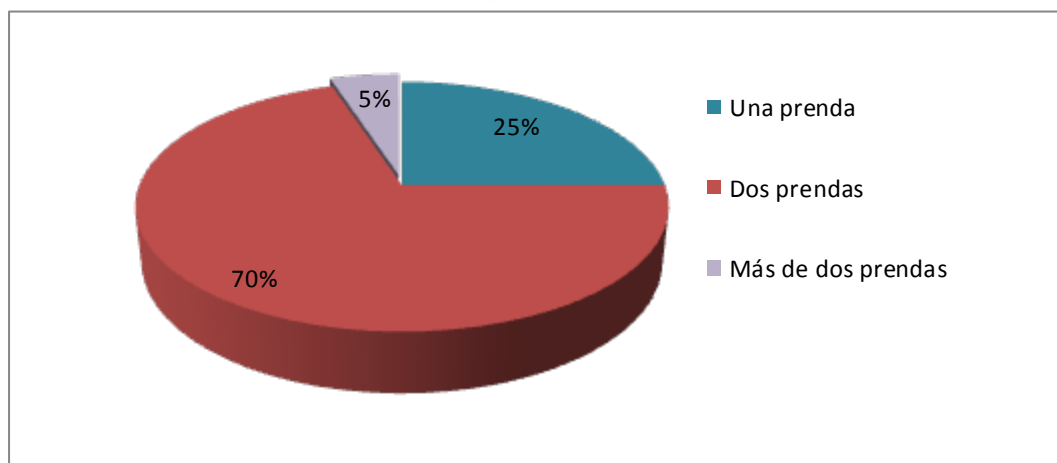
Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una camiseta deportiva inteligente?



Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 14: En base al rango de precios elegido en la pregunta anterior, ¿cuántas prendas deportivas inteligentes compraría al mes?



Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión y producto del análisis de los datos podemos decir que el 85% de la población encuestada realiza algún tipo de deporte y de ese porcentaje el 50% se ejercita 3 veces por semana. Estos datos revelan que en la actualidad las personas se interesan por su salud y bienestar físico.

Adicionalmente, de las personas que realizan actividad física el 73% manifiesta que usan dispositivos que midan las calorías, pulsaciones o tiempo y el 100% declara que le gustaría que su ropa deportiva tuviese un dispositivo que inteligente con funciones de control. Dicho porcentaje revela el potencial del segmento objetivo para la introducción de esta nueva unidad de negocios.

Por lo antes expuesto y después de analizar la información obtenida procederemos a realizar diversos análisis para conectar dichos resultados con los atributos esperados por los clientes, la Matriz de Posicionamiento, la evaluación del nivel de foco y dominancia y de liderazgo, conocer las diversas características de los clientes y el tamaño de los segmentos.

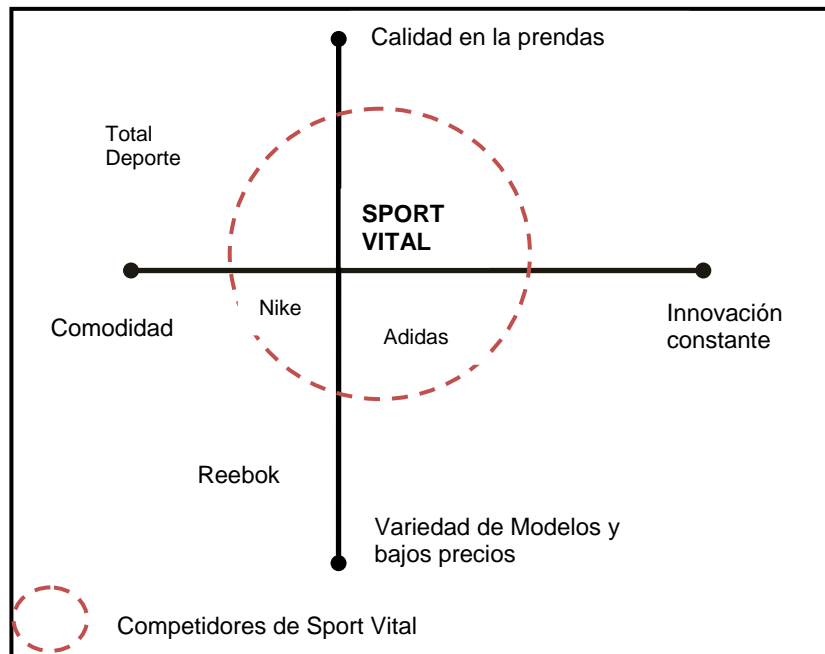
Del estudio cuantitativo se desprenden los siguientes conjuntos de atributos esperados. Nuestro objetivo es identificar el conjunto de atributos simbólicamente esperados por el cliente, para poder crear desde la empresa la mejor combinación, que le signifique más óptima para satisfacer su deseo y así lograr su motivación para que nuestro producto sea elegido.

Interpretación

Mapa de percepción del posicionamiento.

Luego del procesamiento de los datos, podemos concluir que Sport Vital cuenta con un posicionamiento en el 35% de la población objetivo y que el otro 65% está repartido de la siguiente manera: 40% del mercado lo tiene Adidas, el 15% lo tiene Nike y el otro 10% vienen dado por otras empresas que no representan competencia para Sport Vital.

Con el objetivo de captar ese mercado potencial debemos trabajar en el otro 65%, a fin de lograr diferenciarnos por sobre los demás competidores a través del reconocimiento de la marca y de sus productos estrellas.



Fuente: José Luis Munuera. Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid, 2007. (Datos Sport Vital)

Identificación del Conjunto de Atributos Esperados (CONES)

A continuación se detallan el conjunto de atributos esperados por los clientes, los cuales fueron detectados en la investigación cuantitativa en cuanto a ropa deportiva inteligente.

Cones 1. Clientes que priorizan la Comodidad

- (A) Calidad
- (B) Innovación
- (C) Personalidad
- (D) Comodidad
- (E) Estilo
- (F) Variedad de Modelos
- (G) Diseño
- (H) Precio
- (I) Imagen de marca
- (J) Seguridad
- (K) Juventud

Ventajas diferenciales de Sport Vital

- (A) Calidad
- (B) Innovación
- (E) Estilo
- (F) Variedad de modelos
- (I) Imagen de marca

Ventajas diferenciales de Adidas

- (G) Diseño
- (H) Precio

Foco

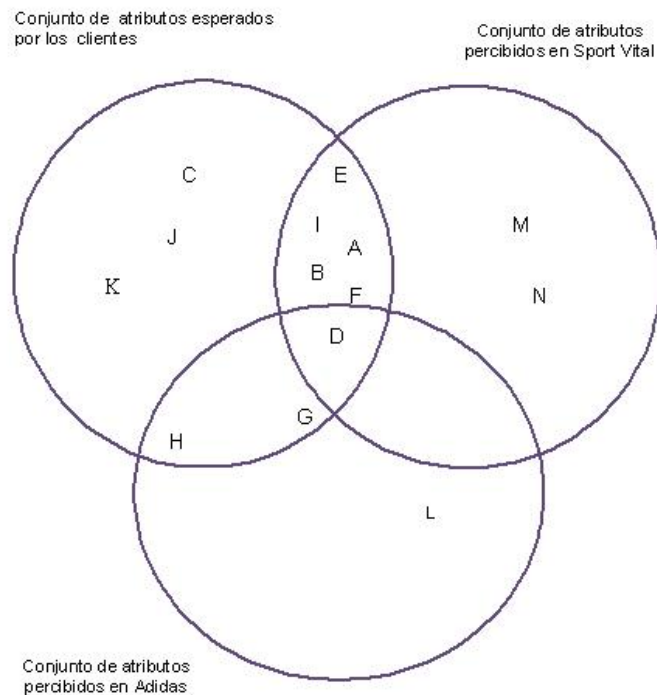
Sport Vital: A-B-D-E-F-I

Adidas: D-G-H

Dominancia

Sport Vital: A-B-E-F-I = 5+5+3+3+4 = 20

Adidas: G-H = 4+2 = 6



Cones 2. Clientes que priorizan el Estilo

- (A) Calidad
- (B) Innovación
- (C) Personalidad
- (E) Estilo
- (F) Variedad de Modelos
- (G) Diseño
- (J) Seguridad
- (K) Juventud
- (L) Solidez en la empresa
- (M) Atención al cliente
- (N) Beneficios para la comunidad

Ventajas diferenciales de Sport Vital

- (A) Calidad
- (B) Innovación
- (M) Atención al cliente

Ventajas diferenciales de Adidas

- (C) Personalidad

Foco

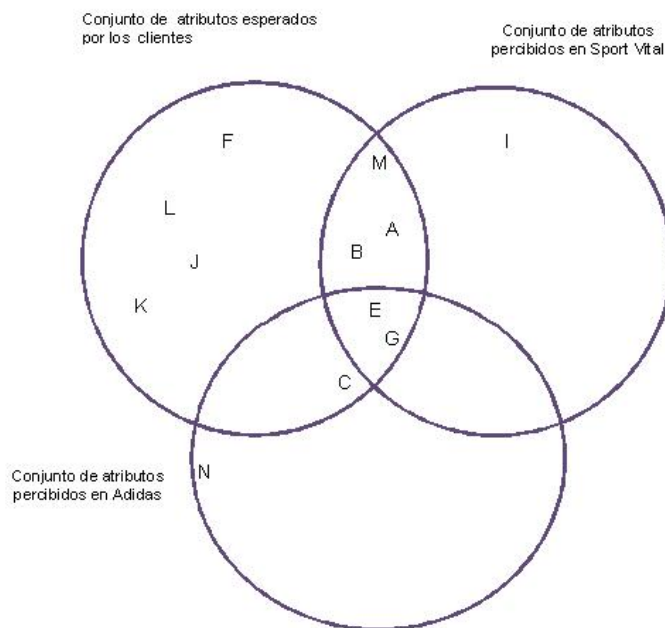
Sport Vital: A-B-E-G-M

Adidas: C-E-G

Dominancia

Sport Vital: A-B-M = 5+5+4 = 14

Adidas: C = 1 = 1



Matriz de Posicionamiento (MAPOS)

		Diferenciación / Segmentación	Cones 1	Cones 2
Ropa Inteligente Competidores Directos	Healthy Sport Vital	Calidad	X	X
		Innovación	X	X
		Estilo	X	
		Variedad de Modelos	X	
		Atención al cliente		X
	Adidas miCoach	Imagen de Marca	X	
		Personalidad		X
		Diseño	X	
		Precio	X	
		Comodidad	X	
Competidores indirectos	Nike +	Estilo		X
		Estilo		X
	Polar	Variedad de Modelos	X	
		Garmín	Seguridad	

Fuente: Alberto Levy. Marketing avanzado. Granica. Buenos Aires, 1994.

Como lo podemos apreciar, Healthy Sport Vital posee amplias ventajas competitivas para incursionar en ambos segmentos de mercado. Sin embargo, Healthy Sport Vital apostará por el segmento que priorizan la comodidad, destacando y reforzando nuestras ventajas competitivas para que sean preferidas por sobre nuestros competidores, e incorporando personalidad y juventud a nuestros productos a fin de cumplir con todo el conjunto de atributos esperado por nuestros clientes.

Evaluación del nivel de Foco y Dominancia.

A continuación detallaremos el grado de foco y dominancia obtenidos por ambas empresas, en la investigación cuantitativa.

Codificación	Atributos	Cones 1		Cones 2	
		Sport Vital	Adidas	Sport Vital	Adidas
A	Calidad	5		5	
B	Innovación	5		5	
C	Personalidad				1
D	Comodidad	4	4		4
E	Estilo	3		3	3
F	Variedad de Modelos	3			
G	Diseño		4	4	4
H	Precio		2		
I	Imagen de Marca	4		4	
J	Seguridad	-	-	-	-
K	Juventud	-	-	-	-
L	Solidez de la Empresa		1		
M	Atención al cliente	4		4	
N	Beneficios para la comunidad	3			3
Total		20	6	14	1

Fuente: Elaboración propia (Datos excluidos de la encuesta)

Estados

Deseados no percibidos

Percibidos no Deseados

Factor Crítico de éxito



Foco

Dominancia



Como se puede observar nuestro grado de foco está dado por los atributos esperados por nuestros clientes y los que realmente perciben en los productos nuestros clientes.

En otro sentido y analizando la dominancia podemos decir que se conoce como índice de dominancia de una marca al valor q el cliente otorga a las ventajas competitivas de esa marca versus las ventajas competitivas de las demás. La marca que domina es aquella que logra que sus ventajas competitivas sean más valoradas por el cliente.⁷

Debido a que Sport Vital está próximo a ingresar en un nuevo nicho de mercado, el cual en la actualidad no se encuentra muy explotado por las empresas de ropa deportiva, logra un índice de dominancia alto, superior al de su mayor competidor directo, gracias a sus ventajas competitivas. Por lo

⁷ Alberto Levy, Marketing Avanzado, Buenos Aires, Granica, 1994.

anteriormente expuesto, podemos afirmar que la empresa Sport Vital domina el mercado por sobre la empresa Adidas.

Evaluación de liderazgo.

		FOCO	
		ALTO	BAJO
DOMINANCIA	ALTA	LIDER REAL	DIFERENCIADO MALO O LIDER PRECARIO
	BAJA	FUERTE SEGUIDOR	REZAGADO ABSOLUTO

Fuente: Alberto Levy. Marketing avanzado. Granica. Buenos Aires, 1994.

Analizando ambos Cones, podemos afirmar que la empresa Sport Vital cuenta con un alto grado de foco y un alto índice de dominancia, lo que la ubica como líder real dentro de la matriz de liderazgo. Adicionalmente, las ventajas competitivas con las que contamos, como lo es la calidad, innovación estilo, variedad de modelos, imagen y la excelente atención al cliente, nos ubican en una posición fuerte dentro del mercado y a su vez alejan la presión competitiva. Debemos trabajar para mantenernos en esta posición beneficiosa y profundizar aún más el desarrollo de los atributos aun no satisfechos por el mercado actual.

Características de los clientes.

Las principales características de nuestros clientes que podemos mencionar son:

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edad: entre 25 y 60 años
- Nivel Socioeconómico: ABC1, C2
- Practican deporte o manifiestan intención de hacerlo.
- Es una generación moderna y vanguardista
- Se preocupan por la salud mientras se ejercitan.
- Buscan estilo, variedad de modelos y comodidad.
- Viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Tamaño de los segmentos.

A fin de determinar el tamaño de nuestro segmento recurrimos a información del INDEC relacionado con la cantidad de habitantes de Capital Federal, basándonos en el indicador habitantes por comunas entre 15 y 64 años. Esta información nos permitirá tener una visión global de nuestros clientes para

luego fijar las pautas específicas para nuestro negocio. La información más relevante que nos arrojó es:

- Población Total en CABA de 15 a 64 años: 2.890.000
- 15 Jurisdicciones divididas en comunas

De esta información consideramos que solo el 70% de los habitantes están entre los 25 a 60 años, reduciéndose nuestro universo a 2.312.000 personas; de éstos últimos y de acuerdo a resultados obtenidos de la investigación cuantitativa solo el 54% pertenece al nivel socioeconómico ABC1 y C2, quedando como universo total 1.248.480 de personas, de las cuales pudimos conocer que el tamaño del segmento que priorizan la comodidad es de 1.000.000 personas y el restante son los que priorizan el estilo.

Con esta información prevemos que 37.500 personas comprarían nuestras prendas 2 veces por mes

Con la presente información procederemos a realizar un pronóstico de ventas:

Tamaño del segmento	37.500 personas
Cantidad de prendas compradas	2 prendas mensualmente
Precio estimado por prenda	\$ 800
Ventas en \$ estimadas	\$ 60.000.000 mensual

5.3.2- COMPETENCIA

Diseño de la investigación.

La investigación de la competencia se va a centrar en el análisis de la situación de los principales competidores de nuestra casa matriz, que serán por tanto los nuestros. Este proceso se llevará a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los objetivos de este proceso de investigación son:

- Conocer las empresas que van a competir con nosotros por ser líderes en el mercado de la indumentaria deportiva.
- Investigar los objetivos de nuestros competidores, así como los recursos y capacidades que disponen para alcanzarlos.
- Analizar el porcentaje de participación en el mercado que poseen.

El segmento del mercado en el que nos queremos introducir no está siendo satisfecho actualmente por ninguna empresa de indumentaria deportiva en el ámbito geográfico descrito. Por lo que consideramos que sería una oportunidad muy atractiva para Sport Vital ser la primera empresa en ofertar una línea de ropa deportiva inteligente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Con los resultados de esta investigación queremos ser capaces de ofrecer, a través de la nueva línea de productos, un mayor valor a nuestros clientes del que consiguen con los productos de nuestros competidores.

Se prevé que el estudio se realizará en un plazo de 4 semanas y el coste del mismo será de \$ 9.600.

Implementación de la investigación.

La investigación de la competencia va a ser llevada a cabo por la consultora D'Alessio IROL, una reconocida empresa de servicios que destaca en su campo por su equipo de investigación de mercados. Es un grupo especializado en el análisis en profundidad de la situación de los competidores en cada uno de los segmentos del mercado en los que Sport Vital participa o desea participar.

Estos especialistas realizarán inicialmente un estudio del sector basándose en datos obtenidos a través de fuentes secundarias tanto internas como externas, para tener una visión general del estado del segmento del mercado en el que pretendemos introducirnos. Y posteriormente, realizarán un análisis en profundidad de las empresas competidoras mediante la información obtenida de fuentes primarias.

Tarea de campo.

Inicialmente, los investigadores de la Consultora D'Alessio IROL, comenzarán la búsqueda de información relevante sobre el sector y las empresas que participan en el mismo. Para ello, recurrirán a fuentes de información secundarias como son: informes sectoriales del INDEC, informes de la Cámara Argentina de Comercio, información útil de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, informes y datos publicados en diarios económicos de la región, así como suplementos de los mismos (por ejemplo: el suplemento económico iEco, del diario Clarín).

Una vez recopilada toda la información relevante sobre la situación del sector en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el equipo de D'Alessio IROL llevará a cabo una tarea más exhaustiva, es decir, intentará obtener información de primera mano sobre las principales empresas competidoras. Para ello, analizará las fuentes internas (información que proviene directamente de la empresa) que estén disponibles a su alcance, como pueden ser: informes anuales económicos que las empresas publican en sus páginas web, entrevistas con responsables o directivos de las empresas o datos obtenidos de la observación del funcionamiento de las empresas. Sin duda, esta parte será la de mayor dificultad, puesto que no todas las empresas están dispuestas a compartir su información interna con sus competidores.

Este proceso de investigación será clave para conocer cómo funcionan nuestros competidores, cuáles son las características de los productos que ofertan, así como su posición en el mercado. Se prevé que este estudio se podrá realizar en un plazo de 4 semanas.

Proceso de los datos.

El procesamiento de los datos lo llevará a cabo el equipo de investigadores de D'Alessio IROL, junto con el grupo de analistas que trabajarán en la viabilidad y lanzamiento de la nueva unidad de negocio.

El equipo de investigación de la consultora, deberá entregar a los analistas un informe que contenga los resultados obtenidos del estudio realizado. A partir del cual, los analistas serán capaces de identificar a los competidores de Sport Vital para la nueva línea de negocio, así como la oferta existente actualmente en el mercado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Interpretación.

Análisis de la Oferta.

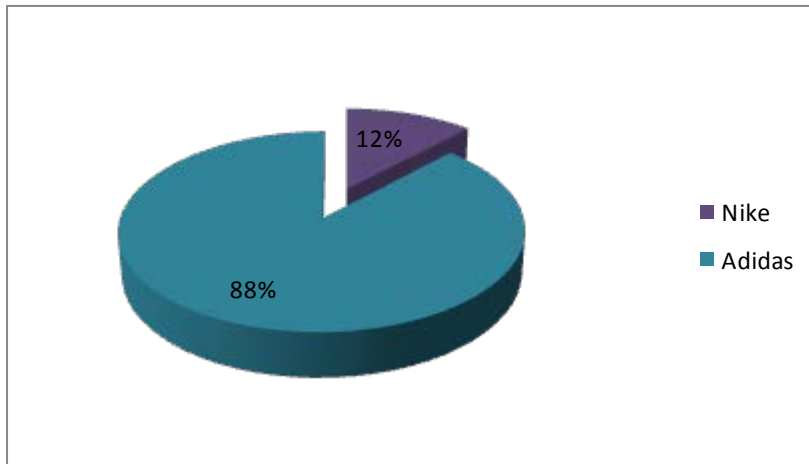
Para iniciar el análisis de la oferta debemos situarnos en el mercado de la indumentaria deportiva, y más concretamente en un segmento del mismo, que hasta el momento no está siendo abastecido, ropa deportiva inteligente. Los resultados obtenidos de la investigación de la competencia revelaron que la oferta de dispositivos que controlan pulsaciones mientras se practica ejercicio, o que cuentan las calorías consumidas durante ese tiempo, va en aumento debido al desarrollo de nuevas tecnologías.

De esta investigación también destacamos que Sport Vital, con su nueva unidad de negocio, sería pionera en el mercado actual al introducir una línea de productos innovadores que pueden satisfacer individualmente (sin necesidad de otros dispositivos adicionales) las necesidades de deportistas, atletas y personas con problemas de salud u obesidad. Lo que permitiría a la casa matriz posicionarse como líder en el mercado local.

De los resultados obtenidos del proceso de investigación observamos que, no existe ninguna empresa de indumentaria deportiva que haya lanzado al mercado local una línea de ropa inteligente como la que se pretende introducir con este plan.

Competidores directos.

Nuestra unidad estratégica de negocio debe enfrentarse a dos competidores directos por el liderazgo en el segmento de mercado de la indumentaria deportiva inteligente, a saber, Adidas (miCoach) y Nike (Nike+).



Fuente: Elaboración propia.

Nike+: Nike es una marca deportiva de origen americano (Portland) conocida a nivel mundial por los patrocinios a equipos de fútbol, baloncesto, atletas y deportistas de fama internacional. Es la principal empresa dedicada al diseño, venta y distribución de calzado, ropa, equipamiento y accesorios deportivos para una gran variedad de deportes y actividades físicas. Un claro ejemplo de la imagen de la empresa en el mercado local es el patrocinio del equipo de fútbol Boca Juniors.

En el segmento de mercado de la artículos deportivos inteligentes, Nike cuenta con su línea de negocio Nike+ que se basa en una alianza entre la marca de ropa deportiva y Apple. Los productos que ofrece son unos sensores que se introducen en el calzado deportivo y que transmiten información al iPod o iPhone sobre el ritmo de paso, la distancia recorrida, el tiempo de ejercicio practicado y las calorías quemadas.

Adidas miCoach: Adidas es una marca de renombre internacional, de origen alemán. Es líder a nivel mundial en el mercado de bienes de la industria deportiva. Al igual que su principal competidora, Nike, es mundialmente conocida por la publicidad que obtiene de patrocinar tanto a los principales equipos deportivos como a los mejores deportistas. Y también, al igual que la marca anteriormente descrita, patrocina a uno de los principales equipos de fútbol de la ciudad, el River Plate.

Dentro del área de negocio de artículos deportivos inteligentes, Adidas desarrolla su unidad de negocio llamada Adidas miCoach. Entre los productos ofrecidos dentro de esta línea encontramos: un sensor que se coloca en el calzado o en la ropa y que permite monitorear la velocidad, la distancia y el ritmo de paso, y un dispositivo que se adhiere a una correa y que mide el ritmo cardíaco. Ambos productos son compatibles y pueden usarse al mismo tiempo. Para poder observar los datos medidos, es necesario contar con un PC/Mac, un MP3, un iPod o un iPhone.

Niveles de competencia.

Desde la perspectiva del consumidor pueden establecerse cuatro niveles de competencia: competencia en la forma de producto, competencia en la categoría de producto, competencia genérica y competencia a nivel de presupuesto⁸.

En función de lo establecido anteriormente y teniendo en cuenta los dos competidores directos que tenemos en este segmento del mercado podemos concluir lo siguiente:

- Competencia en la forma de producto: tal y cómo hemos explicado anteriormente, no existe competidor en el mercado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que ofrezca ropa deportiva inteligente con un dispositivo ya incorporado que permita monitorear los signos vitales y que no requiera de un accesorio adicional para volcar los datos obtenidos. Por todo esto, la competencia en la forma de producto es nula.
- Competencia en la categoría de producto: En este nivel situaríamos a nuestros dos competidores directos, puesto que pese a que el producto en sí no es el mismo, comparten una parte de la tecnología utilizada y persiguen la misma finalidad que nuestros productos, es decir, ser capaces de controlar el organismo al tiempo que se practica ejercicio.
- Competencia genérica: dentro de este nivel encontraríamos todos aquellos productos presentes en el mercado local que satisfacen la necesidad de nuestros clientes (poder medir el comportamiento de su organismo mientras hace deporte). En este sentido, se incluyen todos los dispositivos, sin tener que ser ropa deportiva, simplemente por el hecho de satisfacer la necesidad del consumidor.
- Competencia a nivel de presupuesto: a este nivel pertenecerían todas aquellas empresas que ofrecen productos que los clientes podrían adquirir con el mismo presupuesto que irían a comprar uno de nuestros productos.

Grado de rivalidad competitiva.

Consideramos que el grado de rivalidad competitiva del segmento de mercado de la ropa deportiva inteligente no es muy elevado. A esta conclusión llegamos por varias razones:

- Según la estructura del mercado, éste presenta un crecimiento en los últimos años debido al aumento de la preocupación de las personas por su salud y también por el impulso al deporte a través del Plan Estratégico del Deporte Argentino. Esto sumado a

⁸ J.L. Munuera, Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid, 2007.

que los competidores no presentan productos similares a los que vamos a lanzar desde nuestra nueva unidad de negocio, hace que se reduzca el nivel de rivalidad.

- Según la estructura de costes de los competidores, las barreras de entrada en este segmento se reducen a la tecnología específica e innovadora que se requiere para el desarrollo de los productos, y las de salida al compromiso establecido con deportistas identificados con la marca. Todo esto sumado a la similitud en los procesos de fabricación y marketing entre los competidores directos, puede aumentar el nivel de rivalidad competitiva.
- Según la estructura de preferencias de los clientes, la demanda actual de artículos deportivos inteligentes va en aumento, por lo que también aumenta el número de productos que satisfacen las necesidades de ese consumidor, lo que hace reducir el nivel de rivalidad.
- Según el número de competidores y el grado de diferenciación de los productos, nos encontramos en un oligopolio diferenciado puesto que el número de competidores es muy reducido (sólo 2) y los productos que ofrecen estas empresas sí muestran diferencias representativas para el consumidor, por lo que el nivel de rivalidad competitiva se reduce.

Grupos estratégicos.

Basándonos en la definición de grupo estratégico: *Conjunto de empresas de un determinado sector industrial- empresas con características productivas similares- que siguen estrategias homogéneas*⁹. Podríamos afirmar, en función de las características de los dos competidores directos, así como de las propias de nuestra casa matriz, que las tres compañías, Nike, Adidas y Sport Vital forman un grupo estratégico en el sector textil local.

Teniendo en cuenta que no existe una gran variación entre los precios de una u otra marca; que todas pretenden abastecer las mismas áreas geográficas (además de ser líderes en las mismas); que el tamaño de las empresas así como la calidad de los productos es muy similar, puesto que siempre utilizan las últimas tecnologías para fabricar sus productos; y que siempre se encuentran en el mismo nivel de innovación; por todo ello, podríamos concluir que forman un grupo estratégico.

Identificación de los competidores.

Adidas, Nike y Sport Vital compiten en el mercado de la industria textil, y más concretamente, en el de indumentaria deportiva. Compiten a nivel internacional por ser líderes del sector, mediante variadas técnicas de marketing: publicidad en eventos de gran proyección, promoción de eventos deportivos de relevancia

⁹ Michael Porter, Ventaja Competitiva, The Free Press, Mac Millan, EE.UU., 2005

a nivel internacional y siendo sponsors de equipos deportivos y atletas de fama mundial. Además, compiten también a nivel local por ser el máximo proveedor de ropa deportiva en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y por convertirse en la marca líder e innovadora en el segmento del mercado de artículos deportivos inteligentes.

Matriz de cambio entre marcas.

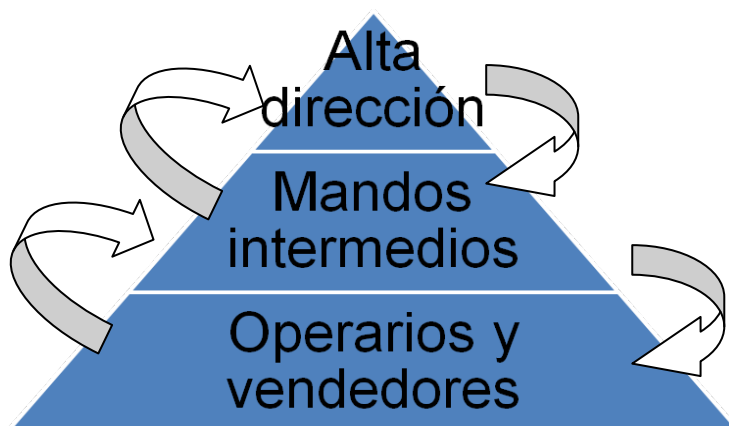
Período t	Período t+1		
	Nike+	Adidas miCoach	Healthy Sport Vital
Nike+	0,4	0,2	0,4
Adidas miCoach	0,25	0,4	0,35
Healthy Sport Vital	0,2	0,3	0,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Sport Vital. Basado en J. L. Munuera, Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid, 2007.

La tabla anterior muestra la probabilidad de cambio de una marca a otra, es decir, una vez que el consumidor ha comprado un producto de la marca X, es fiel a dicha marca o, por lo contrario, prefiere comprar otra marca.

Analizando los datos de la matriz podemos concluir que el grado de permanencia en las marcas no sería muy elevado, y que existiría una tendencia beneficiosa para nuestra unidad de negocio, ya que los clientes preferirían nuestra marca cuando decidan cambiar. Esto podría ser debido a que nuestros productos cubren en mayor medida las necesidades especificadas, además que no necesitan disponer de un dispositivo adicional (normalmente muy costoso) para poder observar los resultados del control del organismo.

Sistema de inteligencia estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Basándonos en la pirámide anterior, queremos diseñar nuestro sistema de inteligencia estratégica. Éste tiene que estar basado en la información desde el último eslabón de la cadena de fabricación, distribución y comercialización de la línea de productos, hasta los responsables de la alta dirección de la nueva unidad de negocio, y que a su vez esta cadena de información sea retroactiva.

La finalidad es anticiparnos a posibles amenazas para convertirlas en oportunidades, y también para ser los primeros en conocer las nuevas necesidades que tienen nuestros clientes y así convertirnos en pioneros del sector en satisfacerlas.

Es muy importante que la empresa disponga de un sistema organizativo que le permita recoger y analizar los datos periódicamente. Con este sistema, todos los miembros de la organización son capaces de saber dónde se encuentra la información obtenida en cada momento.

Diseño de la Matriz de Competencia Ampliada.

Para determinar la intensidad de la competencia en una industria, debemos analizar cinco fuerzas competitivas, a saber: participantes potenciales, sustitutos, compradores, proveedores y rivalidad entre las empresas actuales¹⁰.

El riesgo de que entren nuevos competidores, depende de dos factores:

- Barreras de entrada. En este sector, destacan como las principales barreras de entrada para las nuevas empresas, la diferenciación del producto. Esto se ha conseguido gracias a la publicidad y a la atención prestada al cliente, lo que refleja un alto grado de identificación y lealtad con las marcas que participan en el mercado, lo que hace aumentar el tamaño de las inversiones para los nuevos participantes.

Otra de las barreras de entrada, es la necesidad de capital, puesto que es un sector que depende mucho de la publicidad a la hora de captar nuevos clientes. También por la inversión inicial que se debe realizar en proveerse de la maquinaria necesaria para incorporar los dispositivos tecnológicos, a las prendas deportivas.

Además de que el acceso a los principales canales de distribución está limitado, ya que las marcas asentadas en el mercado están ubicadas en los principales espacios comerciales y cuentan con las mayores tiendas en las principales avenidas de la ciudad. Lo que no deja mucho lugar para los nuevos competidores.

- Reacción de las empresas establecidas. Las marcas presentes en el mercado son compañías que tienen los recursos suficientes para hacer frente a los nuevos competidores, esto se debe, principalmente, a su capacidad para producir lo suficiente para satisfacer la futura demanda de productos.

Todo esto disuade a las nuevas empresas a entrar en el mercado.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, se observa principalmente en las guerras de publicidad. Adidas, Nike y Sport Vital, realizan al cabo del año, numerosas campañas publicitarias, para las que cuentan con

¹⁰ Michael Porter, Ventaja Competitiva, The Free Press, Mac Millan, EE.UU., 2005

los principales deportistas o equipos deportivos, conocidos a nivel internacional. Todo ello, sumado a un interés por ofrecer un mejor servicio a los clientes, hace que aumente la rivalidad entre las marcas y además, que se produzca un incremento de la demanda de sus productos.

Para saber cuál es la presión de los productos sustitutos, debemos primero buscar aquellos productos que pese a no ser similares a los nuestros, sí realizan las mismas funciones. En este caso, consideramos que los principales productos sustitutos son los dispositivos ya existentes que controlan las constantes vitales, y que se presentan en forma de relojes. La estrategia a seguir para frenar el avance y presión que estos productos puedan generar en el mercado, sería mejorar la calidad de nuestros productos, que haya una mayor disponibilidad de los mismos en el mercado y también promocionarlos con fuertes campañas publicitarias.

El poder de negociación de los compradores se observa cuando estos son capaces de obligar a las empresas a reducir precios y aumentar la calidad o los servicios ofertados. En nuestro caso, los clientes de nuestros productos demandan calidad y seguridad, puesto que se trata de su salud. Por ello, no admitirán productos de baja o mala calidad, que no les proporcionen la garantía de que el dispositivo está midiendo de forma precisa sus constantes vitales. Por lo que se puede afirmar que el poder de negociación de nuestros clientes es alto.

Los proveedores ejercen un poder de negociación cuando pueden amenazar con aumentar los precios o reducir la calidad de las materias que ofertan. Este poder se observa, principalmente, cuando el bien que los proveedores ofrecen es importante para la empresa y además, contribuye a aumentar la calidad del producto. Es en este punto, donde nuestros proveedores de dispositivos tecnológicos se encuentran ejerciendo un elevado poder, ya que este bien es la base en la que se sustentan los productos de nuestra nueva línea de negocio.

5.3.3- FODA - EVALUACIÓN DE DINÁMICA DEL SISTEMA

Vinculación con el proceso OPEDEPO

Gracias al Plan Estratégico del Deporte Argentino, existe un posible aumento en el número de personas que se interesen por practicar algún deporte. Encontramos este punto como una oportunidad para Sport Vital en donde deberemos investigar el interés que esas personas puedan tener por nuestro producto y en base a la información recolectada, comenzar con el lanzamiento de campañas de publicidad y promoción de los productos.

Adicionalmente, con la existencia de personas que cuentan con problemas de salud y no poseen un medio para realizar un control de sus actividades, vislumbramos otra oportunidad. Para aprovecharla, se deberá analizar la conveniencia de ingresar al nuevo segmento, competir con posibles rivales y

posicionarnos en él. Estas oportunidades surgen de nuestras fortalezas que son la imagen de la marca ya que, al estar la misma bien posicionada, nos permite un gran empuje en su lanzamiento. Así también la calidad de los productos diseñados y producidos por la casa matriz será un referente importante para que nuestros clientes se sientan atraídos por productos innovadores de una marca ya bien posicionada en el mercado.

Las marcas rivales que pueden hacer peligrar nuestro negocio son marcas de gran posicionamiento que, una vez lanzada nuestra línea de productos, aprovechando que se pudo observar el comportamiento de la demanda, pueden ingresar a nuestro segmento con productos similares. Esta situación es una amenaza para Sport Vital ante la cual realizaremos una investigación con la consultora D'Alessio IROL para saber cómo enfrentarnos a ellos. Estos productos similares de las marcas rivales pueden llegar a contar con una tecnología más avanzada en los dispositivos. Esta amenaza podría ser causa de nuestra falta de experiencia en el diseño y desarrollo de los productos textiles inteligentes. Si no estamos atentos a estas amenazas, los nuevos productos que ingresen al mercado nos terminarán expulsando por nuestra falta de experiencia en este negocio ya que, los clientes se pueden sentir atraídos por estos nuevos productos.

FODA actual y previsto (proceso de mutación).

Sport Vital es una empresa muy bien posicionada en el mercado. Esto nos permitirá lanzar nuestra línea de productos en un mercado actual, que se siente identificado con la marca en lo que respecta al deporte. Nuestros productos se venderán en los negocios de la casa matriz y negociaremos con los proveedores de la misma. La rentabilidad de nuestra casa matriz ha crecido en el último año hasta llegar a un 25,5%. Este crecimiento refleja el buen posicionamiento de Sport Vital en el mercado siendo esta también, una oportunidad para nuestra línea de productos. Por otro lado, observamos que el poder de compra es muy alto, ya que la facturación tuvo una variación positiva del 55,55% en los últimos 3 años.

Podemos ver como una amenaza a la marca Adidas y a Nike. Adidas comercializa los productos miCoach en el país. Estos productos satisfacen similarmente las necesidades de nuestros clientes, aunque los nuestros tienen mayor cantidad de funciones y una tecnología más innovadora. Nike comercializa sensores que se introducen en el calzado deportivo y que transmiten información al iPod o iPhone sobre el ritmo de paso, la distancia recorrida, el tiempo de ejercicio practicado y las calorías quemadas.

También vemos como una debilidad la falta de explotación de este negocio en el mercado ya que, en base a nuestros estudios de investigación, consideramos que esta es una apuesta fuerte y que será muy bien aceptada por el público. Sin embargo, la competencia al ver el comportamiento de los clientes, puede lanzarse al mercado con productos similares más desarrollados que los nuestros. Por lo anteriormente expuesto, debemos estar atentos y actualizados en todo momento con lo que respecta a las necesidades del mercado.

Las principales barreras de entrada que encontramos son la falta de experiencia y conocimientos en lo que respecta a la tecnología aplicada en la indumentaria.

En base a lo expuesto, buscaremos posicionarnos en el mercado aprovechando nuestras fortalezas y oportunidades, tratando de reducir nuestras debilidades y estando atentos a las amenazas.

Para lograr un posicionamiento en el mercado debemos mantenernos actualizados en todo momento en lo que respecta a la innovación y desarrollo de tecnología, así como lograr diseños de indumentaria exclusivos y atractivos. Es de suma importancia contar con un muy buen equipo de diseñadores. Asimismo, por medio de la consultora D'Alessio IROL obtendremos información acerca de nuestros competidores para poder conocerlos bien.

Para lograr la calidad en nuestras prendas realizaremos controles sobre la resistencia de las mismas tanto en deportistas profesionales como en personas aficionadas; y controles de los sensores con un equipo destacado de profesionales.

También realizaremos una apuesta fuerte en lo referente a la promoción y publicidad, haciendo hincapié en la fase de introducción, es decir, cuando lanzamos la línea de productos al mercado.

Análisis del perfil de capacidad requerido.

Proceso de infraestructura.

La casa matriz ya cuenta con la maquinaria necesaria para realizar este proyecto ya que la misma se caracteriza por trabajar con las tecnologías más actuales. De ser necesario algún tipo de maquinaria especial se le proveerá a la empresa de la misma.

La casa matriz cuenta con una planta de fabricación en la localidad de Garín, provincia de Buenos Aires. Las oficinas de administración se encuentran ubicadas en Capital Federal.

Proceso de Recursos Humanos.

La casa matriz ya cuenta con un destacado grupo de profesionales, los cuales si bien han sido preparados en profundidad con todo lo que respecta a la venta de indumentaria deportiva, también será necesario capacitarlos acerca de los dispositivos (manejo, funciones, etc.). Además del personal de ventas, contaremos con un Director del Negocio el cual recibirá la información de los jefes de Administración, Contabilidad y Finanzas, Producción y Comercialización de la línea de productos a desarrollar.

Proceso Tecnológico.

La casa matriz cuenta con sistemas de software para llevar a cabo el control de sus ventas y stock. Utilizando los mismos sistemas de software de la casa matriz, se realizarán los controles de mercaderías necesarios.

Proceso de Abastecimiento.

Los proveedores con los que negociaremos son con los que ya cuenta la casa matriz. Este es un punto clave, ya que contamos con proveedores de calidad que comercializan desde hace tiempo con la empresa. Para los accesorios tecnológicos la casa matriz se contactará con los proveedores con los que cuenta en el exterior.

Logística de Distribución.

Nuestros productos se comercializarán en todos los locales con los que ya cuenta la casa matriz en la ciudad de Buenos Aires. Se destinará, en un primer momento, a un determinado número de tiendas para realizar el lanzamiento de los productos, exhibiéndolos de una manera atractiva y novedosa para los clientes.

Proceso de Marketing.

Debido a que debemos lanzar una línea de productos nueva haremos hincapié en una fuerte campaña publicitaria. Esta campaña irá acompañada de la presencia de los productos en eventos y exposiciones dedicadas al deporte y a la salud.

Proceso de Asistencia Técnica.

Contaremos con un equipo de profesionales en la medicina para la realización de controles de los dispositivos, y de deportistas profesionales y amateur para el uso y las pruebas de resistencia de los productos. Por lo tanto, en base a sus conocimientos y recomendaciones, iremos perfeccionando y/o modificando las funciones de los productos para cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

5.3.4- BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA - EVALUACIÓN COMPETITIVA

Relación producto – negocio – industria – sector industrial.

Barreras de entrada.

Producto: La diferenciación de producto es una barrera alta ya que esta significa que las empresas establecidas como Nike o Adidas tienen identificación de marca y lealtad entre sus clientes. Esto deriva de la publicidad

del pasado, servicios al cliente o simplemente haber sido los primeros en el sector industrial.

Negocio: los requisitos de capital es una barrera alta ya que se necesitara capital para invertir en publicidad riesgosa, en investigación y desarrollo (I&D). Si bien contamos con el apoyo de la casa matriz, ésta será una apuesta fuerte que necesitara de una gran inversión.

Industria: Debido a que nos encontramos frente a un mercado atractivo que va creciendo cada vez más, debemos tener presente que existe una gran probabilidad de que tanto empresas como Adidas, Nike y otras, pueden ingresar al mercado con productos similares. Debemos tener que estar atentos frente a estas posibles situaciones logrando rápidos desarrollos de productos e innovaciones.

Sector industrial: la negociación con los proveedores será de vital importancia para el éxito de nuestros productos. Si bien Sport Vital cuenta con sus proveedores, algunos de ellos son compartidos con otras marcas del mercado. Debemos estar atentos en la negociación con los proveedores apoyándonos en el prestigio y el reconocimiento de nuestra marca.

Barreras de salida.

Producto: tanto la venta de activos, como de maquinarias puede ser una posible barrera de salida. Esta barrera no nos preocupa ya que frente a esta situación Sport Vital tiene como reubicar los activos y maquinarias. Otra barrera de salida en relación al producto es la relación establecida con los deportistas identificados con nuestros productos.

Negocio: La fuerte inversión que tendremos que hacer tanto en Investigación y Desarrollo como en publicidad puede ser considerada una barrera de salida. También consideramos otra barrera de salida la sinergia establecida con las demás unidades del negocio

Industria y Sector Industrial: Tenemos como barrera de salida el prestigio y reconocimiento en el mercado deportivo de Sport Vital.

5.3.5- ANÁLISIS DE SINERGIA Y EVALUACIÓN DEL RIESGO

Ensamble

En Sport Vital se optará por el desarrollo interno, a través de la inversión en capacidad productiva y tecnológica. De esta manera irán creciendo armónica y conjuntamente todas las áreas de la empresa.

Adicionalmente, se prevé realizar la adquisición de la empresa Nike, a fin de tener ganado el 15% adicional y lograr una sinergia en el mercado.

Management

Sport Vital es una organización lineal caracterizada por la centralización, de esta manera su gerencia se encuentra capacitada para tomar decisiones estratégicas para con las diferentes unidades de negocios. Adicionalmente, cada uno de nuestros gerentes posee una formación amplia para observar desde varios ángulos a la empresa y contribuir en el proceso de toma de decisiones.

Nuestros gerentes fueron capacitados en todas las áreas de la organización y estuvieron desempeñándose 3 meses en cada área de la empresa, a fin de adquirir una mayor experiencia y de esta manera fomentar el pensamiento crítico y objetivo.

Ajustes

Posicionamiento

Nuestra nueva unidad de negocios cuenta con el respaldo en cuanto a la imagen y prestigio de Sport Vital. Nuestros productos serán innovadores y vanguardistas bajo el concepto de entrenamiento saludable. Nuestra meta es que nos reconozcan por nuestra calidad y seguridad en cuanto a la medición de las funciones vitales del organismo a través de diseños cómodos, logrando distinguirnos por encima de nuestros competidores.

Conversión

Las habilidades distintivas radican en nuestra capacidad del diseño de ropa deportiva, adicionalmente contamos con capacidad de anticipación logrando de esta manera anticiparnos a nuevas tendencias y preferencias de nuestros clientes y brindando soluciones innovadoras.

Nuestro capital humano está formado en las mejores universidades del país y posee una amplia experiencia en la industria deportiva.

Aprovecharemos los recursos compartidos con nuestra casa matriz a fin de incrementar nuestras habilidades y lograr ventajas competitivas en nuestros clientes.

Cultura

A fin de tener éxito en este negocio, trasladaremos los valores difundidos por Sport Vital a nuestro negocio, entre los más importantes tenemos la diversidad e inclusión de ideas. Destacamos adicionalmente la innovación y la resaltamos como un factor crítico de éxito en nuestra UEN, a fin de reflejar nuestro propósito fundamental por estar a la vanguardia y ser pioneros en todo lo que hacemos.

Gestión del riesgo

A fin de realizar un análisis exhaustivo de la gestión del riesgo de la empresa, definiremos como gestión del riesgo el área ocupada de vislumbrar eventos que pueden suceder y perjudicar la subsistencia, rentabilidad o patrimonio de la empresa. El área a su vez, tendrá que desarrollar planes de prevención o

contingencia y capacitar a todas las áreas para que sepan como actuar ante la presencia del evento.

Factores de riesgo

1. Bloqueo total de las importaciones en el país
2. Bloqueo total al acceso a divisas
3. Inflación
4. Incendio, hurto o robo en la planta
5. Pérdida del segmento captado por obsolescencia de nuestros productos
6. Salida de productos defectuosos al mercado

Matriz de Riesgo

Con la finalidad de construir la matriz de los riesgos identificados, procederemos a detallar varios aspectos:

Aversión al riesgo

El límite de exposición al riesgo estará constituido por el monto aproximado de la inversión inicial más un 6% de la inversión inicial, es decir, los inversores están dispuestos a perder \$ 9.000.000 por encima de la inversión inicial. En caso de que no se llegase a alcanzar la rentabilidad esperada, se aplicará estrategia de desinversión con una retirada lenta mercado y posterior venta del negocio.

Se acordó que durante los 2 primeros años del negocio no se distribuirán utilidades a fin de reinvertirlas en la expansión del negocio hacia la provincia de Buenos Aires y hacia las principales ciudades del interior del país. Destinaremos el 1% de las utilidades a Investigación y desarrollo, de esta manera nos mantendremos atentos a los cambios del mercado, anticipándonos a crear productos innovadores y reforzando las áreas potenciales de la empresa a fin de instaurar nuevas ventajas competitivas aprovechando dichas oportunidades.

Identificación de Riesgos

Para desarrollar los riesgos identificados encuestamos a todos lo involucrados e interesados en el proceso, en base a ello los resultados obtenidos fueron los nombrados anteriormente como factores de riesgo, a saber:

1. Bloqueo total de las importaciones en el país
2. Bloqueo total al acceso a divisas
3. Inflación
4. Incendio, hurto o robo en la planta
5. Pérdida del segmento captado por obsolescencia de nuestros productos
6. Salida de productos defectuosos al mercado

Probabilidad de Ocurrencia y Gravedad del riesgo

A fin de valorar cada uno de los factores de riesgo, se contrató un panel de expertos para analizar el nivel de gravedad y probabilidad de ocurrencia que tendría el evento en caso de ocurrencia:

Valoración de los factores de riesgo				
Gravedad	Alto	4	5	5
	Medio	2	3	5
	Bajo	1	2	4
		Bajo	Medio	Alto
		Frecuencia		

Fuente: Obdulio Durán, basada en la Metodología de Supervisión del Office Of Superintendent Of Financial Institutions (OSFI) de Canadá y del Banco de España. X Congreso Internacional de Administración, 2011.

Según la escala mostrada anteriormente, procedemos a presentar los resultados:

Actividad	Nivel de Riesgo	Gravedad	Frecuencia
1	5	Alto	Media
2	3	Medio	Medio
3	3	Medio	Medio
4	2	Medio	Bajo
5	4	Bajo	Alto
6	3	Medio	Medio

Cabe destacar que el riesgo es un universo casi imposible de divisar y dimensionar, motivo por el cual trabajaremos con los escenarios de riesgo.

Evaluación de las previsiones

Planes de contingencia o prevención

1. *Bloqueo total de las importaciones en el país:* De producirse esta situación, se generaría un alto impacto negativo sobre la continuidad de la empresa. Con la finalidad de generar un plan de contingencia, buscaremos proveedores locales con tecnología avanzada que puedan desarrollar los dispositivos electrónicos necesarios para nuestras prendas.
2. *Bloqueo total al acceso a divisas:* El bloqueo total del acceso a las divisas a precio oficial, provocaría en la unidad un alto impacto negativo ya que, se vería afectada la competitividad de la unidad, teniendo que recurrir a mercados paralelos para poder obtener divisas y no tendríamos precios competitivos. Esta situación podría generar un desplazamiento de la demanda hacia la competencia. Como contingencia proponemos realizar el pago a los proveedores en pesos,

motivo por el cual necesitamos que nuestros proveedores manejen cuentas en el país.

3. *Inflación*: Un aumento excesivo de la inflación provocaría disminuciones en la rentabilidad del negocio y falta de liquidez en la misma. Como plan de contingencia proponemos acortar los plazos de cuentas por cobrar (descuento por pronto pago para evitar posibilidad de cuentas incobrables) y aumentar los plazos de deudas comerciales.
4. *Incendio, hurto o robo en la planta*: La ocurrencia de este evento provocaría serias pérdidas para la unidad. Como plan de prevención tenemos la contratación de un seguro contra posibles eventos. Adicionalmente, reforzaremos las medidas de seguridad necesarias mediante la adquisición de sistemas de vigilancia monitoreada y contratación de vigilancia para asegurar un óptimo funcionamiento de la planta.
5. *Pérdida del segmento captado por obsolescencia de nuestros productos*: de producirse este evento se pondría en peligro la continuidad de la empresa. Como plan de contingencia tenemos la inversión en investigación y desarrollo, a fin de renovar continuamente nuestro portfolio de productos con tecnología avanzada y vanguardista. También estaremos en contacto con las diferentes consultoras de investigación de mercados, a fin de identificar tendencias y llegar primeros al mercado para satisfacer estas necesidades.
6. *Salida de productos defectuosos al mercado*: De producirse esta situación, se podría ver perjudicada la imagen de la empresa y la confiabilidad de la marca. Como plan de prevención tenemos que aumentar los controles de la calidad de nuestros procesos. Y como plan de contingencia tenemos el otorgamiento de beneficios a nuestros clientes en caso de haber comprado una prenda defectuosa.

Seguidamente evaluaremos la efectividad de los planes de contingencia o prevención elaborados para cada factor a fin de evitar o reducir al mínimo posible sus efectos negativos, de acuerdo con la siguiente escala:

Efectividad	
Tipo de Control	Tipo de efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Fuente: Obdulio Durán, basada en la Metodología de Supervisión del Office Of Superintendent Of Financial Institutions (OSFI) de Canadá y del Banco de España. X Congreso Internacional de Administración, 2011.

Efectividad		
Actividad	Tipo de Control	Tipo de efectividad
1	Alto	4
2	Bajo	2
3	Medio	3
4	Alto	4
5	Destacado	5
6	Destacado	5

Riesgo Neto

Finalmente encontramos el riesgo neto, que es aquel que se ha planificado no controlar¹¹.

Perfil de Riesgo Residual				
Actividad	Nivel de Riesgo	Tipo de Control	Efectividad	Riesgo Residual
1	5	4	3,25	1,21
2	3	2		0,72
3	3	3		0,72
4	2	4		0,48
5	4	5	5	0,96
6	3	5		0,72
Perfil de Riesgo	3,33	3,833	4,125	0,802

Fuente: Elaboración propia basada en el enfoque del Dr. Obdulio Durán, basada en la Metodología de Supervisión del Office Of Superintendent Of Financial Institutions (OSFI) de Canadá y del Banco de España. X Congreso Internacional de Administración, 2011.

GESTIÓN DE OPERACIONES

Acometividad Estratégica

La acometividad estratégica es el grado de discontinuidad que tienen desde el pasado los nuevos productos y servicios, ambientes competitivos y estrategias de marketing de la empresa. Así como también, la puntualidad en la introducción de nuevos productos y servicios que aparecen en el mercado¹².

En este sentido Sport Vital tiene un nivel discontinuo de acometividad, ya que es una empresa que se enfrenta a constantes y frecuentes cambios en el

¹¹ Obdulio Durán, basada en la Metodología de Supervisión del Office Of Superintendent Of Financial Institutions (OSFI) de Canadá y del Banco de España. X Congreso Internacional de Administración, 2011.

¹² Igor H. Ansoff, La Dirección Estratégica en la práctica empresarial, Wilmington, Delaware, EE.UU, Addison Wesley Iberoamericana, Bogotá, 2003.

entorno, por lo que frecuentemente está innovando, vislumbra oportunidades del mercado y mantiene su posición sobre sus competidores.

Nuestros productos se apoyan en actualizaciones tecnológicas, por lo cual debemos estar introduciendo y actualizándolos rápidamente a fin de cumplir con exigencias del mercado y asegurarnos la fidelización del cliente.

A fin de asegurar la hipótesis del éxito, Sport Vital certifica que la acometividad del comportamiento estratégico concuerde con la turbulencia de su entorno, la respuesta de la capacidad de la empresa esté de acuerdo con la acometividad de su estrategia y que los componentes de la capacidad se apoyen mutuamente.

Por otro lado, nuestro comando es evolutivo, ya que se anticipa a los cambios del entorno y desarrolla estrategias evaluando el momento adecuado. Disponemos de la flexibilidad y los recursos necesarios para mantener la capacidad evolutiva. Nuestra estrategia es la incorporación de ropa deportiva inteligente en un momento donde la tendencia hacia el cuidado del cuerpo y salud es creciente.

Con todo ello disminuirémos la posibilidad de formación de brechas y, en caso de formarse, contamos con la capacidad para contrarrestarla y no permitir que se conviertan en brechas de crisis.

Relación con Capacidad Estratégica

Sport Vital tiene una capacidad estratégica dirigida hacia el ambiente, ya que nos adaptamos a las exigencias del mercado y estamos innovando constantemente a fin de satisfacer las necesidades de nuestro mercado y así mantener una buena posición en el mismo.

En este sentido, nuestra masa crítica será elevada considerando que nos encontramos en un mercado con alta turbulencia que presenta alta acometividad estratégica.

Posibilidad y Probabilidad de Éxito.

Según las investigaciones realizadas por la consultora D'Alessio IROL podemos afirmar que la introducción de la nueva unidad estratégica de negocios tiene altas probabilidades de éxito, todo ello proporciona un margen de seguridad que disminuye la posibilidad de fracasar en la creación de valor. Adicionalmente, se cuenta con el apoyo de la marca líder en el mercado de ropa deportiva.

Se ha trabajado sobre los atributos esperados por los clientes. Así mismo, desempeña un papel importante el desarrollo de nuestras habilidades distintivas para la consecución de ventajas competitivas que nos posicionen en la mente de los clientes como los mejores en el segmento de ropa inteligente. Para reforzar las posibilidades de éxito, haremos una fuerte inversión en publicidad y promoción para reforzar nuestros productos y lograr una buena aceptación en el mercado.

Integración, alianzas, asociaciones y gestión del conocimiento

Healthy se encuentra asociado a la empresa Sport Vital, por lo que se proveerá de sus recursos e imagen para la aceptación de la nueva unidad de negocios. Adicionalmente, se prevé la alianza con Nike a fin de captar más parte del segmento requerido. Nos asociaremos con equipos de fútbol para promocionar nuestros productos, contando con el respaldo de figuras de renombre en la industria deportiva.

Así mismo, en un futuro planeamos integrarnos hacia atrás con nuestros proveedores de tecnología, a fin de garantizar tiempos más cortos y eficientes en la cadena industrial.

A fin de impulsar la gestión del conocimiento, enviaremos a nuestro personal a capacitarse en el mantenimiento de los dispositivos electrónicos que usarán nuestras prendas, con el objeto de mejorar nuestras capacidades en la resolución de problemas y servicios post venta y así contribuir a la sostenibilidad de nuestras ventajas competitivas.

5.4- ANÁLISIS FINANCIERO

5.4.1- PRESUPUESTOS

Presupuesto de ventas en unidades y valorizado

Política de cobranzas: Se cobra a los 30 días de vender el producto.

AÑO 1

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VENTAS NETAS	PRECIO IVA	IVA DF	PRECIO FINAL	VENTA BRUTAS
ENERO	75.000	\$ 800	\$ 60.000.000	\$ 168	\$ 12.600.000	\$ 968	\$ 72.600.000
FEBRERO	78.000	\$ 800	\$ 62.400.000	\$ 168	\$ 13.104.000	\$ 968	\$ 75.504.000
MARZO	80.000	\$ 800	\$ 64.000.000	\$ 168	\$ 13.440.000	\$ 968	\$ 77.440.000
ABRIL	85.000	\$ 800	\$ 68.000.000	\$ 168	\$ 14.280.000	\$ 968	\$ 82.280.000
MAYO	88.000	\$ 800	\$ 70.400.000	\$ 168	\$ 14.784.000	\$ 968	\$ 85.184.000
JUNIO	90.000	\$ 800	\$ 72.000.000	\$ 168	\$ 15.120.000	\$ 968	\$ 87.120.000
JULIO	93.000	\$ 800	\$ 74.400.000	\$ 168	\$ 15.624.000	\$ 968	\$ 90.024.000
AGOSTO	95.000	\$ 800	\$ 76.000.000	\$ 168	\$ 15.960.000	\$ 968	\$ 91.960.000
SEPTIEMBRE	98.000	\$ 800	\$ 78.400.000	\$ 168	\$ 16.464.000	\$ 968	\$ 94.864.000
OCTUBRE	100.000	\$ 800	\$ 80.000.000	\$ 168	\$ 16.800.000	\$ 968	\$ 96.800.000
NOVIEMBRE	108.000	\$ 800	\$ 86.400.000	\$ 168	\$ 18.144.000	\$ 968	\$ 104.544.000
DICIEMBRE	110.000	\$ 800	\$ 88.000.000	\$ 168	\$ 18.480.000	\$ 968	\$ 106.480.000
TOTAL	1.100.000	\$ 800	\$ 880.000.000	\$ 168	\$ 184.800.000	\$ 968	\$ 1.064.800.000

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERIDO
ENERO													\$ -	
FEBRERO		\$ 72.600.000											\$ 72.600.000	
MARZO			\$ 75.504.000										\$ 75.504.000	
ABRIL				\$ 77.440.000									\$ 77.440.000	
MAYO					\$ 82.280.000								\$ 82.280.000	
JUNIO						\$ 85.184.000							\$ 85.184.000	
JULIO							\$ 87.120.000						\$ 87.120.000	
AGOSTO								\$ 90.024.000					\$ 90.024.000	
SEPTIEMBRE									\$ 91.960.000				\$ 91.960.000	
OCTUBRE										\$ 94.864.000			\$ 94.864.000	
NOVIEMBRE											\$ 96.800.000		\$ 96.800.000	
DICIEMBRE												\$ 104.544.000	\$ 104.544.000	\$ 106.480.000
TOTAL	\$ -	\$ 72.600.000	\$ 75.504.000	\$ 77.440.000	\$ 82.280.000	\$ 85.184.000	\$ 87.120.000	\$ 90.024.000	\$ 91.960.000	\$ 94.864.000	\$ 96.800.000	\$ 104.544.000	\$ 958.320.000	\$ 106.480.000

AÑO 2

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VTAS NETAS	PRECIO IVA	IVA DF	PRECIO FINAL	VENTA TOTAL
ENERO	115.000	\$ 800	\$ 92.000.000	\$ 168	\$ 19.320.000	\$ 968	\$ 111.320.000
FEBRERO	118.000	\$ 800	\$ 94.400.000	\$ 168	\$ 19.824.000	\$ 968	\$ 114.224.000
MARZO	120.000	\$ 800	\$ 96.000.000	\$ 168	\$ 20.160.000	\$ 968	\$ 116.160.000
ABRIL	125.000	\$ 800	\$ 100.000.000	\$ 168	\$ 21.000.000	\$ 968	\$ 121.000.000
MAYO	128.000	\$ 800	\$ 102.400.000	\$ 168	\$ 21.504.000	\$ 968	\$ 123.904.000
JUNIO	130.000	\$ 800	\$ 104.000.000	\$ 168	\$ 21.840.000	\$ 968	\$ 125.840.000
JULIO	134.000	\$ 800	\$ 107.200.000	\$ 168	\$ 22.512.000	\$ 968	\$ 129.712.000
AGOSTO	138.000	\$ 800	\$ 110.400.000	\$ 168	\$ 23.184.000	\$ 968	\$ 133.584.000
SEPTIEMBRE	140.000	\$ 800	\$ 112.000.000	\$ 168	\$ 23.520.000	\$ 968	\$ 135.520.000
OCTUBRE	142.000	\$ 800	\$ 113.600.000	\$ 168	\$ 23.856.000	\$ 968	\$ 137.456.000
NOVIEMBRE	148.000	\$ 800	\$ 118.400.000	\$ 168	\$ 24.864.000	\$ 968	\$ 143.264.000
DICIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
TOTAL	1.588.000	\$ 800	\$ 1.270.400.000	\$ 168	\$ 266.784.000	\$ 968	\$ 1.537.184.000

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERIDO
ENERO	\$ 106.480.000												\$ 106.480.000	
FEBRERO		\$ 111.320.000											\$ 111.320.000	
MARZO			\$ 114.224.000										\$ 114.224.000	
ABRIL				\$ 116.160.000									\$ 116.160.000	
MAYO					\$ 121.000.000								\$ 121.000.000	
JUNIO						\$ 123.904.000							\$ 123.904.000	
JULIO							\$ 125.840.000						\$ 125.840.000	
AGOSTO								\$ 129.712.000					\$ 129.712.000	
SEPTIEMBRE									\$ 133.584.000				\$ 133.584.000	
OCTUBRE										\$ 135.520.000			\$ 135.520.000	
NOVIEMBRE											\$ 137.456.000		\$ 137.456.000	
DICIEMBRE												\$ 143.264.000	\$ 143.264.000	\$ 145.200.000
TOTAL	\$ 106.480.000	\$ 111.320.000	\$ 114.224.000	\$ 116.160.000	\$ 121.000.000	\$ 123.904.000	\$ 125.840.000	\$ 129.712.000	\$ 133.584.000	\$ 135.520.000	\$ 137.456.000	\$ 143.264.000	\$ 1.498.464.000	\$ 145.200.000

AÑOS 3, 4 y 5

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VENTAS NETAS	PRECIO IVA	IVA DF	PRECIO FINAL	VENTA BRUTAS
ENERO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
FEBRERO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
MARZO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
ABRIL	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
MAYO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
JUNIO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
JULIO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
AGOSTO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
SEPTIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
OCTUBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
NOVIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
DICIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	\$ 168	\$ 25.200.000	\$ 968	\$ 145.200.000
TOTAL	1.800.000	\$ 800	\$ 1.440.000.000	\$ 168	\$ 302.400.000	\$ 968	\$ 1.742.400.000

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERIDO
ENERO	\$ 145.200.000												\$ 145.200.000	
FEBRERO		\$ 145.200.000											\$ 145.200.000	
MARZO			\$ 145.200.000										\$ 145.200.000	
ABRIL				\$ 145.200.000									\$ 145.200.000	
MAYO					\$ 145.200.000								\$ 145.200.000	
JUNIO						\$ 145.200.000							\$ 145.200.000	
JULIO							\$ 145.200.000						\$ 145.200.000	
AGOSTO								\$ 145.200.000					\$ 145.200.000	
SEPTIEMBRE									\$ 145.200.000				\$ 145.200.000	
OCTUBRE										\$ 145.200.000			\$ 145.200.000	
NOVIEMBRE											\$ 145.200.000		\$ 145.200.000	
DICIEMBRE												\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000
TOTAL	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 145.200.000	\$ 1.742.400.000	\$ 145.200.000

Presupuesto de operaciones en unidades y valorizado

Política de compras: Las compras se abonan el 100% a los 30 días (IVA incluido)

AÑO 1

MES	UNIDADES	PRECIO (neto)	COMPRAS NETAS	PRECIO IVA	IVA CF	TOTAL NETO	PRECIO FINAL	COMPRAS BRUTAS
ENERO	75.000	\$ 569,45	\$ 42.708.750	\$ 120	\$ 8.968.838	\$ 42.708.750	\$ 689	\$ 51.677.588
FEBRERO	78.000	\$ 569,45	\$ 44.417.100	\$ 120	\$ 9.327.591	\$ 44.417.100	\$ 689	\$ 53.744.691
MARZO	80.000	\$ 569,45	\$ 45.556.000	\$ 120	\$ 9.566.760	\$ 45.556.000	\$ 689	\$ 55.122.760
ABRIL	85.000	\$ 569,45	\$ 48.403.250	\$ 120	\$ 10.164.683	\$ 48.403.250	\$ 689	\$ 58.567.933
MAYO	88.000	\$ 569,45	\$ 50.111.600	\$ 120	\$ 10.523.436	\$ 50.111.600	\$ 689	\$ 60.635.036
JUNIO	90.000	\$ 569,45	\$ 51.250.500	\$ 120	\$ 10.762.605	\$ 51.250.500	\$ 689	\$ 62.013.105
JULIO	93.000	\$ 569,45	\$ 52.958.850	\$ 120	\$ 11.121.359	\$ 52.958.850	\$ 689	\$ 64.080.209
AGOSTO	95.000	\$ 569,45	\$ 54.097.750	\$ 120	\$ 11.360.528	\$ 54.097.750	\$ 689	\$ 65.458.278
SEPTIEMBRE	98.000	\$ 569,45	\$ 55.806.100	\$ 120	\$ 11.719.281	\$ 55.806.100	\$ 689	\$ 67.525.381
OCTUBRE	100.000	\$ 569,45	\$ 56.945.000	\$ 120	\$ 11.958.450	\$ 56.945.000	\$ 689	\$ 68.903.450
NOVIEMBRE	108.000	\$ 569,45	\$ 61.500.600	\$ 120	\$ 12.915.126	\$ 61.500.600	\$ 689	\$ 74.415.726
DICIEMBRE	110.000	\$ 569,45	\$ 62.639.500	\$ 120	\$ 13.154.295	\$ 62.639.500	\$ 689	\$ 75.793.795
TOTAL	1.100.000	\$ 569,45	\$ 626.395.000	\$ 120	\$ 131.542.950	\$ 626.395.000	\$ 689	\$ 757.937.950

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERIDO
ENERO													\$ -	
FEBRERO		\$ 51.677.588											\$ 51.677.588	
MARZO			\$ 53.744.691										\$ 53.744.691	
ABRIL				\$ 55.122.760									\$ 55.122.760	
MAYO					\$ 58.567.933								\$ 58.567.933	
JUNIO						\$ 60.635.036							\$ 60.635.036	
JULIO							\$ 62.013.105						\$ 62.013.105	
AGOSTO								\$ 64.080.209					\$ 64.080.209	
SEPTIEMBRE									\$ 65.458.278				\$ 65.458.278	
OCTUBRE										\$ 67.525.381			\$ 67.525.381	
NOVIEMBRE											\$ 68.903.450		\$ 68.903.450	
DICIEMBRE												\$ 74.415.726	\$ 74.415.726	\$ 75.793.795
TOTAL	\$ -	\$ 51.677.588	\$ 53.744.691	\$ 55.122.760	\$ 58.567.933	\$ 60.635.036	\$ 62.013.105	\$ 64.080.209	\$ 65.458.278	\$ 67.525.381	\$ 68.903.450	\$ 74.415.726	\$ 682.144.155	\$ 75.793.795

AÑO 2

MES	UNIDADES	PRECIO (neto)	COMPRAS NETAS	IVA	IVA CF	TOTAL NETO	PRECIO FINAL	COMPRAS BRUTAS
ENERO	115.000	\$ 569,45	\$ 65.486.750	\$ 119,58	\$ 13.752.218	\$ 65.486.750	\$ 689	\$ 79.238.968
FEBRERO	118.000	\$ 569,45	\$ 67.195.100	\$ 119,58	\$ 14.110.971	\$ 67.195.100	\$ 689	\$ 81.306.071
MARZO	120.000	\$ 569,45	\$ 68.334.000	\$ 119,58	\$ 14.350.140	\$ 68.334.000	\$ 689	\$ 82.684.140
ABRIL	125.000	\$ 569,45	\$ 71.181.250	\$ 119,58	\$ 14.948.063	\$ 71.181.250	\$ 689	\$ 86.129.313
MAYO	128.000	\$ 569,45	\$ 72.889.600	\$ 119,58	\$ 15.306.816	\$ 72.889.600	\$ 689	\$ 88.196.416
JUNIO	130.000	\$ 569,45	\$ 74.028.500	\$ 119,58	\$ 15.545.985	\$ 74.028.500	\$ 689	\$ 89.574.485
JULIO	134.000	\$ 569,45	\$ 76.306.300	\$ 119,58	\$ 16.024.323	\$ 76.306.300	\$ 689	\$ 92.330.623
AGOSTO	138.000	\$ 569,45	\$ 78.584.100	\$ 119,58	\$ 16.502.661	\$ 78.584.100	\$ 689	\$ 95.086.761
SEPTIEMBRE	140.000	\$ 569,45	\$ 79.723.000	\$ 119,58	\$ 16.741.830	\$ 79.723.000	\$ 689	\$ 96.464.830
OCTUBRE	142.000	\$ 569,45	\$ 80.861.900	\$ 119,58	\$ 16.980.999	\$ 80.861.900	\$ 689	\$ 97.842.899
NOVIEMBRE	148.000	\$ 569,45	\$ 84.278.600	\$ 119,58	\$ 17.698.506	\$ 84.278.600	\$ 689	\$ 101.977.106
DICIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689	\$ 103.355.175
TOTAL	1.588.000	\$ 569,45	\$ 904.286.600	\$ 119,58	\$ 189.900.186	\$ 904.286.600	\$ 689	\$ 1.094.186.786

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERIDO
ENERO	\$ 75.793.795												\$ 75.793.795	
FEBRERO		79.238.968											\$ 79.238.968	
MARZO			81.306.071										\$ 81.306.071	
ABRIL				82.684.140									\$ 82.684.140	
MAYO					86.129.313								\$ 86.129.313	
JUNIO						88.196.416							\$ 88.196.416	
JULIO							89.574.485						\$ 89.574.485	
AGOSTO								92.330.623					\$ 92.330.623	
SEPTIEMBRE									95.086.761				\$ 95.086.761	
OCTUBRE										96.464.830			\$ 96.464.830	
NOVIEMBRE											97.842.899		\$ 97.842.899	
DICIEMBRE												\$ 101.977.106	\$ 101.977.106	\$ 103.355.175
TOTAL	\$ 75.793.795,0	79.238.968	81.306.071	82.684.140	86.129.313	88.196.416	89.574.485	92.330.623	95.086.761	96.464.830	97.842.899	\$ 101.977.106	\$ 1.066.625.406	\$ 103.355.175

AÑO 3, 4 y 5

MES	UNIDADES	PRECIO (neto)	COMPRAS NETAS	IVA	IVADF	TOTAL NETO	PRECIO FINAL	TOTAL
ENERO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
FEBRERO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
MARZO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
ABRIL	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
MAYO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
JUNIO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
JULIO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
AGOSTO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
SEPTIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
OCTUBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
NOVIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
DICIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500	\$ 119,58	\$ 17.937.675	\$ 85.417.500	\$ 689,03	\$ 103.355.175
TOTAL	1.620.000	\$ 569,45	\$ 922.509.000	\$ 119,58	\$ 193.726.890	\$ 922.509.000	\$ 689,03	\$ 1.116.235.890

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	DIFERIDO
ENERO	\$ 103.355.175												\$ 103.355.175	
FEBRERO		\$ 103.355.175											\$ 103.355.175	
MARZO			\$ 103.355.175										\$ 103.355.175	
ABRIL				\$ 103.355.175									\$ 103.355.175	
MAYO					\$ 103.355.175								\$ 103.355.175	
JUNIO						\$ 103.355.175							\$ 103.355.175	
JULIO							\$ 103.355.175						\$ 103.355.175	
AGOSTO								\$ 103.355.175					\$ 103.355.175	
SEPTIEMBRE									\$ 103.355.175				\$ 103.355.175	
OCTUBRE										\$ 103.355.175			\$ 103.355.175	
NOVIEMBRE											\$ 103.355.175		\$ 103.355.175	
DICIEMBRE												\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175
TOTAL	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 103.355.175	\$ 1.240.262.100	\$ 103.355.175

Presupuesto de Inventarios

Política de inventarios: Se recepciona en forma mensual la mercadería que se piensa vender en el mes, por lo que no se maneja presupuesto de inventarios.

Presupuesto de Costos de mercaderías vendidas

AÑO 1

MESES	UNIDADES VENDIDAS	COSTO DE UNIDADES	TOTAL CMV
ENERO	75.000	\$ 569,45	\$ 42.708.750
FEBRERO	78.000	\$ 569,45	\$ 44.417.100
MARZO	80.000	\$ 569,45	\$ 45.556.000
ABRIL	85.000	\$ 569,45	\$ 48.403.250
MAYO	88.000	\$ 569,45	\$ 50.111.600
JUNIO	90.000	\$ 569,45	\$ 51.250.500
JULIO	93.000	\$ 569,45	\$ 52.958.850
AGOSTO	95.000	\$ 569,45	\$ 54.097.750
SEPTIEMBRE	98.000	\$ 569,45	\$ 55.806.100
OCTUBRE	100.000	\$ 569,45	\$ 56.945.000
NOVIEMBRE	108.000	\$ 569,45	\$ 61.500.600
DICIEMBRE	110.000	\$ 569,45	\$ 62.639.500
TOTAL	1.100.000	\$ 569,45	\$ 626.395.000

AÑO 2

MESES	UNIDADES VENDIDAS	COSTO DE UNIDADES	TOTAL CMV
ENERO	115.000	\$ 569,45	\$ 65.486.750
FEBRERO	118.000	\$ 569,45	\$ 67.195.100
MARZO	120.000	\$ 569,45	\$ 68.334.000
ABRIL	125.000	\$ 569,45	\$ 71.181.250
MAYO	128.000	\$ 569,45	\$ 72.889.600
JUNIO	130.000	\$ 569,45	\$ 74.028.500
JULIO	134.000	\$ 569,45	\$ 76.306.300
AGOSTO	138.000	\$ 569,45	\$ 78.584.100
SEPTIEMBRE	140.000	\$ 569,45	\$ 79.723.000
OCTUBRE	142.000	\$ 569,45	\$ 80.861.900
NOVIEMBRE	148.000	\$ 569,45	\$ 84.278.600
DICIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
TOTAL	1.588.000	\$ 569,45	\$ 904.286.600

AÑO 3,4 Y 5

MESES	UNIDADES VENDIDAS	COSTO DE UNIDADES	TOTAL CMV
ENERO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
FEBRERO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
MARZO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
ABRIL	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
MAYO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
JUNIO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
JULIO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
AGOSTO	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
SEPTIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
OCTUBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
NOVIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
DICIEMBRE	150.000	\$ 569,45	\$ 85.417.500
TOTAL	1.800.000	\$ 569,45	\$ 1.025.010.000

Presupuesto de I.V.A.

AÑO 1

MESES	IVA D.F.	IVA C.F.	SALDO TÉCNICO	IVA A PAGAR	MES DE PAGO
ENERO	\$ 12.600.000	\$ 8.968.838	\$ 3.631.163	\$ 3.631.163	FEBRERO
FEBRERO	\$ 13.104.000	\$ 9.327.591	\$ 3.776.409	\$ 3.776.409	MARZO
MARZO	\$ 13.440.000	\$ 9.566.760	\$ 3.873.240	\$ 3.873.240	ABRIL
ABRIL	\$ 14.280.000	\$ 10.164.683	\$ 4.115.318	\$ 4.115.318	MAYO
MAYO	\$ 14.784.000	\$ 10.523.436	\$ 4.260.564	\$ 4.260.564	JUNIO
JUNIO	\$ 15.120.000	\$ 10.762.605	\$ 4.357.395	\$ 4.357.395	JULIO
JULIO	\$ 15.624.000	\$ 11.121.359	\$ 4.502.642	\$ 4.502.642	AGOSTO
AGOSTO	\$ 15.960.000	\$ 11.360.528	\$ 4.599.473	\$ 4.599.473	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	\$ 16.464.000	\$ 11.719.281	\$ 4.744.719	\$ 4.744.719	OCTUBRE
OCTUBRE	\$ 16.800.000	\$ 11.958.450	\$ 4.841.550	\$ 4.841.550	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	\$ 18.144.000	\$ 12.915.126	\$ 5.228.874	\$ 5.228.874	DICIEMBRE
DICIEMBRE	\$ 18.480.000	\$ 13.154.295	\$ 5.325.705	\$ 5.325.705	ENERO AÑO 2
TOTAL	\$ 184.800.000	\$ 131.542.950	\$ 53.257.050	\$ 53.257.050	

AÑO 2

MESES	IVA D.F.	IVA C.F.	SALDO TÉCNICO	IVA A PAGAR	MES DE PAGO
ENERO	\$ 19.320.000	\$ 13.752.218	\$ 5.567.783	\$ 5.567.783	FEBRERO
FEBRERO	\$ 19.824.000	\$ 14.110.971	\$ 5.713.029	\$ 5.713.029	MARZO
MARZO	\$ 20.160.000	\$ 14.350.140	\$ 5.809.860	\$ 5.809.860	ABRIL
ABRIL	\$ 21.000.000	\$ 14.948.063	\$ 6.051.938	\$ 6.051.938	MAYO
MAYO	\$ 21.504.000	\$ 15.306.816	\$ 6.197.184	\$ 6.197.184	JUNIO
JUNIO	\$ 21.840.000	\$ 15.545.985	\$ 6.294.015	\$ 6.294.015	JULIO
JULIO	\$ 22.512.000	\$ 16.024.323	\$ 6.487.677	\$ 6.487.677	AGOSTO
AGOSTO	\$ 23.184.000	\$ 16.502.661	\$ 6.681.339	\$ 6.681.339	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	\$ 23.520.000	\$ 16.741.830	\$ 6.778.170	\$ 6.778.170	OCTUBRE
OCTUBRE	\$ 23.856.000	\$ 16.980.999	\$ 6.875.001	\$ 6.875.001	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	\$ 24.864.000	\$ 17.698.506	\$ 7.165.494	\$ 7.165.494	DICIEMBRE
DICIEMBRE	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	ENERO AÑO 3
TOTAL	\$ 266.784.000	\$ 189.900.186	\$ 76.883.814	\$ 76.883.814	

AÑO 3, 4 Y 5

MESES	IVA D.F.	IVA C.F.	SALDO TÉCNICO	IVA A PAGAR	MES DE PAGO
ENERO	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	FEBRERO
FEBRERO	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	MARZO
MARZO	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	ABRIL
ABRIL	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	MAYO
MAYO	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	JUNIO
JUNIO	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	JULIO
JULIO	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	AGOSTO
AGOSTO	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	OCTUBRE
OCTUBRE	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	DICIEMBRE
DICIEMBRE	\$ 25.200.000	\$ 17.937.675	\$ 7.262.325	\$ 7.262.325	ENERO AÑO PRÓXIMO
TOTAL	\$ 302.400.000	\$ 215.252.100	\$ 87.147.900	\$ 87.147.900	

Presupuesto Ingresos Brutos

AÑO 1

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VENTAS NETAS	IMPUESTO 3%	MES DE PAGO
ENERO	75.000	\$ 800,00	\$ 60.000.000	\$ 1.800.000	FEBRERO
FEBRERO	78.000	\$ 800,00	\$ 62.400.000	\$ 1.872.000	MARZO
MARZO	80.000	\$ 800,00	\$ 64.000.000	\$ 1.920.000	ABRIL
ABRIL	85.000	\$ 800,00	\$ 68.000.000	\$ 2.040.000	MAYO
MAYO	88.000	\$ 800,00	\$ 70.400.000	\$ 2.112.000	JUNIO
JUNIO	90.000	\$ 800,00	\$ 72.000.000	\$ 2.160.000	JULIO
JULIO	93.000	\$ 800,00	\$ 74.400.000	\$ 2.232.000	AGOSTO
AGOSTO	95.000	\$ 800,00	\$ 76.000.000	\$ 2.280.000	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	98.000	\$ 800,00	\$ 78.400.000	\$ 2.352.000	OCTUBRE
OCTUBRE	100.000	\$ 800,00	\$ 80.000.000	\$ 2.400.000	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	108.000	\$ 800,00	\$ 86.400.000	\$ 2.592.000	DICIEMBRE
DICIEMBRE	110.000	\$ 800,00	\$ 88.000.000	\$ 2.640.000	ENERO AÑO 2
TOTAL	1.100.000	\$ 800,00	\$ 880.000.000	\$ 26.400.000	

AÑO 2

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VENTAS NETAS	IMPUESTO 3%	MES DE PAGO
ENERO	115.000	\$ 800,00	\$ 92.000.000	\$ 2.760.000	FEBRERO
FEBRERO	118.000	\$ 800,00	\$ 94.400.000	\$ 2.832.000	MARZO
MARZO	120.000	\$ 800,00	\$ 96.000.000	\$ 2.880.000	ABRIL
ABRIL	125.000	\$ 800,00	\$ 100.000.000	\$ 3.000.000	MAYO
MAYO	128.000	\$ 800,00	\$ 102.400.000	\$ 3.072.000	JUNIO
JUNIO	130.000	\$ 800,00	\$ 104.000.000	\$ 3.120.000	JULIO
JULIO	134.000	\$ 800,00	\$ 107.200.000	\$ 3.216.000	AGOSTO
AGOSTO	138.000	\$ 800,00	\$ 110.400.000	\$ 3.312.000	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	140.000	\$ 800,00	\$ 112.000.000	\$ 3.360.000	OCTUBRE
OCTUBRE	142.000	\$ 800,00	\$ 113.600.000	\$ 3.408.000	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	148.000	\$ 800,00	\$ 118.400.000	\$ 3.552.000	DICIEMBRE
DICIEMBRE	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	ENERO AÑO 3
TOTAL	1.588.000	\$ 800,00	\$ 1.270.400.000	\$ 38.112.000	

AÑO 3, 4 Y 5

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	TOTAL VENTAS	IMPUESTO 3%	MES DE PAGO
ENERO	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	FEBRERO
FEBRERO	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	MARZO
MARZO	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	ABRIL
ABRIL	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	MAYO
MAYO	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	JUNIO
JUNIO	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	JULIO
JULIO	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	AGOSTO
AGOSTO	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	OCTUBRE
OCTUBRE	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	NOVIEMBRE
NOVIEMBRE	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	DICIEMBRE
DICIEMBRE	150.000	\$ 800,00	\$ 120.000.000	\$ 3.600.000	ENERO AÑO SIGUIENTE
TOTAL	1.800.000	\$ 800,00	\$ 1.440.000.000	\$ 43.200.000	

Cuadro de formación de costos por unidades y por procesos

INSUMOS POR PRODUCTO	CANTIDAD POR	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
HILO	10 METROS		
TELA	3 METROS	\$ 151,95	\$ 151,95
APLICACIÓN DE SERIGRAFIA	1		
DISPOSITIVO TECNOLÓGICO	1	\$ 180,20	\$ 180,20
BOLSA ENVOLTORIO	1	\$ 7,25	\$ 7,25
TOTAL COSTO POR PRENDA			\$ 339,40

Presupuesto de gastos relacionados con ventas

AÑO 1

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VENTAS NETAS	COMISIONES POR VENTAS (%)	COMISIONES SOBRE VENTAS (\$)
ENERO	75.000	\$ 800	\$ 60.000.000	2,00%	\$ 1.200.000
FEBRERO	78.000	\$ 800	\$ 62.400.000	2,00%	\$ 1.248.000
MARZO	80.000	\$ 800	\$ 64.000.000	2,00%	\$ 1.280.000
ABRIL	85.000	\$ 800	\$ 68.000.000	2,00%	\$ 1.360.000
MAYO	88.000	\$ 800	\$ 70.400.000	2,00%	\$ 1.408.000
JUNIO	90.000	\$ 800	\$ 72.000.000	2,00%	\$ 1.440.000
JULIO	93.000	\$ 800	\$ 74.400.000	2,00%	\$ 1.488.000
AGOSTO	95.000	\$ 800	\$ 76.000.000	2,00%	\$ 1.520.000
SEPTIEMBRE	98.000	\$ 800	\$ 78.400.000	2,00%	\$ 1.568.000
OCTUBRE	100.000	\$ 800	\$ 80.000.000	2,00%	\$ 1.600.000
NOVIEMBRE	108.000	\$ 800	\$ 86.400.000	2,00%	\$ 1.728.000
DICIEMBRE	110.000	\$ 800	\$ 88.000.000	2,00%	\$ 1.760.000
TOTAL	1.100.000	\$ 800	\$ 1.760.000.000	2,00%	\$ 17.600.000

AÑO 2

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VOLUMEN DE VENTAS	COMISIONES POR VENTAS (%)	COMISIONES SOBRE VENTAS (\$)
ENERO	115.000	\$ 800	\$ 92.000.000	2,00%	\$ 1.840.000,00
FEBRERO	118.000	\$ 800	\$ 94.400.000	2,00%	\$ 1.888.000
MARZO	120.000	\$ 800	\$ 96.000.000	2,00%	\$ 1.920.000
ABRIL	125.000	\$ 800	\$ 100.000.000	2,00%	\$ 2.000.000
MAYO	128.000	\$ 800	\$ 102.400.000	2,00%	\$ 2.048.000
JUNIO	130.000	\$ 800	\$ 104.000.000	2,00%	\$ 2.080.000
JULIO	134.000	\$ 800	\$ 107.200.000	2,00%	\$ 2.144.000
AGOSTO	138.000	\$ 800	\$ 110.400.000	2,00%	\$ 2.208.000
SEPTIEMBRE	140.000	\$ 800	\$ 112.000.000	2,00%	\$ 2.240.000
OCTUBRE	142.000	\$ 800	\$ 113.600.000	2,00%	\$ 2.272.000
NOVIEMBRE	148.000	\$ 800	\$ 118.400.000	2,00%	\$ 2.368.000
DICIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
TOTAL	1.588.000	\$ 800	\$ 1.270.400.000	2,00%	\$ 25.408.000

AÑO 3,4 Y 5

MES	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO (neto)	VOLUMEN DE VENTAS	COMISIONES POR VENTAS (%)	COMISIONES SOBRE VENTAS (\$)
ENERO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
FEBRERO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
MARZO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
ABRIL	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
MAYO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
JUNIO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
JULIO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
AGOSTO	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
SEPTIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
OCTUBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
NOVIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
DICIEMBRE	150.000	\$ 800	\$ 120.000.000	2,00%	\$ 2.400.000
TOTAL	1.800.000	\$ 800	\$ 1.440.000.000	2,00%	\$ 28.800.000

Presupuesto de gastos de estructura

PRESUPUESTO GASTOS DE ESTRUCTURA

GASTOS DE ESTRUCTURA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES	DIFERIDO
Sueldos y jornales	\$ 38.752.461	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 207.854.109	\$ 3.522.951
GASTOS FINANCIEROS Y DE COMERCIALIZACION						\$ -	
Alquiler locales	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 24.000.000	
Seguros por robo e incendio	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 4.173.000	
Teléfono	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 1.747.200	
Luz	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 810.000	
Internet	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 1.110.000	
Limpieza	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 8.136.000	
Mantenimiento instalaciones	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 12.600.000	
Impuestos municipales	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 1.800.000	
Transportes	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 5.400.000	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS Y DE COMERCIALIZACION	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 59.776.200	
						\$ -	
GASTOS DE FABRICACIÓN						\$ -	
Mano de Obra	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 24.000.000	
Materiales	\$ 1.926.000	\$ 1.926.000	\$ 1.926.000	\$ 1.926.000	\$ 1.926.000	\$ 9.630.000	
Gastos importación dispositivos tecnológicos	\$ 904.800	\$ 904.800	\$ 904.800	\$ 904.800	\$ 904.800	\$ 4.524.000	
TOTAL DE GASTOS DE FABRICACIÓN	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 38.154.000	
						\$ -	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						\$ -	
Honorarios directivos	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 15.000.000	
Diarios	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 2.400.000	
Viáticos	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 7.800.000	
Gastos de Representación	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 18.000.000	
Abono asesor legal	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 3.600.000	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 46.800.000	
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	\$ 67.698.501	\$ 71.221.452	\$ 71.221.452	\$ 71.221.452	\$ 71.221.452	\$ 352.584.309	\$ 3.522.951

Presupuesto de gastos financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES	DIFERIDO
GASTOS FINANCIEROS Y DE COMERCIALIZACION						\$ -	
Alquiler locales	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 24.000.000	
Seguros por robo e incendio	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 4.173.000	
Teléfono	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 1.747.200	
Luz	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 810.000	
Internet	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 1.110.000	
Limpieza	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 8.136.000	
Mantenimiento instalaciones	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 12.600.000	
Impuestos municipales	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 1.800.000	
Transportes	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 5.400.000	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS Y DE COMERCIALIZACION	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 11.955.240	\$ 59.776.200	

Presupuesto de capital e inversiones

La casa matriz nos financia el proyecto con una inversión inicial de \$ 150.000.000

Presupuesto de Inversión	
Caja	\$ 50.000.000
Investigación y Desarrollo	\$ 75.000.000
Investigación de Mercado	\$ 2.960.000
Gastos de Marketing	\$ 16.000.000
Gastos de Capacitación	\$ 100.000
Planes de Prevención	\$ 1.790.000
Planes de Contingencia	\$ 3.050.000
Gastos Varios	\$ 1.100.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 150.000.000

5.4.2- EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN

TASA DE DESCUENTO	
Riesgo Soberano	2,95%
Riesgo País	10,90%
Inflación	0,00%
Riesgo de la Actividad	15,00%
Riesgo del Negocio	20,00%
Tasa de Corte	48,85%
VAN	\$ 139.199.765,61
TIR	115%
PAYBACK (años)	1 año, 2 meses, 3 días

El VAN mayor que cero, junto con la TIR mayor que la Tasa de Corte, nos permite concluir que es recomendable que el proyecto sea aceptado.

5.4.3- CASH FLOW

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	DIFERIDO
MODELO DE INGRESOS								
COBRANZAS		\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000	\$ 145.200.000
TOTAL MODELO DE INGRESOS		\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000	
MODELO DE EGRESOS								
PAGOS DE COMPRAS		\$ 682.144.155,00	\$ 1.066.625.406,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 5.469.555.861,00	\$ 103.355.175
SUELDOS Y JORNALES		\$ 38.752.461	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 207.854.109	\$ 3.522.951
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIEROS		\$ 27.795.240	\$ 36.723.240	\$ 40.755.240	\$ 40.755.240	\$ 40.755.240	\$ 186.784.200	
TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN		\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 38.154.000	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 46.800.000	
TOTAL DE IMPUESTOS A PAGAR		\$ 71.691.345	\$ 112.099.194	\$ 130.347.900	\$ 130.347.900	\$ 130.347.900	\$ 574.834.239	
INVERSIÓN								
Caja	\$ 50.000.000						\$ 50.000.000	
Investigación y Desarrollo	\$ 75.000.000						\$ 75.000.000	
Investigación de Mercado	\$ 2.960.000						\$ 2.960.000	
Gastos de Marketing	\$ 16.000.000						\$ 16.000.000	
Gastos de Capacitación	\$ 100.000						\$ 100.000	
Planes de Prevención	\$ 1.790.000						\$ 1.790.000	
Planes de Contingencia	\$ 3.050.000						\$ 3.050.000	
Gastos Varios	\$ 1.100.000						\$ 1.100.000	
TOTAL INVERSIÓN	\$ 150.000.000						\$ 150.000.000	
TOTAL MODELO DE EGRESOS	\$ 150.000.000	\$ 837.374.001	\$ 1.274.714.052	\$ 1.470.631.452	\$ 1.470.631.452	\$ 1.470.631.452	\$ 6.673.982.409	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ -150.000.000	\$ 120.945.999	\$ 223.749.948	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 1.010.001.591	

5.4.4- BALANCE PROYECTADO

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO						TOTAL
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Cajas y Bancos	\$ 95.786.052,20	\$ 277.907.198,40	\$ 382.807.448,40	\$ 414.577.238,40	\$ 414.577.238,40	\$ 1.585.655.175,80
Créditos por Ventas	\$ 106.480.000,00	\$ 145.200.000,00	\$ 145.200.000,00	\$ 145.200.000,00	\$ 145.200.000,00	\$ 687.280.000,00
inversión	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00
Total Activo Corriente	\$ 352.266.052,20	\$ 573.107.198,40	\$ 678.007.448,40	\$ 709.777.238,40	\$ 709.777.238,40	\$ 2.422.935.175,80
ACTIVO NO CORRIENTE						
Total Activo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 352.266.052,20	\$ 573.107.198,40	\$ 678.007.448,40	\$ 709.777.238,40	\$ 709.777.238,40	\$ 2.422.935.175,80
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Deudas Comerciales	\$ 75.793.795,00	\$ 103.355.175,00	\$ 103.355.175,00	\$ 103.355.175,00	\$ 103.355.175,00	\$ 489.214.495,00
Cargas Fiscales a pagar	\$ 2.640.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 17.040.000,00
Remuneraciones y Cargas Sociales a pagar	\$ 5.282.951,00	\$ 5.922.951,00	\$ 5.922.951,00	\$ 5.922.951,00	\$ 5.922.951,00	\$ 28.974.755,00
Total Pasivo Corriente	\$ 83.716.746,00	\$ 112.878.126,00	\$ 112.878.126,00	\$ 112.878.126,00	\$ 112.878.126,00	\$ 535.229.250,00
PASIVO NO CORRIENTE						
Total Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 83.716.746,00	\$ 112.878.126,00	\$ 112.878.126,00	\$ 112.878.126,00	\$ 112.878.126,00	\$ 535.229.250,00
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00
Resultado de Ejercicios Anteriores		\$ 118.549.306,20	\$ 191.679.766,20	\$ 223.449.556,20	\$ 223.449.556,20	\$ 757.128.184,80
Resultado del Ejercicio	\$ 118.549.306,20	\$ 191.679.766,20	\$ 223.449.556,20	\$ 223.449.556,20	\$ 223.449.556,20	\$ 980.577.741,00
Total Patrimonio Neto	\$ 268.549.306,20	\$ 460.229.072,40	\$ 565.129.322,40	\$ 596.899.112,40	\$ 596.899.112,40	\$ 1.887.705.925,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 352.266.052,20	\$ 573.107.198,40	\$ 678.007.448,40	\$ 709.777.238,40	\$ 709.777.238,40	\$ 2.422.935.175,80

5.4.5- CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADO

CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTALES
VENTAS NETAS	\$ 880.000.000,00	\$ 1.270.400.000,00	\$ 1.440.000.000,00	\$ 1.440.000.000,00	\$ 1.440.000.000,00	\$ 6.470.400.000,00
<i>menos</i>						
CMV	\$ 626.395.000,00	\$ 904.286.600,00	\$ 1.025.010.000,00	\$ 1.025.010.000,00	\$ 1.025.010.000,00	\$ 4.605.711.600,00
UTILIDAD OPERATIVA DEL AÑO	\$ 253.605.000,00	\$ 366.113.400,00	\$ 414.990.000,00	\$ 414.990.000,00	\$ 414.990.000,00	\$ 1.864.688.400,00
<i>menos</i>						
GASTOS ESTRUCTURA DEL AÑO	\$ 71.221.452,00	\$ 71.221.452,00	\$ 71.221.452,00	\$ 71.221.452,00	\$ 71.221.452,00	\$ 356.107.260,00
UTILIDAD NETA DEL AÑO	\$ 182.383.548,00	\$ 294.891.948,00	\$ 343.768.548,00	\$ 343.768.548,00	\$ 343.768.548,00	\$ 1.508.581.140,00
<i>menos</i>						
IMPUESTO DE LAS GANANCIAS (35%)	\$ 63.834.241,80	\$ 103.212.181,80	\$ 120.318.991,80	\$ 120.318.991,80	\$ 120.318.991,80	\$ 528.003.399,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 118.549.306,20	\$ 191.679.766,20	\$ 223.449.556,20	\$ 223.449.556,20	\$ 223.449.556,20	\$ 980.577.741,00

5.4.6- ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio Económico

COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE INSUMOS	\$ 373.340.000	\$ 538.967.200	\$ 610.920.000	\$ 610.920.000	\$ 610.920.000
COMISIONES	\$ 17.600.000	\$ 25.408.000	\$ 28.800.000	\$ 28.800.000	\$ 28.800.000
COSTO COMERCIAL	\$ 96.800.000	\$ 139.744.000	\$ 158.400.000	\$ 158.400.000	\$ 158.400.000
COSTO FINANCIERO	\$ 79.200.000	\$ 114.336.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 59.455.000	\$ 85.831.400	\$ 97.290.000	\$ 97.290.000	\$ 97.290.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 626.395.000	\$ 904.286.600	\$ 1.025.010.000	\$ 1.025.010.000	\$ 1.025.010.000
COSTOS FIJOS					
REMUNERACIONES					
SUELDOS Y JORNALES	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412
GASTOS FINANCIEROS Y DE FINANCIACION					
ALQUILER LOCALES	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
SEGUROS	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600	\$ 834.600
TELEFONO	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440	\$ 349.440
LUZ	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000
INTERNET	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000	\$ 222.000
LIMPIEZA	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200	\$ 1.627.200
MANTENIMIENTO	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000
IMPUESTOS	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
TRANSPORTES	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS VARIOS	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000
GASTOS FABRICACIÓN VARIOS	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800
TOTAL COSTO FIJO	\$ 71.221.452	\$ 71.221.452	\$ 71.221.452	\$ 71.221.452	\$ 71.221.452
Ventas Netas	\$ 880.000.000	\$ 1.270.400.000	\$ 1.440.000.000	\$ 1.440.000.000	\$ 1.440.000.000
Costos Variables	\$ 626.395.000	\$ 904.286.600	\$ 1.025.010.000	\$ 1.025.010.000	\$ 1.025.010.000
Costo variable unitario	\$ 569,45	\$ 569,45	\$ 569,45	\$ 569,45	\$ 569,45
Contribución Marginal total (\$)	\$ 253.605.000	\$ 366.113.400	\$ 414.990.000	\$ 414.990.000	\$ 414.990.000
Contribución Marginal (%)	28,82%	28,82%	28,82%	28,82%	28,82%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	308.919,8	308.919,8	308.919,8	308.919,8	308.919,8
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES: COSTO FIJO / MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	\$ 247.135.812,62	\$ 247.135.812,62	\$ 247.135.812,62	\$ 247.135.812,62	\$ 247.135.812,62
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS: (COSTOS FIJO/MARGEN DE CONTRIBUCIÓN)*PRECIO UNITARIO					

Punto de Equilibrio Financiero

COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Diferido
Sueldos y jornales	\$ 38.752.461,00	\$ 42.275.412,00	\$ 42.275.412,00	\$ 42.275.412,00	\$ 42.275.412,00	\$ 3.522.951,00
GASTOS FINANCIEROS Y DE COMERCIALIZACION						
Alquiler locales	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	
Seguros por robo e incendio	\$ 834.600,00	\$ 834.600,00	\$ 834.600,00	\$ 834.600,00	\$ 834.600,00	
Teléfono	\$ 349.440,00	\$ 349.440,00	\$ 349.440,00	\$ 349.440,00	\$ 349.440,00	
Luz	\$ 162.000,00	\$ 162.000,00	\$ 162.000,00	\$ 162.000,00	\$ 162.000,00	
Internet	\$ 222.000,00	\$ 222.000,00	\$ 222.000,00	\$ 222.000,00	\$ 222.000,00	
Limpieza	\$ 1.627.200,00	\$ 1.627.200,00	\$ 1.627.200,00	\$ 1.627.200,00	\$ 1.627.200,00	
Mantenimiento instalaciones	\$ 2.520.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 2.520.000,00	
Impuestos municipales	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	
Transportes	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS Y DE COMERCIALIZACION	\$ 11.955.240,00	\$ 11.955.240,00	\$ 11.955.240,00	\$ 11.955.240,00	\$ 11.955.240,00	
GASTOS DE FABRICACIÓN						
Mano de Obra	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00	
Materiales	\$ 1.926.000,00	\$ 1.926.000,00	\$ 1.926.000,00	\$ 1.926.000,00	\$ 1.926.000,00	
Gastos importación dispositivos tecnológicos	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	
TOTAL DE GASTOS DE FABRICACIÓN	\$ 7.630.800,00	\$ 7.630.800,00	\$ 7.630.800,00	\$ 7.630.800,00	\$ 7.630.800,00	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
Honorarios directivos	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	
Diarios	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	
Viáticos	\$ 1.560.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 1.560.000,00	
Gastos de Representación	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	
Abono asesor legal	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 9.360.000,00	\$ 9.360.000,00	\$ 9.360.000,00	\$ 9.360.000,00	\$ 9.360.000,00	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 67.698.501,00	\$ 71.221.452,00	\$ 71.221.452,00	\$ 71.221.452,00	\$ 71.221.452,00	
COSTOS VARIABLES						
Pagos por compras	\$ 682.144.155,00	\$ 1.066.625.406,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 103.355.175,00
Comisiones sobre ventas	\$ 15.840.000,00	\$ 23.008.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 28.800.000,00
IVA + IIBB	\$ 71.691.345,00	\$ 112.099.194,00	\$ 130.347.900,00	\$ 130.347.900,00	\$ 130.347.900,00	\$ 10.862.325,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 769.675.500,00	\$ 1.201.732.600,00	\$ 1.397.010.000,00	\$ 1.397.010.000,00	\$ 1.397.010.000,00	
Precio Venta Unitario	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	
Unidades Vendidas	\$ 1.100.000,00	\$ 1.588.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	
Costo Variable Unitario	\$ 699,71	\$ 756,76	\$ 776,12	\$ 776,12	\$ 776,12	
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO EN PESOS	\$ 539.995.022,68	\$ 1.317.651.937,03	\$ 2.385.645.286,81	\$ 2.385.645.286,81	\$ 2.385.645.286,81	
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO EN UNIDADES	\$ 674.993,78	\$ 1.647.064,92	\$ 2.982.056,61	\$ 2.982.056,61	\$ 2.982.056,61	

Evaluación de la creación de valor.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta Operativa Después de Impuestos (UNODI)	\$ 167.750.000,00	\$ 242.170.000,00	\$ 274.500.000,00	\$ 274.500.000,00	\$ 274.500.000,00
Capital Empleado x Costo de Capital	\$ 8.298.451,43	\$ 21.716.035,07	\$ 29.059.052,57	\$ 31.282.937,87	\$ 31.282.937,87
UTILIDAD ECONÓMICA	\$ 159.451.548,57	\$ 220.453.964,93	\$ 245.440.947,43	\$ 243.217.062,13	\$ 243.217.062,13

Evaluación cuantitativa del riesgo del negocio

La tasa de riesgo determinada para nuestro negocio es del 20%, mayor que la tasa de riesgo de la actividad, que se sitúa en un 15%. Esta diferencia se debe a que los productos que se van a comercializar desde la nueva unidad de negocios, son completamente novedosos para el mercado.

Pese a que la investigación del mercado llevada a cabo por la consultora D'Alessio IROL concluía que los productos tendrían una muy buena aceptación por parte de la demanda, y a la gran experiencia de la empresa matriz y de los empleados de la misma, el hecho de que sean productos con una tecnología innovadora y vanguardista, hace aumentar la tasa de riesgo para el nuevo negocio.

Cálculo del rendimiento medio esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	67,91%	64,08%	60,83%	57,59%	57,59%
VARIANZA	0,20%				
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	4,44%				

MODELO DE FINANCIAMIENTO DEL NEGOCIO

Forma de financiar el negocio

La casa matriz será quien financiará nuestra UEN. La devolución del capital se realizará en diez (10) años bajo un sistema de amortización americano, a una tasa efectiva de interés del 7%.

Valor del préstamo	150.000.000
TNA	7%
periodicidad de la tasa	1
Tasa periódica efectiva	7%
Cantidad de cuotas (años)	10

Sistema de Amortización Americano

Periodo	Deuda Inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Deuda Final
Año 1	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 2	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 3	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 4	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 5	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Subtotal		\$ 52.500.000			\$ 150.000.000
Año 6	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 7	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 8	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 9	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	0	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000
Año 10	\$ 150.000.000	\$ 10.500.000	\$ 150.000.000	\$ 160.500.000	\$ -
Total		\$ 105.000.000	\$ 150.000.000		

En el cuadro anterior podemos observar que el total de intereses cancelados los 5 primeros años suman \$ 52.500.000; A pesar de que esta UEN presenta información correspondiente a los 5 primeros años, se continuará amortizando el préstamo, quedando como saldo \$ 202.500.000; en concepto de intereses y amortización total del capital.

Impacto en la tasa interna de retorno y en el valor actual neto

Tal y como podemos apreciar en el cash flow siguiente, el impacto del pago de los intereses a casa matriz, por concepto de financiamiento de nuestro negocio, reduce lógicamente nuestros flujos de fondo; trayendo como consecuencia una disminución del VAN (8,95%) y de la TIR (5,28%).

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	DIFERIDO
MODELO DE INGRESOS								
COBRANZAS		\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000	\$ 145.200.000
TOTAL MODELO DE INGRESOS	\$ -	\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000	\$ 145.200.000
MODELO DE EGRESOS								
PAGOS DE COMPRAS		\$ 682.144.155	\$ 1.066.625.406	\$ 1.240.262.100	\$ 1.240.262.100	\$ 1.240.262.100	\$ 5.469.555.861	\$ 103.355.175
SUELDOS Y JORNALAS		\$ 38.752.461	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 42.275.412	\$ 207.854.109	\$ 3.522.951
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIEROS		\$ 27.795.240	\$ 36.723.240	\$ 40.755.240	\$ 40.755.240	\$ 40.755.240	\$ 186.784.200	
PAGO DE PRESTAMO A CASA MATRIZ		\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 52.500.000	
TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN		\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 38.154.000	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 46.800.000	
TOTAL DE IMPUESTOS		\$ 71.691.345	\$ 112.099.194	\$ 130.347.900	\$ 130.347.900	\$ 130.347.900	\$ 574.834.239	
INVERSIÓN	\$ 150.000.000						\$ 150.000.000	
TOTAL MODELO DE EGRESOS	\$ 150.000.000	\$ 847.874.001	\$ 1.285.214.052	\$ 1.481.131.452	\$ 1.481.131.452	\$ 1.481.131.452	\$ 6.726.482.409	\$ 117.740.451
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CON EL PRESTAMO	\$ -150.000.000	\$ 110.445.999	\$ 213.249.948	\$ 261.268.548	\$ 261.268.548	\$ 261.268.548	\$ 957.501.591	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO SIN EL PRESTAMO	\$ -150.000.000	\$ 120.945.999	\$ 223.749.948	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 1.010.001.591	
Variación	0%	-8,68%	-4,69%	-3,86%	-3,86%	-3,86%	-5,20%	

		Variación
VAN	\$ 126.735.680,03	-8,95%
TIR	109%	-5,28%
PAYBACK	1 año, 3 meses, 16 días	

Impacto en el equilibrio de los flujos de caja de la empresa matriz

El préstamo que nos ha sido otorgado, aumenta los flujos de caja de la casa matriz, esto es debido a los intereses que percibe en concepto del crédito. Es de hacer notar que en el año cero (0), registra una disminución de sus ingresos debido a la erogación correspondiente al préstamo mencionado.

Cash Flow Casa Matriz

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
MODELO DE INGRESOS							
COBRANZAS	\$ 3.500.000.000	\$ 4.550.000.000	\$ 6.142.500.000	\$ 8.538.075.000	\$ 12.124.066.500	\$ 17.337.415.096	\$ 52.192.056.597
COBRO DE PRESTAMO A UEN	\$ -	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 52.500.000
TOTAL MODELO DE INGRESOS	\$ 3.500.000.000	\$ 4.560.500.000	\$ 6.153.000.000	\$ 8.548.575.000	\$ 12.134.566.500	\$ 17.347.915.096	\$ 52.244.556.597
							\$ -
MODELO DE EGRESOS							\$ -
PAGOS DE COMPRAS	\$ 1.750.000.000	\$ 2.275.000.000	\$ 3.071.250.000	\$ 4.269.037.500	\$ 6.062.033.250	\$ 8.668.707.548	\$ 26.096.028.298
SUELDOS Y JORNALES	\$ 320.000.000	\$ 387.524.610	\$ 422.754.120	\$ 422.754.120	\$ 422.754.120	\$ 422.754.120	\$ 2.398.541.090
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 130.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 80.000.000	\$ 810.000.000
GASTOS DE FABRICACIÓN	\$ 370.000.000	\$ 550.000.000	\$ 600.000.000	\$ 650.000.000	\$ 800.000.000	\$ 830.000.000	\$ 3.800.000.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 27.000.000	\$ 35.000.500	\$ 35.000.500	\$ 35.000.500	\$ 35.000.500	\$ 100.000.000	\$ 267.002.000
IMPUESTOS	\$ 104.000.000	\$ 136.500.000	\$ 184.275.000	\$ 256.142.250	\$ 363.721.995	\$ 520.122.453	\$ 1.564.761.698
PRÉSTAMO A UEN	\$ 150.000.000						\$ 150.000.000
							\$ -
TOTAL MODELO DE EGRESOS	\$ 2.851.000.000	\$ 3.534.025.110	\$ 4.463.279.620	\$ 5.782.934.370	\$ 7.833.509.865	\$ 10.621.584.121	\$ 35.086.333.086
							\$ -
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ 649.000.000	\$ 1.026.474.890	\$ 1.689.720.380	\$ 2.765.640.630	\$ 4.301.056.635	\$ 6.726.330.975	\$ 17.158.223.510
FLUJO DE FONDOS SIN FINANCIAMIENTO	\$ 799.000.000	\$ 1.015.974.890	\$ 1.679.220.380	\$ 2.755.140.630	\$ 4.290.556.635	\$ 6.715.830.975	\$ 17.255.723.510
Impacto (%)	-18,77%	1,03%	0,63%	0,38%	0,24%	0,16%	

Impacto en la cartera de la empresa

La incorporación de la nueva UEN (Healthy) disminuye la participación relativa del resto de las unidades de negocio de la cartera de la empresa, en el mismo porcentaje total que tiene nuestra participación en la empresa. Es de hacer notar, que la incorporación de Healthy produce un aumento en el valor total de la empresa, en el mismo monto que tiene el valor de la nueva unidad de negocio.

Participación en la cartera al cierre año 2011		
Unidad de Negocios	Valuación en \$	Participación
Calzado	\$ 59.863.450,00	12%
Ropa	\$ 396.658.096,00	82%
Equipamiento	\$ 28.750.909,00	6%
Total	\$ 485.272.455,00	100%

Participación en la cartera al inicio año 2012			
Unidad de Negocios	Valuación en \$	Participación	Variación
Calzado	\$ 59.863.450,00	9%	-24%
Ropa	\$ 396.658.096,00	62%	-24%
Equipamiento	\$ 28.750.909,00	5%	-24%
Ropa Inteligente	\$ 150.000.000,00	24%	
Total	\$ 635.272.455,00	100%	

Rendimiento medio esperado y varianza de la cartera

Tal y como apreciamos en el siguiente cuadro, la incorporación de la nueva UEN, hace variar las ventas de la cartera de la empresa, aumentándola en un 21,06% en el primer año y terminando con una variación positiva del 14,72%.

Ventas de la Cartera sin la nueva UEN

Unidad de Negocios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Calzado	\$ 420.000.000	\$ 546.000.000	\$ 737.100.000	\$ 1.024.569.000	\$ 1.454.887.980	\$ 2.080.489.811	\$ 6.263.046.792
Ropa	\$ 2.870.000.000	\$ 3.731.000.000	\$ 5.036.850.000	\$ 7.001.221.500	\$ 9.941.734.530	\$ 14.216.680.378	\$ 42.797.486.409
Equipamiento	\$ 210.000.000	\$ 273.000.000	\$ 368.550.000	\$ 512.284.500	\$ 727.443.990	\$ 1.040.244.906	\$ 3.131.523.396
Total	\$ 3.500.000.000	\$ 4.550.000.000	\$ 6.142.500.000	\$ 8.538.075.000	\$ 12.124.066.500	\$ 17.337.415.096	\$ 52.192.056.597

Ventas de la Cartera con la nueva UEN

Unidad de Negocios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Calzado	\$ 420.000.000	\$ 546.000.000	\$ 737.100.000	\$ 1.024.569.000	\$ 1.454.887.980	\$ 2.080.489.811	\$ 6.263.046.792
Ropa	\$ 2.870.000.000	\$ 3.731.000.000	\$ 5.036.850.000	\$ 7.001.221.500	\$ 9.941.734.530	\$ 14.216.680.378	\$ 42.797.486.409
Equipamiento	\$ 210.000.000	\$ 273.000.000	\$ 368.550.000	\$ 512.284.500	\$ 727.443.990	\$ 1.040.244.906	\$ 3.131.523.396
Ropa Inteligente	\$ -	\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000
Total	\$ 3.500.000.000	\$ 5.508.320.000	\$ 7.640.964.000	\$ 10.280.475.000	\$ 13.866.466.500	\$ 19.079.815.096	\$ 59.876.040.597

Variación	0,00%	21,06%	24,40%	20,41%	14,37%	10,05%	14,72%
-----------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Valor económico agregado a la cartera

La incorporación de la nueva UEN aumenta los flujos de la casa matriz en un 44,78% debido a las cobranzas de Healthy Sport Vital.

Cash Flow Casa Matriz

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
MODELO DE INGRESOS							
COBRANZAS	\$ 3.500.000.000	\$ 4.550.000.000	\$ 6.142.500.000	\$ 8.538.075.000	\$ 12.124.066.500	\$ 17.337.415.096	\$ 52.192.056.597
COBRANZAS DE LA UEN	\$ -	\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000
COBRO DE PRESTAMO A UEN	\$ -	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 52.500.000
TOTAL MODELO DE INGRESOS	\$ 3.500.000.000	\$ 5.518.820.000	\$ 7.651.464.000	\$ 10.290.975.000	\$ 13.876.966.500	\$ 19.090.315.096	\$ 59.928.540.597
MODELO DE EGRESOS							
PAGOS DE COMPRAS	\$ 1.750.000.000	\$ 2.275.000.000	\$ 3.071.250.000	\$ 4.269.037.500	\$ 6.062.033.250	\$ 8.668.707.548	\$ 26.096.028.298
SUELDOS Y JORNALES	\$ 320.000.000	\$ 387.524.610	\$ 422.754.120	\$ 422.754.120	\$ 422.754.120	\$ 422.754.120	\$ 2.398.541.090
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 130.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 80.000.000	\$ 810.000.000
GASTOS DE FABRICACIÓN	\$ 370.000.000	\$ 550.000.000	\$ 600.000.000	\$ 650.000.000	\$ 800.000.000	\$ 830.000.000	\$ 3.800.000.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 27.000.000	\$ 35.000.500	\$ 35.000.500	\$ 35.000.500	\$ 35.000.500	\$ 100.000.000	\$ 267.002.000
IMPUESTOS	\$ 104.000.000	\$ 136.500.000	\$ 184.275.000	\$ 256.142.250	\$ 363.721.995	\$ 520.122.453	\$ 1.564.761.698
PRÉSTAMO A UEN	\$ 150.000.000						\$ 150.000.000
TOTAL MODELO DE EGRESOS	\$ 2.851.000.000	\$ 3.534.025.110	\$ 4.463.279.620	\$ 5.782.934.370	\$ 7.833.509.865	\$ 10.621.584.121	\$ 35.086.333.086
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO DE LA CASA MATRIZ	\$ 649.000.000	\$ 1.026.474.890	\$ 1.689.720.380	\$ 2.765.640.630	\$ 4.301.056.635	\$ 6.726.330.975	\$ 17.158.223.510
FLUJO DE FONDOS CASA MATRIZ + UEN	\$ 649.000.000	\$ 1.984.794.890	\$ 3.188.184.380	\$ 4.508.040.630	\$ 6.043.456.635	\$ 8.468.730.975	\$ 24.842.207.510
Impacto (%)	0,00%	93,36%	88,68%	63,00%	40,51%	25,90%	44,78%

Valor actual de la cartera con la nueva UEN

La incorporación de la nueva UEN aumenta en un 47% el valor actual de la cartera.

Valor actual de la cartera con nueva UEN		Valor de la cartera sin la UEN	
VAN	\$ 4.822.539.401,87	VAN	\$ 3.270.372.907,14
Variación		47%	

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Análisis de sensibilidad ante variaciones de la demanda: cantidad y precio.

**Cashflow en moneda nominal (montos expresados en ARS). Escenario 1.
Aumento del precio en 15%.**

Cash Flow

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	DIFERIDO
MODELO DE INGRESOS								
COBRANZAS		\$ 1.077.120.000	\$ 1.684.224.000	\$ 1.958.400.000	\$ 1.958.400.000	\$ 1.958.400.000	\$ 8.636.544.000	\$ 163.200.000
TOTAL MODELO DE INGRESOS		\$ 1.077.120.000	\$ 1.684.224.000	\$ 1.958.400.000	\$ 1.958.400.000	\$ 1.958.400.000	\$ 8.636.544.000	
MODELO DE EGRESOS								
PAGOS DE COMPRAS		\$ 682.144.155,00	\$ 1.066.625.406,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 5.469.555.861,00	\$ 103.355.175
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIEROS		\$ 30.171.240	\$ 40.438.440	\$ 45.075.240	\$ 45.075.240	\$ 45.075.240	\$ 205.835.400	
TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN		\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 38.154.000	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 46.800.000	
TOTAL DE IMPUESTOS A PAGAR		\$ 100.203.345	\$ 156.681.594	\$ 140.607.900	\$ 140.607.900	\$ 140.607.900	\$ 678.708.639	
TOTAL INVERSIÓN	\$ 150.000.000						\$ 150.000.000	
TOTAL MODELO DE EGRESOS	\$ 150.000.000	\$ 868.262.001	\$ 1.323.011.652	\$ 1.485.211.452	\$ 1.485.211.452	\$ 1.485.211.452	\$ 6.796.908.009	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CON VARIACIÓN	\$ -150.000.000	\$ 208.857.999	\$ 361.212.348	\$ 473.188.548	\$ 473.188.548	\$ 473.188.548	\$ 1.839.635.991	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO SIN VARIACIÓN	\$ -150.000.000	\$ 120.945.999	\$ 223.749.948	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 1.010.001.591	
VARIACIÓN		0%	73%	61%	74%	74%	74%	82%
		VARIACIÓN						
VAN	\$ 307.672.986,51	121%						
TIR	183%	58%						
PAYBACK (años)	8 meses, 18 días							

Ante un aumento en el precio del 15% se produce un aumento total del 82% en los flujos del proyecto, obteniendo como resultado una variación positiva del 121% del VAN, del 58% de la TIR, reflejando una disminución en el tiempo de recuperación del capital invertido en 8 meses, 18 días.

**Cashflow en moneda nominal (montos expresados en ARS). Escenario 2.
Aumento de la cantidad vendida en 20%.**

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	DIFERIDO
MODELO DE INGRESOS								
COBRANZAS		\$ 1.171.280.000	\$ 1.805.900.800	\$ 2.090.880.000	\$ 2.090.880.000	\$ 2.090.880.000	\$ 9.249.820.800	\$ 145.200.000
TOTAL MODELO DE INGRESOS		\$ 1.171.280.000	\$ 1.805.900.800	\$ 2.090.880.000	\$ 2.090.880.000	\$ 2.090.880.000	\$ 9.249.820.800	
MODELO DE EGRESOS								
PAGOS DE COMPRAS		\$ 682.144.155,00	\$ 1.066.625.406,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 1.240.262.100,00	\$ 5.469.555.861,00	\$ 103.355.175
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIEROS		\$ 31.315.240	\$ 41.804.840	\$ 46.515.240	\$ 46.515.240	\$ 46.515.240	\$ 212.665.800	
TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN		\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 38.154.000	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 46.800.000	
TOTAL DE IMPUESTOS A PAGAR		\$ 71.691.345	\$ 112.099.194	\$ 130.347.900	\$ 130.347.900	\$ 130.347.900	\$ 574.834.239	
TOTAL INVERSIÓN	\$ 150.000.000						\$ 150.000.000	
TOTAL MODELO DE EGRESOS	\$ 150.000.000	\$ 840.894.001	\$ 1.279.795.652	\$ 1.476.391.452	\$ 1.476.391.452	\$ 1.476.391.452	\$ 6.699.864.009	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CON VARIACIÓN	\$ -150.000.000	\$ 330.385.999	\$ 526.105.148	\$ 614.488.548	\$ 614.488.548	\$ 614.488.548	\$ 2.549.956.791	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO SIN VARIACIÓN	\$ -150.000.000	\$ 120.945.999	\$ 223.749.948	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 1.010.001.591	
VARIACIÓN	0%	173%	135%	126%	126%	126%	152%	

		VARIACIÓN
VAN	\$ 473.633.840,15	240%
TIR	260%	126%
PAYBACK (años)	5 meses, 14 días	

Ante un aumento del 20% en las cantidades demandadas, se produce un incremento en los flujos de caja por un total del 152%, así como un aumento en el VAN del 240% y en la TIR del 126%; reflejando una reducción en el tiempo de recuperación del capital invertido de 5 meses y 14 días.

Análisis de sensibilidad ante variaciones de la oferta de suministros: cantidad y precios de suministros.

**Cashflow en moneda nominal (montos expresados en ARS). Escenario 3.
Aumento del 10% en el precio de los suministros.**

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	DIFERIDO
MODELO DE INGRESOS								
COBRANZAS		\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000	\$ 145.200.000
TOTAL MODELO DE INGRESOS		\$ 958.320.000	\$ 1.498.464.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 1.742.400.000	\$ 7.683.984.000	
MODELO DE EGRESOS								
PAGOS DE COMPRAS		\$ 750.358.570,50	\$ 1.173.287.946,60	\$ 1.364.288.310,00	\$ 1.364.288.310,00	\$ 1.364.288.310,00	\$ 6.016.511.447,10	\$ 113.690.693
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIEROS		\$ 27.795.240	\$ 36.723.240	\$ 40.755.240	\$ 40.755.240	\$ 40.755.240	\$ 186.784.200	
TOTAL GASTOS DE FABRICACIÓN		\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 7.630.800	\$ 38.154.000	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 46.800.000	
TOTAL DE IMPUESTOS A PAGAR		\$ 59.852.480	\$ 93.587.513	\$ 108.822.690	\$ 108.822.690	\$ 108.822.690	\$ 479.908.063	
TOTAL INVERSIÓN	\$ 150.000.000						\$ 150.000.000	
TOTAL MODELO DE EGRESOS	\$ 150.000.000	\$ 893.749.551	\$ 1.362.864.912	\$ 1.573.132.452	\$ 1.573.132.452	\$ 1.573.132.452	\$ 7.126.011.819	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CON VARIACIÓN	\$ -150.000.000	\$ 64.570.449	\$ 135.599.088	\$ 169.267.548	\$ 169.267.548	\$ 169.267.548	\$ 557.972.181	
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO SIN VARIACIÓN	\$ -150.000.000	\$ 120.945.999	\$ 223.749.948	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 271.768.548	\$ 1.010.001.591	
VARIACIÓN	0%	-47%	-39%	-38%	-38%	-38%	-45%	

		VARIACIÓN
VAN	\$ 42.694.756,50	-69%
TIR	71%	-39%
PAYBACK (años)	1 año, 7 meses, 17 días	

La variación positiva del 10% en el precio de los suministros, se ve reflejado en los costos unitarios del producto; lo que produce una disminución en los flujos de fondos del proyecto por un total del 45%, adicionalmente, también disminuye el VAN en un 69%, la TIR en 39%, así como un aumento en el periodo de recupo ascendiendo a 1 año, 7 meses y 17 días.

ANEXO

PROGRAMAS DE ACCIÓN

ANEXO - PROGRAMAS DE ACCIÓN

PROGRAMACIÓN DEL NEGOCIO

Definición del proyecto de implementación del Plan de Negocio

Una vez finalizado el Plan Estratégico de Negocio, se procederá a la implementación del proyecto. Contaremos con un período de seis meses desde la finalización y presentación del Plan hasta la puesta en marcha del proyecto.

Como se ha detallado anteriormente la casa matriz brindará a nuestra UEN tanto el financiamiento del proyecto como sus instalaciones, maquinarias, contactará con los proveedores y se encargará de la selección y capacitación del nuevo personal que formará parte del equipo de nuestra UEN. Mientras que la función principal de nuestra UEN será la del control de calidad de la línea de productos y de la comercialización de los mismos.

Para la selección y capacitación del personal Sport Vital contará con un período de tres meses aproximadamente; para el armado de los sectores especiales en los locales de Sport Vital se contará con un mes de tiempo, para el lanzamiento de la línea de productos contamos con un mes aproximadamente. Proyectamos que el tiempo estimado entre el pedido de stock, los trámites aduaneros, embarques y arribos del país, nacionalización de los productos y llegada al depósito será de 60 días aproximadamente.

Determinación de etapas del plan y principales componentes

Selección y contratación de personal: En primer lugar la casa matriz seleccionará al personal requerido para la puesta en marcha del proyecto. El personal debe cumplir con los requisitos establecidos en nuestro Plan de Negocios. En primera instancia el personal de Recursos Humanos de Sport Vital realizará las entrevistas y luego, una vez hecha una primera selección, se entrevistarán a los aspirantes a los puestos con el personal específico de cada área para determinar quienes serán aptos para cubrir los puestos requeridos.

Capacitación de personal: Una vez que se ha seleccionado al personal, la casa matriz procederá a realizar el período de capacitación del mismo.

Contacto y pedido de materias primas a los proveedores: La casa matriz procederá a realizar los contactos y pedidos a los proveedores con los que ya cuenta y trabaja.

Diseño y fabricación de la línea de productos: Una vez que ya se cuenta con los insumos y materias primas, la casa matriz comenzará con la puesta en marcha de la fabricación de los productos. En esta etapa se desarrollarán los diseños y la fabricación de las prendas que luego serán lanzadas al mercado.

Control de calidad Cuando ya la casa matriz ha realizado el primer lote de producción nuestra UEN comenzará con las pruebas de control de calidad de los productos.

Ambientación de locales: Con el equipo de trabajo ya formado y capacitado la casa matriz procederá a la ambientación de los sectores en sus locales para que nuestra UEN se encargue del lanzamiento de la nueva línea de productos. Esta es la tarea principal de nuestra UEN ya que, como indicamos anteriormente, nuestra tarea principal será la comercialización de la nueva línea de productos.

Establecimiento de metas para cada etapa – Asignación de responsabilidades

Selección y contratación de personal

- Metas: Selección interna de personal competente para cada área requerida del nuevo negocio.
- Responsabilidades: las primeras entrevistas estarán a cargo del departamento de Recursos Humanos de Sport Vital. Luego los aspirantes seleccionados por Recursos Humanos pasarán a ser entrevistados por los superiores de cada área correspondiente al puesto requerido.

Capacitación de personal:

- Metas: Interiorizar a los empleados acerca de la cultura de la empresa, sus valores y políticas, así como también instruirlos para sus funciones requeridas.
- Responsabilidades: los responsables de la capacitación del personal será el gerente general de la casa matriz junto con los directivos de las áreas específicas que integrarán el negocio.

Contacto y pedido de materias primas a los proveedores

- Metas: Aseguramiento de las materias primas y las tecnologías necesarias para la fabricación de los productos.
- Responsabilidades: el Departamento de Compras de la casa matriz será el encargado de contactar a los proveedores necesarios para la obtención de los insumos , materias primas y tecnologías

Diseño y fabricación de la línea de productos

- Metas: Diseñar y fabricar productos innovadores, con diseños atractivos y originales y tecnología de avanzada.
- Responsabilidades: estará a cargo del equipo de diseño de producción la creación de productos innovadores, originales, únicos y atractivos para el cliente.

Control de calidad

- Metas: Prueba de los productos con personal especializado y deportistas profesionales.
- Responsabilidades: La responsabilidad de esta tarea estará a cargo de jefe de sector el cual contará con un equipo de profesionales para realizar los controles adecuados.

Ambientación de locales

- Metas: destinar y ambientar de manera atractiva para el cliente, sectores en los locales de Sport Vital.
- Responsabilidades: estará a cargo de estas tareas el Gerente General, el cual contará con un equipo para llevar a cargo las mismas.

Determinación de recursos – Estimación de tiempos

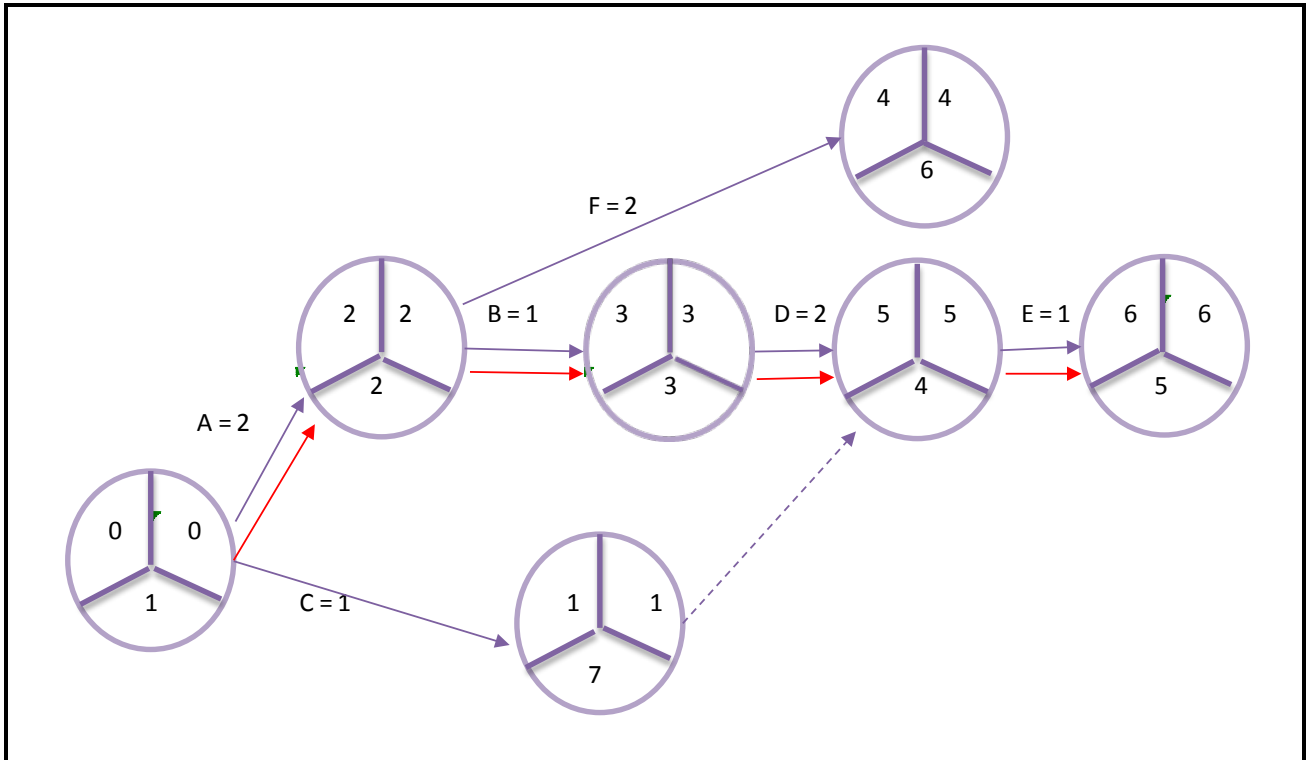
TAREAS		PRECEDENCIA	ESTIMACIÓN DE TIEMPO EN MESES
A	Selección y contratación de personal		2
B	Capacitación de personal	A	1
C	Contacto y pedido de materias primas a los proveedores		1
D	Diseño y fabricación de la línea de productos	A – B - C	2
E	Control de calidad	A - B - D	1
F	Ambientación de locales	A - B	2

Diagramación de GANTT de cada componente

TAREAS		MES					
		ENERO 2013	FEBR 2013	MARZO 2013	ABRIL 2013	MAYO 2013	JUNIO 2013
A	Selección y contratación de personal						
B	Capacitación de personal						
C	Contacto y pedido de materias primas a los proveedores						
D	Diseño y fabricación de la línea de productos						
E	Control de calidad						
F	Ambientación de locales						

Construcción de la red. Estimación de fechas pesimistas, optimistas y normales

TAREA		ANTECESOR	TIEMPOS		
			OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
A	Selección y contratación de personal		1	2	3
B	Capacitación de personal	A	0,5	1	1,5
C	Contacto y pedido de materias primas a los proveedores		0,5	1	1,5
D	Diseño y fabricación de la línea de productos	A - B - C	1	2	3
E	Control de calidad	A - B - D	0,5	1	1,5
F	Ambientación de locales	A - B	1	2	3



La implementación de nuestro proyecto tendrá una duración de 6 meses.

Existe un camino crítico que está conformado por las actividades A-B-D-E, en el supuesto caso que algunas de estas actividades tenga una duración mayor a la establecida en el tiempo normal, nuestro proyecto tendría una duración mayor a 6 meses.

EJECUCIÓN CONTROLADA DEL NEGOCIO

Sistema de Planeamiento de la Acción

La Gerencia General de Healthy Sport Vital junto con la Gerencia General de la casa matriz, es la encargada de desarrollar la estrategia y objetivos que deben perseguir la UEN. A su vez, todos los jefes de departamento, de división y los empleados de la unidad de negocio, conocen la estrategia y objetivos establecidos, con el fin de que todos los esfuerzos vayan dirigidos a la obtención de los mismos.

Este sistema de planeamiento de la acción permitirá que la unidad de Healthy Sport Vital logre un sentimiento de participación por parte de los empleados en la consecución de la estrategia formulada, y que ésta sea alcanzada de una manera más completa.

Sistema de Control de Desempeño

Normas de producción para cada unidad

La división de Control de Calidad, que pertenece al Departamento de Comercialización de la UEN, se encargará de verificar que los productos fabricados cumplen con las especificaciones establecidas, pese a que la producción de los mismos está a cargo de la empresa matriz.

El desempeño de cada empleado será evaluado en función de su capacidad a la hora de cumplir con los objetivos específicos, detallados para cada puesto de trabajo, así como su eficacia para colaborar en la consecución y logro de los objetivos generales de la UEN.

El control de desempeño lo llevará a cabo el jefe de cada departamento sobre los empleados que tenga a su cargo. A su vez, los jefes de departamento, su desempeño será controlado por el Gerente General de Healthy Sport Vital.

Este control del desempeño de cada empleado de la unidad de negocios, se verá reflejado en un informe semestral, con el objetivo de contrastar la evolución de cada empleado en el tiempo, y si su desempeño se ajusta a los requerimientos del puesto de trabajo.

Medición y motivación

Para medir el desempeño de nuestros empleados tendremos en cuenta sus habilidades, capacidades y destrezas en el puesto de trabajo ocupado, así como la consecución de los objetivos establecidos en el plazo de tiempo marcado.

El hecho de tener evaluaciones semestrales nos permite conocer dónde cada empleado debe mejorar. El Departamento de Recursos Humanos de la empresa matriz se encargará de analizar las evaluaciones y determinar qué debe cambiar el empleado para mejorar en su puesto de trabajo.

El resultado de las mediciones del desempeño, será comunicado semestralmente al empleado, mediante reuniones informativas. Gracias a estas reuniones, los jefes de cada departamento podrán saber de qué manera motivar a cada empleado, con el fin de obtener mejoras en su desempeño.

La motivación de los empleados se materializará en forma de recompensas monetarias, planes de carrera o mejores planes de obras sociales.

Sistema de información administrativa

El sistema de información administrativa utilizado por Healthy Sport Vital, está interconectado con el sistema de información de la casa matriz. La información relativa a todas las áreas de la UEN es transferida automáticamente a las áreas centrales de Sport Vital.

Este sistema permite un flujo de información constante, desde los niveles operativos de la organización, hasta los mandos responsables de la alta dirección. De este modo, todos los miembros autorizados de la empresa saben dónde está la información obtenida en cada momento, lo que permite reducir la pérdida de tiempo en la búsqueda los datos requeridos y, además, evita la duplicidad de documentos e información entre los distintos departamentos.

Es fundamental mantener el sistema de información actualizado, puesto que permite mejorar el desempeño de toda la organización, al permitir a los empleados reducir el tiempo que usan en la búsqueda de información, y así ser más eficientes en sus puestos de trabajo.

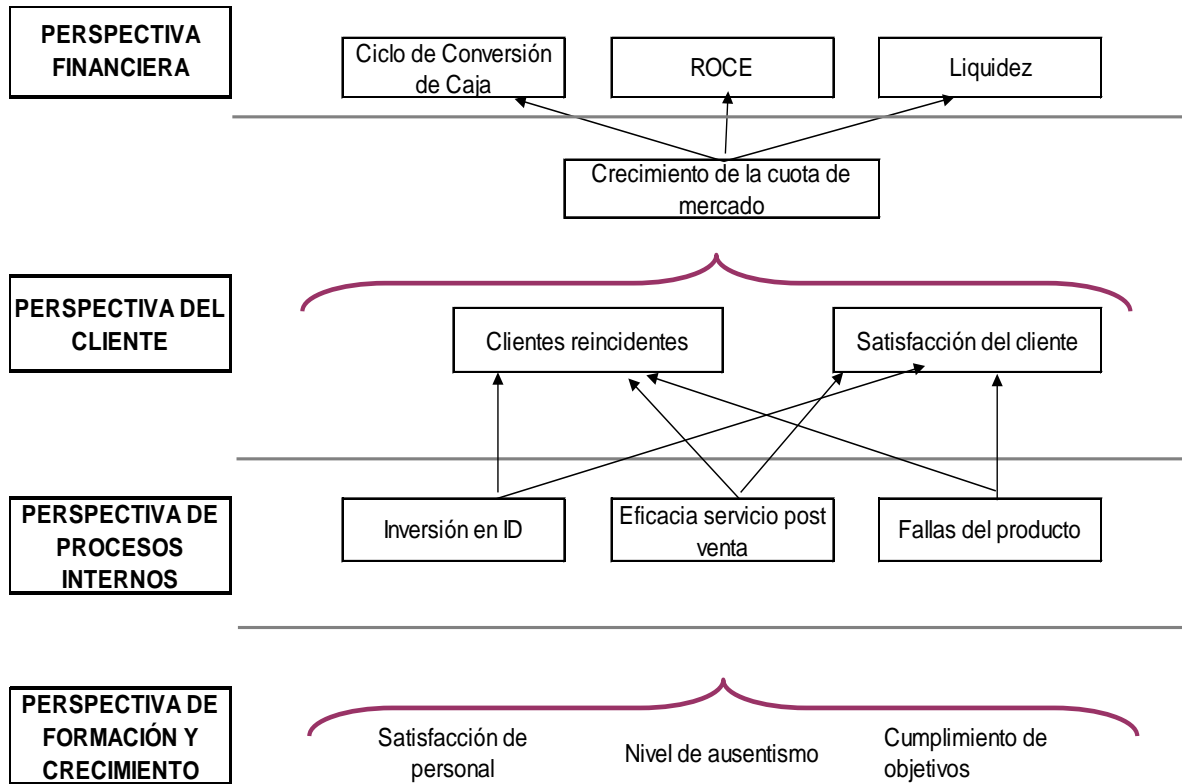
Sistema de formalización del comportamiento

El sistema de formalización de Healthy Sport Vital, tiene como base el código de comportamiento establecido por la empresa matriz, para todos y cada uno de los miembros de la organización. El cumplimiento de este código, es asumido por todos los empleados de la empresa. En él, se detallan normas generales de comportamiento, relativas a horarios de entrada y salida, tiempos de descanso (almuerzo), vestimenta adecuada a cada puesto de trabajo, puntualidad, días de feriado y de ausentismo, incluyendo pautas de respeto a los demás compañeros, así como las sanciones aplicables si alguna de las normas es incumplida.

Todos los miembros de la organización, reciben una copia anual del código de comportamiento. Este código se renueva cada año, con el fin de actualizarse y adaptarse a los reglamentos del sector en términos de control de calidad, que han de ser sabidos por todos los empleados, al fin de evitar sanciones o la fabricación de productos defectuosos.

Estructura de control de gestión del negocio

Mapa Estratégico



Tablero de Comando

	Indicadores	Forma de cálculo	Peligro	Precaución	Meta
Perspectiva Financiera	ROCE	Resultado del ejercicio / Patrimonio neto	Menos del 15%	15% - 20%	Más del 20%
	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Menos de 1	De 1 a 1,5	Más de 1,5
	Ciclo de conversión de caja (días)	Rot. Inventario + Rot. Créd. Ventas – Rot. Deudas Comerciales	Más de 5 días	De 1 a 5 días	0
Perspectiva de Clientes	Satisfacción de clientes	Mediante encuestas periódicas	Menos del 40%	40% - 60%	Más del 60%
	Clientes reincidentes	Mediante encuestas periódicas	Menos del 40%	40% - 50%	Más del 50%
	Cuota de mercado	Ventas de la UEN / Ventas del sector	Menos del 15%	15% - 20%	Más del 20%
Perspectiva de Procesos internos	Fallas del producto	Productos defectuosos / Total productos fabricados	Más del 2,5%	2% - 2,5%	Menos del 2%
	Eficacia servicio post venta	Quejas solucionadas / Quejas recibidas	Menos del 80%	80% - 99%	100%
	Inversión en I+D	Gastos en I+D / Resultado del ejercicio	Menos del 1%	1% - 1,5%	Más del 1,5%
Perspectiva de Formación y Crecimiento	Satisfacción del personal	Encuestas periódicas	Menos del 80%	80% - 85%	Más del 85%
	Cumplimiento de objetivos	Evaluación del control de desempeño	Menos del 70%	70% - 75%	Más del 75%
	Nivel de ausentismo	Días de ausencia / Días laborables	Más del 4%	2% - 4%	Menos del 2%

Perspectiva Financiera

- Rendimiento obtenido sobre el Capital Empleado (ROCE): Es el índice que permite medir la rentabilidad de los resultados del ejercicio sobre el patrimonio neto de la empresa. Consideramos que para el caso de nuestra UEN, este índice se debe hallar por encima del 20%.
- Liquidez Corriente: Este indicador nos muestra la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a las deudas a corto plazo, mediante la venta de sus activos en un plazo menor a un (1) año. En nuestra UEN la situación ideal sería tener un ratio mayor a 1,5.

- Ciclo de conversión de caja (días): este índice representa el tiempo que transcurre entre el momento en que se realizan las salidas de efectivo, hasta el momento en que se recupera el mismo. En el caso de nuestra UEN el ciclo de conversión meta es de cero días, puesto que se trata de negocio de compra venta.

Perspectiva de Clientes

- Satisfacción de Clientes: es un índice que refleja la opinión que tienen nuestros clientes en relación a los productos que les proporcionamos.
- Clientes Reincidentes: es el indicador que muestra el porcentaje de clientes que una vez han comprado uno de nuestros productos, vuelven a elegir nuestra marca en su próxima compra.
- Cuota de Mercado: con este índice la UEN es capaz de saber qué porcentaje reflejan sus ventas sobre el total de las ventas del sector.

Perspectiva de Procesos Internos

- Fallas del producto: mediante este indicador podemos conocer el porcentaje de productos defectuosos que tenemos entre toda la producción. La meta de toda UEN es tener el menor índice posible, que en nuestro caso sería menor al 2%.
- Eficacia del servicio post venta: este índice permite analizar la calidad del servicio prestado a los clientes que tienen algún tipo de problema con los productos adquiridos.
- Inversión en I+D: este indicador refleja el porcentaje de dinero que vamos a destinar a la innovación y desarrollo de nuestros productos.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

- Satisfacción del Personal: mediante este índice la unidad es consciente de la conformidad de sus empleados. Consideramos un índice meta del 85% para nuestra UEN.
- Cumplimiento de los objetivos: este indicador permite evaluar el desempeño de cada empleado, en función de la consecución en tiempo y forma de los objetivos marcados para cada puesto de trabajo.
- Nivel de Ausentismo: es el índice que refleja la motivación de los empleados, al estar esta relacionada con los días de ausencia injustificados.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS
Profesor Titular DR. Obdulio Durán
Profesor Asociado L. A. Martín Olivar
Profesora Adjunta L.A. Julieta V. Castaño
Profesora Adjunta L.A. Eliana V. Couso
DICTAMEN FINAL DEL TRABAJO DE PEN
Año 2012 Cuatrimestre Primero

Denominación del trabajo
Healthy Sport Vital
Tutor Dr. Obdulio Durán

Alumnos

Karla Briceño E. – Matrícula N° 45560
Eugenia Garrido – Matrícula N° 15165
Nerea Enguidanos N. – Matrícula N° 55275

La calificación final del trabajo es: _____

Cuando la nota es APROBADO, DEBEN MEJORAR LOS ASPECTOS ABAJO INDICADOS PARA EXAMEN FINAL

Verificación de los siguientes doce aspectos necesarios:

- Análisis de escenarios
- Descripción de estado actual conflictivo y estado futuro deseado.
- Descripción de AEN y UEN
- Estrategia
- Diagnóstico estratégico
- Investigación de mercado (demanda y oferta)
- Definición específica del producto
- Mezcla y plan de marketing
- Programación del negocio y ejecución controlada
- Análisis macroeconómico y microeconómico
- Análisis y evaluación de la inversión
- Herramienta dinámica que permite efectuar simulaciones de variaciones, con impacto económico financiero, en las variables precio y cantidad.

- NO REQUIERE ASPECTOS A MEJORAR

Se requiere mejora en _____ aspectos.

FIRMA DEL TUTOR DEL TRABAJO

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS
Profesor Titular DR. Obdulio Durán
Profesor Asociado L. A. Martín Olivar
Profesora Adjunta L.A. Julieta V. Castaño
Profesora Adjunta L.A. Eliana V. Couso
DICTAMEN FINAL DEL TRABAJO DE PEN
Año 2012 Cuatrimestre Primero

Denominación del trabajo
Healthy Sport Vital
Tutor Dr. Obdulio Durán

Alumnos

Karla Briceño E. – Matrícula N° 45560
Eugenia Garrido – Matrícula N° 15165
Nerea Enguidanos N. – Matrícula N° 55275

La calificación final del trabajo es: _____

Cuando la nota es APROBADO, DEBEN MEJORAR LOS ASPECTOS ABAJO INDICADOS PARA EXAMEN FINAL

Verificación de los siguientes doce aspectos necesarios:

- Análisis de escenarios
- Descripción de estado actual conflictivo y estado futuro deseado.
- Descripción de AEN y UEN
- Estrategia
- Diagnóstico estratégico
- Investigación de mercado (demanda y oferta)
- Definición específica del producto
- Mezcla y plan de marketing
- Programación del negocio y ejecución controlada
- Análisis macroeconómico y microeconómico
- Análisis y evaluación de la inversión
- Herramienta dinámica que permite efectuar simulaciones de variaciones, con impacto económico financiero, en las variables precio y cantidad.

- NO REQUIERE ASPECTOS A MEJORAR

Se requiere mejora en _____ aspectos.

FIRMA DEL TUTOR DEL TRABAJO

RECIBIO DICTAMEN
NOMBRE ALUMNO _____
FIRMA _____
FECHA _____