



Universidad del Aconcagua
Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas
Licenciatura en Administración

Plan de negocios para la organización de una empresa dedicada a la gestión y producción de indumentaria deportiva de clubes a nivel provincial.

Alumno: Gobbi, Federico José

Tutor: C.P.N. Tomellini, José Anselmo

Tutor metodológico: Lic. Burlot, Gastón

Mendoza, diciembre de 2013

Resumen Ejecutivo.....	pág.6
1. Introducción.....	pág.7
1. Proposición.....	pág.7
2. Justificación.....	pág.7
3. Objetivo específico.....	pág.7
4. Objetivo general.....	pág.8
5. Fuente de información.....	pág.8
6. Metodología.....	pág.8
1. Tipo de estudio.....	pág.8
2. Niveles de investigación.....	pág.9
• Etapa de estudio preliminar.....	pág.9
• Etapa de relevamiento de la situación actual.....	pág.9
• Etapa de diseño del nuevo modelo.....	pág.9
• Etapa de presentación del proyecto modificado.....	pág.9
7. Organización y estructura del texto:.....	pág.10
• Capítulo 1.....	pág.10
• Capítulo 2.....	pág.10
• Capítulo 3.....	pág.11
• Capítulo 4.....	pág.11
8. Hipótesis de investigación.....	pág.11
2. Proceso Estratégico.....	pág.12
2.1. Definición de la Visión Empresaria.....	pág.12
2.2. Definición de la Misión Empresaria.....	pág. 12
2.3. Análisis del Entorno.....	pág.12
2.3.1. Macro ambiente.....	pág. 12
• Variable Política.....	pág. 13

• Variable legal.....	pág. 13
• Variable económica.....	pág. 13
• Variable Ambiental.....	pág. 14
2.3.2. Microambiente.....	pág. 14
• Rivalidad existente o antagonismo entre vendedores rivales en el mercado indumentaria deportiva.....	pág. 16
• Amenaza de nuevos ingresantes o ingreso de potenciales competidores...	pág. 16
• Amenazas de sustitutos.....	pág. 17
• Poder negociador de proveedores.....	pág.17
• Poder negociador de clientes.....	pág.17
2.4. Conclusión sobre el atractivo de la industria.....	pág. 18
2.5. Ciclo de vida de la Industria.....	pág. 19
2.6. Definición de las Oportunidades, Amenazas, fortalezas y debilidades.....	pág. 20
2.7. Cadena de Valor.....	pág. 22
2.8. Definición de Estrategia y Ventaja Competitiva.....	pág. 23
• Estrategia a Nivel de Negocios:.....	pág. 23
3. Generación de Estrategias Funcionales.....	pág. 24
3.1 Estrategia de Recursos Humanos.....	pág. 24

3.1.1	Estructura organizacional.....	pág. 24	
3.1.2	Contratación del personal.....	pág. 24	
3.3	Estrategia de Producción.....	pág. 28	
3.3.1	Localización de planta.....	pág. 28	
3.3.1	Alternativas de producción.....	pág. 29	
3.3.2	Técnica de producción.....	pág. 30	
3.3.3	Producción estimada.....	pág. 31	
3.3.4	Logística de aprovisionamiento.....	pág. 32	
3.3.5	Logística del proceso productivo.....	pág. 32	
3.3.6	Distribución.....	pág. 33	
3.4	Estrategia Comercial.....	pág. 33	
3.4.1	Análisis del Mercado.....	pág. 33	
3.4.2	Análisis de la Competencia existente en dicho Mercado.....	pág. 39	
3.4.3	Mix de Marketing.....	pág. 40	
3.4.4	Estrategia Financiera.....	pág.42	
4	Evaluación Económica y Financiera del Proyecto.....	pág. 43	
4.1	Gastos.....	pág. 44	
4.2	Capital de Trabajo.....	pág. 45	
4.3	Tipos de Financiamiento.....	pág. 45	
4.4	Herramientas financieras para evaluar el proyecto.....	pág. 46	
	VAN	TIR	Periodo de Recupero
5	Conclusión.....	pág. 47	

Resumen técnico

La empresa que se propone estará dedicada a la gestión y producción de indumentaria deportiva de clubes a nivel provincial. Específicamente orientada al diseño, producción y venta de indumentaria (fútbol y deportes accesorios). Estará dirigida al mercado de Mendoza, se toma como nicho de mercado tanto a los afiliados, como también a todos los prospectos simpatizantes de los clubes locales que se toma como referencia. Se espera una rápida recuperación de las inversiones, permitiendo obtener un margen de ganancia en el corto plazo. Los indicadores de VAN \$ 625.414 Y TIR 120%. La propuesta de valor a los clubes locales a través de una estrategia de nicho basada en la diferenciación permitiendo responder a las necesidades insatisfechas presentadas por la hinchada del club. Se puede concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico, organizacional y comercial.

Palabras claves

Plan de negocios, deportes, merchandising.

I- Introducción

1- Proposición

Organización de una empresa dedicada a la gestión y producción de indumentaria deportiva de clubes a nivel provincial. En el desarrollo del proyecto se evaluará incorporar un plotter para sublimar que permitirá obtener una mayor eficiencia en el proceso de producción.

2-Justificación

Como resultado de un estudio de mercado se puede encontrar una serie factores que permiten determinar que la idea del emprendimiento es atractiva y la necesidad de convertirla en un plan de negocio.

Hoy en día los clubes a nivel provincial presentan una necesidad de mejorar su imagen como así también el diseño de su indumentaria, como consecuencia de esto existe un nicho insatisfecho, esperando ser atendido con una propuesta de producto innovadora y de calidad.

A través del desarrollo de una estrategia de diferenciación basada en un nicho de mercado altamente atractivo y con potencial de crecimiento, se propone atender las necesidades de los afiliados y simpatizantes de los clubes, para que se sientan identificados y a la vez diferenciados de los demás.

Es muy importante establecer las alianzas estratégicas con los respectivos clubes con la documentación adecuada que avale la seguridad del proyecto, evitando que en el tiempo de duración del mismo la idea se copiada.

3-Objetivos específicos

- Desarrollar alianzas estratégicas con clubes pertenecientes a departamentos con mayor cantidad de población.
- Incursionar en la fabricación de indumentaria de deportes accesorios que pertenecen a los clubes (por ejemplo: fútbol, vóley y hockey)

- Incorporar máquina de sublimar para trabajar de manera eficiente.
- Crecer un 5% en ventas por año.
- Elaborar una investigación de mercado sobre los distintos clubes que pueden estar interesados en adquirir los productos de la empresa.

4-Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la organización de una empresa dedicada a la gestión y producción de indumentaria deportiva que satisfaga las necesidades de los clubes locales.

5-Fuentes de información

La información necesaria para la tesina comprende información basada principalmente en entrevistas abiertas para conocer la opinión de los expertos, además de información obtenida de la red, de libros y revistas.

6-Metodología

• Tipo de estudio

El proyecto se basa en la metodología administrativa de farres cavagnaro, para el presente caso se ha seleccionado una primacía organizacional con finalidad creativa que consiste en identificar la oportunidad y generar una organización para atender esa demanda insatisfecha (Farres Cavagnaro, 1985: 242 – 252).

Para el trabajo se ha aplicado un modelo de plan de negocios con base en lo estudiado en la cátedra de Administración Estratégica.

- **Niveles de investigación**

- Etapa estudio preliminar

En esta etapa se determinaran las bases del proyecto permitiendo observar a grandes rasgos la viabilidad del mismo. Existen bajas barreras de ingreso desde el punto de vista técnico, legal, organizacional y comercial permitiendo determinar un marco para el mismo.

- Etapa de relevamiento de la situación actual

Por medio de una investigación de mercado se recolectará información precisa que permitirá el desarrollo adecuado del proyecto. Esta incluirá la visita, encuesta y observación del estado de los distintos clubes además de posibles competidores y proveedores.

- Etapa de diseño del nuevo modelo

El procedimiento consiste en evaluar las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. Una vez dada la aprobación, se realizara la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo se establecerá la asignación de recursos que permita la organización de una empresa enfocada en la producción de indumentaria deportiva.

- Etapa de presentación del proyecto modificado

El apoyo para la ejecución del proyecto se obtendrá mediante la demostración de la lógica y viabilidad del mismo.

7-Organización y estructura del texto

A través de la siguiente estructura se busca orientar durante la lectura del proyecto.

Capítulo N°1

Hace referencia a los puntos de vista y conclusiones respecto a la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo (visión: ser una empresa reconocida y renombrada en el mundo deportivo a través de la vanguardia en el diseño de los productos). Para esto se ofrecerá una propuesta de mayor valor a los clientes basada en la calidad y diseño (misión).

Luego a través del análisis del macro entorno se determinarán las amenazas y oportunidades en base a las variables política, legal, demográfica y ambiental. A la par de este análisis se llevara a cabo un análisis micro que incluye el modelo de las 5 fuerzas de Porter, resumiendo con la conclusión sobre el atractivo de la industria. Teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el proyecto se determinaran las amenazas, fortalezas y debilidades, brindando una idea del estado del mismo. Este análisis permitirá determinar cómo organizar los recursos dentro de la cadena de valor para alcanzar de manera eficiente mediante la definición de una estrategia que permita alcanzar los objetivos.

Capítulo N°2

Hace referencia a las estrategias funcionales que incluye la forma en que se distribuye el personal en la empresa y la remuneración del mismo. También incluye la estrategia de producción donde se determinan los factores de localización de planta, diseño del proceso productivo y la producción esperada.

Capítulo N°3

Por medio de un análisis de mercado que incluye el posicionamiento esperado y mix de marketing permitirá determinar las características del mercado meta definiendo una estrategia comercial adecuada.

Capítulo N°4

Si bien existe incertidumbre frente a las cambiantes condiciones del entorno, esta será disminuida por medio de la estrategia financiera basada en un minucioso estudio de las variables económicas.

8-Hipótesis de investigación

Que la organización de una empresa dedicada a la gestión y producción de indumentaria deportiva permita satisfacer los requerimientos de los clubes departamentales y provinciales.

II- Desarrollo

2-Proceso estratégico

2-1-Definición de la Visión Empresaria

Ser una empresa reconocida, distinguida y renombrada en el mundo deportivo a través de la vanguardia y distinción de los productos, siempre en contacto, logrando cumplir con las expectativas.

2-2-Definición de la Misión Empresaria

Somos una empresa vanguardista basada en el diseño, calidad y contactos para ofrecer una propuesta de mayor valor a nuestros clientes.

2-3-Análisis del entorno

2-3-1-Macro ambiente

Determinación de las amenazas y oportunidades a través del análisis del macro-ambiente: demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural, permite entender que el proyecto se encuentra enfocado en una industria atractiva con grandes oportunidades de progreso ya que a grandes rasgos el volumen general y la tasa de crecimiento del mercado es favorable, el ritmo de cambio tecnológico no presenta un desafío, no existen fronteras geográficas de mercado, existe un fácil acceso a canales de distribución.

Variable económica

En base a la observación, criterio personal y un análisis profundo de las distintas variables económicas como el crecimiento, inflación, desempleo, entre otras, se cree y sostiene que las perspectivas económicas para los años siguientes serán favorables para la sociedad en su conjunto al margen de las turbulencias políticas que se puedan llegar a surgir. Se estima que seguirá aumentando el nivel de precios pero este será compensado por un aumento en la actividad económica ya que la argentina frente al escenario mundial se encuentra en óptimas condiciones para explotar sus riquezas traduciéndose en una mayor actividad económica que beneficia a la sociedad en los distintos rubros.

En base al análisis anterior y relacionándolo con una pasión argentina como es el fútbol, se espera que las condiciones del mercado potencien las ventas en el rubro de indumentaria deportiva permitiendo un crecimiento del nicho de mercado.

Variable política

Puede representar una amenaza en el caso de que se tomen decisiones respecto al tema importaciones, no solo con respecto al suministro de telas importadas sino también con la necesidad de incorporar maquinaria de última generación. Sin embargo, el desafío presentado por materias primas importadas puede ser superado ya que existen sustitutos que permiten reemplazar a la misma.

Variable legal

No existe ninguna barrera legal que afecte al proyecto, salvo las reglamentaciones de los municipios.

A la hora de decidir donde se ubicara la empresa se deberán tener en cuenta las condiciones necesarias para lograr la habilitación y cumplir con las inspecciones sanitarias.

En cuanto a las relaciones laborales deberán regirse por el Convenio colectivo de trabajo. CCT 120/1990 obreros textiles.

Para poder emprender la actividad se debe inscribir en la Dirección General Impositiva, o DGI y determinar la escala de contribuyente.

Variable ambiental

El impacto ambiental que puede generar la realización de las actividades consiste principalmente en residuos de tinturas utilizadas para sublimar las prendas. También encontramos sobrantes de telas y demás elementos de confección, cabe aclarar que existen recaudos para con el personal respecto a la utilización de las herramientas.

2-3-2-Micro ambiente

Esta industria fragmentada que se encuentra en la etapa de crecimiento se compone de gran cantidad de compañías pequeñas y medianas. Debido a que las necesidades de los clientes son bastantes especializadas solo se requiere una determinada cantidad de lotes de productos por club, permitiendo atender eficientemente el nicho de mercado.

A veces abandonar un mercado es tanto o más difícil que entrar en él. Identificar las barreras de salida es una parte integral de cualquier plan de negocios. Apostar al éxito y al crecimiento resulta natural en cualquier proyecto o negocio. Sin embargo es necesario visualizar escenarios en los que, por alguna razón, la mejor alternativa es salir del mercado. Michael Porter, además de identificar las *barreras de entrada* para ingresar a un sector, analizó también la existencia de las denominadas **barreras de salida**:

- Barreras de salida económicas. Son todos los costos legales y laborales relacionados con vender un negocio en marcha o desmantelarlo y liquidarlo por partes. Este emprendimiento aún con pocos empleados, en la actualidad podría enfrentar indemnizaciones laborales por despido que

podrían en riesgo las utilidades obtenidas. Además en algunos casos, dependiendo de la situación económica que vive el país, puede existir poca demanda de los activos que la empresa adquirió para reducir los costos variables. Por último los acuerdos comerciales o contratos vigentes con proveedores o clientes complicarían aún más la salida.

- **Barreras de salidas personales o emocionales:** Ya sea porque el negocio es propio y costó mucho esfuerzo y trabajo, siempre existen barreras de salida subjetivas que, aun en las situaciones más complicadas, impiden reconocer la necesidad de liquidar la empresa o discontinuar un producto. En estas circunstancias, las barreras de salida personales pueden tener mayor peso relativo que todas las demás circunstancias del negocio. Saber de su existencia y reconocerlas con tiempo puede permitir atravesar con menos contratiempos una crisis en la vida de un negocio.

Porter define 4 barreras de entrada comunes, es decir, obstáculos que se deben superar para entrar a un determinado sector del mercado:

- **Economías de escala.** En el mercado de indumentaria es necesario producir un determinado volumen de producción para que los costos disminuyan con el aumento de las cantidades producidas y así poder establecer precios accesibles al público. A través de la adquisición de maquinaria se pretende alcanzar este objetivo.

- **Alta inversión inicial.** El negocio propuesto requiere de una inversión inicial para operar eficientemente y así obtener economías de escala. Es fundamental para el proyecto realizar una inversión en capital que permita un determinado volumen de producción.

- **Alta diferenciación de algún producto existente.** En el mercado de indumentaria deportiva se encuentran empresas que cuentan con un **producto muy bien posicionado** en la mente del consumidor, esto significa que resultará muy difícil competir. El hecho de gastar tiempo y dinero en esfuerzos de marketing, podría significar un gasto importante que se debe afrontar.

- **Falta de experiencia en la industria.** La **especialización y la experiencia real** resultan factores claves para el éxito, a través del benchmarking y consulta de expertos se adquirirán las habilidades necesarias para enfrentar este desafío.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un poderoso instrumento para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y qué tan poderosa es cada una de ellas:

- **Rivalidad existente o antagonismo entre vendedores rivales en el mercado indumentaria deportiva de Mendoza**

Si bien existe un alto grado de competencia no todos cuentan con la inversión necesaria para hacer productos diferenciados y de alta calidad. Existen diversos competidores que no están satisfaciendo adecuadamente al mercado y trabajan de una forma estandarizada, es allí donde la empresa basada en una estrategia de diferenciación ve la oportunidad y se posiciona en la mente de los consumidores. Para esto se debe contar con información de los distintos clubes que se toman como referencia.

Esto permite saber si existe cabida para el negocio que se propone y poder determinar cómo poder aprovechar mejor ese espacio. Describir la competencia existente permitirá conocer mejor el entorno competitivo.

Amenaza de nuevos ingresantes o ingreso de potenciales competidores

Existen bajas barreras de ingreso y la reacción de los competidores se espera que sea agresiva, la clave para superar las barreras y reacciones de los competidores consiste en forjar y mantener alianzas estratégicas. Estas permitirán obtener rápidamente economías de escala, preferencia de marca y lealtad de los clientes.

Si bien las barreras de ingreso son bajas, ya que cualquier nuevo ingresante o competidor puede adquirir maquinas en el mercado abierto, un detalle como el **knowhow**, el hecho de asimilar y conocer las distintas formas de realizar las actividades de la manera más eficiente puede marcar la diferencia. Estos nuevos ingresantes deberán superar el reto de conocer el arte de sublimar o estampar, que si bien es un reto también puede representar una oportunidad para diferenciar la calidad y terminación de los productos frente a la competencia.

- **Amenaza de sustitutos**

Esta fuerza no representa una amenaza, ya que se trata de productos personalizados para cada uno de los clubes. Podría llegar a ser una amenaza en el caso que se utilicen productos básicos de venta masiva y estos sean alterados con algún distintivo pero nunca se podría comparar con un producto personalizado.

- **Poder negociador de proveedores**

En el País los proveedores tienen poco o ningún poder de negociación o respaldo ya que los artículos que proporcionan son bienes disponibles en el mercado abierto donde concurren numerosos proveedores que cuentan con una gran capacidad para suministrar pedidos. Poder negociador de los proveedores es bajo porque existen varios proveedores y distintos tipos de tela (sustitutos). Se debe contar con información sobre los mismos para tener seguridad respecto del abastecimiento de insumos.

El estar bien informados sobre los productos, precios y costos de los distintos proveedores, permitirá lograr costos más bajos en el momento de contratar.

Establecer una integración hacia atrás podría representar una ventaja competitiva en el caso de que exista la oportunidad.

- **Poder negociador de los clientes**

El costo de cambiar de marca o sustitutos competitivos es relativamente bajo.

Los afiliados y simpatizantes de los clubes poseen poco poder negociador ya que se establecen alianzas estratégicas para lograr el derecho único de venta.

2-4-Conclusión sobre el atractivo de la industria

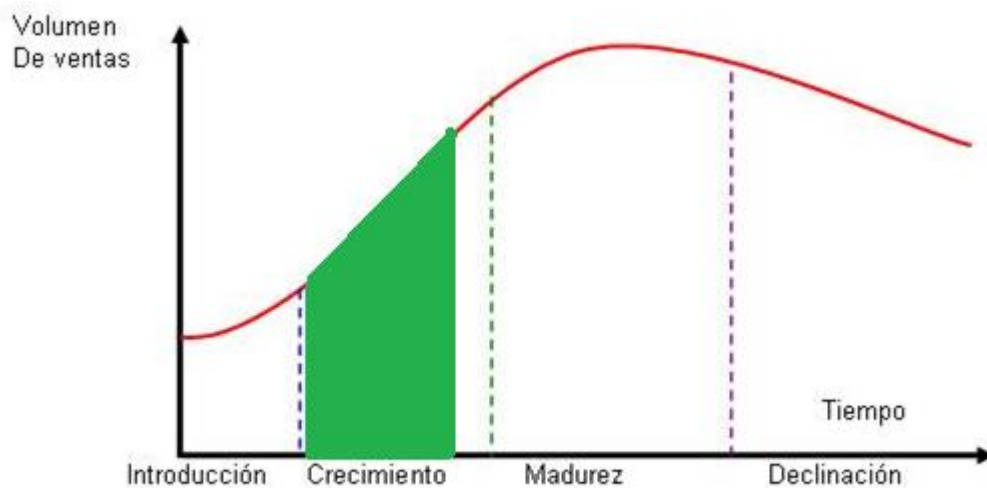
El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite afirmar que el panorama del mercado hacia el cual se enfrenta la empresa es atractivo en el largo plazo en cuanto a su rentabilidad. Este análisis de la industria es una valiosa herramienta que permite obtener información estratégica que redundará en oportunidades para incursionar en el mercado e incrementar la rentabilidad.

En base al estudio realizado podemos decir que el proyecto resulta una idea atractiva de realizar debido a las siguientes características:

- 1) El crecimiento del mercado es rápido.
- 2) Existe la posibilidad de diferenciar el producto.
- 3) Existen pocos competidores con capacidad de producción dentro de la provincia de Mendoza.
- 4) La rentabilidad media del sector es alta.
- 5) Existen economías de escala.
- 6) Existe facilidad de acceso a los canales de distribución (Venta directa por medio de las secretarías de los clubes en base a las alianzas estratégicas)
- 7) En ningún momento se desconoce la existencia de competidores a nivel nacional (por ejemplo “DALE MAS” en Córdoba, lo que llama la atención es la falta de contacto hacia los clubes de la provincia de Mendoza).

2-5-Ciclo de vida de la industria

La industria en la que se va a incursionar por medio de una estrategia de diferenciación se encuentra en la etapa de crecimiento. La industria textil, específicamente de indumentaria deportiva, es un sector que se mueve rápido, con productos que se caracterizan por tener un ciclo de vida corto (cambio de línea de diseño para cada nuevo campeonato). Es necesario que las nuevas líneas lleguen a tiempo y con un alto nivel de precisión en cuanto a las cantidades pronosticadas. Ser capaz de lograr esta tarea en un clima de competencia intensa es todo un reto. En esta etapa se busca lograr rápidamente un posicionamiento diferenciado mediante alianzas estratégicas, para esto se debe contar con capacidad técnica, diseños personalizados y actualización permanente. Es decir, evolucionar permanentemente los diseños a través de las distintas temporadas generando y satisfaciendo a la vez las necesidades de los consumidores.



Fuente: elaboración propia

2-6-Definición de Oportunidades, Amenazas. Fortalezas, Debilidades. FODA del proyecto

- **Fortalezas**

Una de las fortalezas es el personal calificado con el que cuenta, ya que a través de la experiencia y conocimientos se puede realizar el trabajo de una manera activa e innovadora. La calidad de los productos, que más que una fortaleza es una prioridad y el compromiso para superar las expectativas son características que los clientes esperan de nuestros productos.

Una fortaleza muy importante es su sensibilidad y conocimiento sobre el mercado meta, apegándose a las necesidades y limitaciones del mismo.

Se trabaja con diseños innovadores y de vanguardia, prestando atención a moda deportiva mundial.

- **Oportunidades**

La industria textil, específicamente de indumentaria deportiva, es una industria fragmentada. Esto implica que se compone de gran cantidad de compañías pequeñas y medianas, donde las necesidades de los clientes son bastantes especializadas brindando la oportunidad de atender eficientemente el nicho a una pyme o emprendedor con una determinada cantidad de lotes de productos por club.

El nicho de mercado está compuesto por consumidores ávidos de comprar las últimas tendencias en indumentaria del club respectivo al cual pertenecen o son simpatizantes. Además existe fundamento en base a entrevistas para afirmar que la indumentaria realizada por la competencia es percibida como de mala calidad.

El comercio electrónico a través de la creación de una página web, brinda la oportunidad de informar acerca de los productos actuales y atender pedidos disminuyendo los costos fijos de instalaciones. Además permite mantener contacto con los clientes y ofrecer promociones.

La posibilidad de alianzas estratégicas brinda un marco de oportunidades que debe ser explotado.

- **Debilidades**

No cuenta con local propio para las tiendas, debido a que los alquileres son un poco costosos, además suele ser complejo exhibir la diversidad de productos en un lugar que tiene determinadas dimensiones (secretaría del club o stand de venta al público).

Al ser una empresa nueva, se encuentra en desventaja ya que existen otras empresas con más años de experiencia y por lo tanto son más conocidas por el público. Se requieren grandes compañías de promoción y publicidad.

Se necesita contratar mano de obra especializada para la producción ya que se carece de conocimiento sobre procesos productivos (*knowhow*).

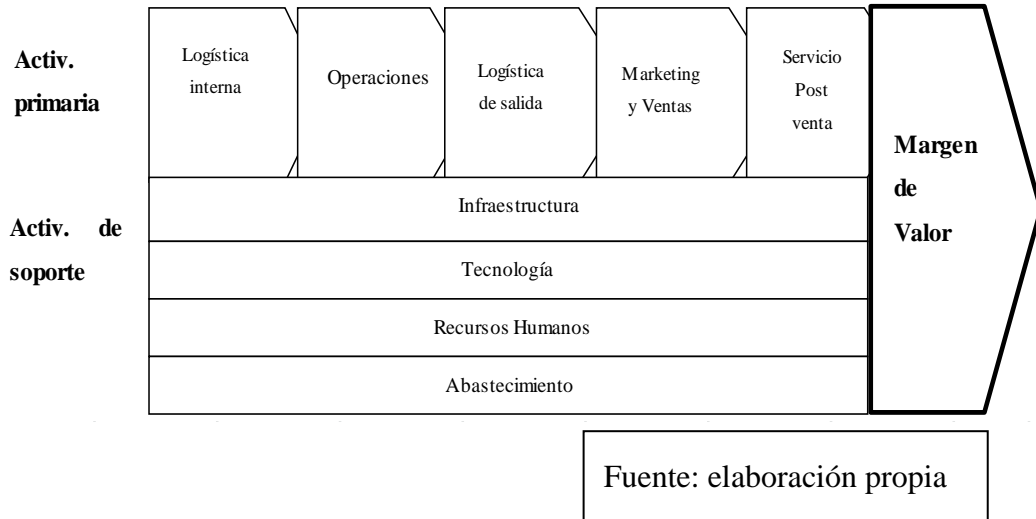
Nuestra marca es nueva y por lo tanto no es conocida.

- **Amenazas**

Una de las principales amenazas al negocio sería perder las alianzas estratégicas, por eso es de vital importancia mantener buenas relaciones comerciales con los clubes.

Que la idea de negocio sea copiada por competidores que cuentan con grandes recursos.

2-7-Cadena de valor



Realizar un análisis basado en la cadena de valor permitirá observar las actividades estratégicas relevantes de la empresa y determinar la actividad que recibirá mayores recursos. Esto es de vital importancia ya que el hecho de comprender la cadena de valor permitirá obtener y mantener la ventaja competitiva. **La ventaja competitiva se enfoca en el proceso productivo donde se incorpora la máquina de sublimar, esta permite trabajar de manera más eficiente y marcar la diferencia frente a los competidores. Cabe aclarar que en Mendoza solo un competidor la posee, los demás trabajan a través de la técnica de serigrafía.**

La tarea de la empresa es determinar una mejora en los procesos de forma tal de incrementar el valor al cliente. Para esto se debe mejorar nuestra logística de abastecimiento (en cuanto a la cantidad y calidad de los rollos de telas), procesos productivos (donde sea compatible el software de diseño, la máquina de sublimar y las tinturas a utilizar) y por último acertar en la estadística de ventas de forma tal que la orden de producción sea lo más eficiente posible. Además al reducir el costo de las actividades secundarias, respecto de tercerizar el bordado y la costura, permite destinar mayores esfuerzos al proceso productivo. A través de reducir el costo de operaciones de los servicios generales, se disminuye el costo para el cliente y por lo tanto se mejora el valor por este recibido.

Coordinar las distintas actividades primarias, sistematizar tareas y simplificar aquellas tareas rutinarias permite una mejora sustancial en el valor percibido por los clientes.

2-8-Definición de estrategia y ventaja competitiva

Estrategia a nivel de negocio

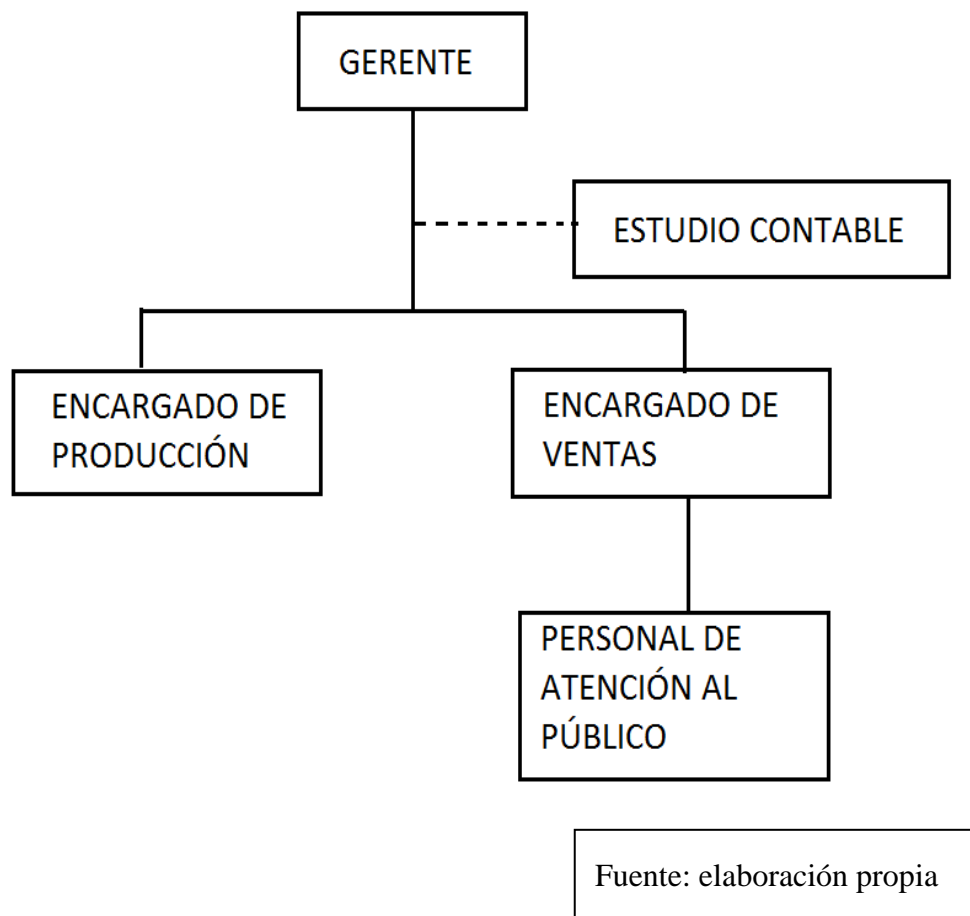
Desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo para la organización de una empresa dedicada a la gestión y producción de indumentaria deportiva de clubes a nivel provincial. El plan de acción para lograr un desempeño exitoso consistirá en desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria a través de invertir en tecnología, crear medidas competitivas y enfoques de mercado que conduzcan a una ventaja sustentable y por último invertir en capacitación para crear competencias y habilidades valiosas que se manifiestan en la calidad. Todos estos esfuerzos por mejorar las distintas áreas de la empresa se traducirán en una posición competitiva fuerte en el mercado y se potenciarán con la clave del proyecto, me refiero a las alianzas estratégicas con los clubes.

En resumen la estrategia de negocio se basa en buscar una diferenciación en ventajas tales como calidad, desempeño, mejor servicio, estilo más atractivo, superioridad tecnológica enfocándose en un nicho de mercado limitado (clubes) haciendo un trabajo mejor que el de los rivales al servir a las necesidades y preferencias de los compradores.

3-Generación de Estrategias Funcionales

3-1-Estrategia de Recursos Humanos

3-1-1-Estructura organizacional



3-1-2-Contratación del Personal. Capacitación

La empresa está compuesta por:

Gerente

Se encarga de controlar al personal de las distintas áreas, de solucionar cualquier imprevistos (ausencias de empleados, rupturas de máquinas, rodado, etc.). Además se ocupa de dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades. Participa en el proceso de confección de la orden de producción en conjunto con el encargado de ventas y por último representa a la empresa en las relaciones con los diversos clubes.

Gerente	Sueldo en mano		\$ 9.500
Aportes Empleados	Jubilación	11%	\$ 1.045
	Obra social	3%	\$ 285
	Sindicato	3%	\$ 285
	I.N.S.S.J.P.	1%	\$ 95
		Subtotal	\$ 11.210
Contribuciones Empleador	Jubilación	17%	\$ 1.615
	Obra Social	6%	\$ 570
TOTAL			\$ 13.395

Fuente: elaboración propia

Operario encargado de producción

Debe poseer conocimientos sobre el uso del software de diseño y a través del plotter transferir los diseños al papel transfer en las dimensiones correctas para su posterior sublimación. Además se encarga del seguimiento de la producción, asegurando de que todo esté funcionando sin problemas

y eficientemente, tomando datos sobre los resultados de la producción para sugerir cambios que puedan mejorar el proceso. También determinara en función de la orden de producción la cantidad de insumos necesarios a adquirir.

Encargado de producción	Sueldo en mano		\$ 5.900
Aportes Empleados	Jubilación	11%	\$ 649
	Obra social	3%	\$ 177
	Sindicato	3%	\$ 177
	I.N.S.S.J.P.	1%	\$ 59
		Subtotal	\$ 6.962
Contribuciones Empleador	Jubilación	17%	\$ 1.003
	Obra Social	6%	\$ 354
TOTAL			\$ 8.319

Fuente: elaboración propia

Encargado de ventas

Se encarga de determinar la estadística de ventas en función de la cual se determinará la orden de producción, es decir, se ocupa de la logística de ventas no solo haciendo llegar en tiempo el producto al lugar adecuado sino que también participa en determinar la cantidad necesaria por lote de producto. Para esto debe visitar a los distintos clubes para cargar los pedidos. Por último supervisa al personal de atención al público.

Encargado de ventas	Sueldo en mano		\$ 6.400
Aportes Empleados	Jubilación	11%	\$ 704
	Obra social	3%	\$ 192
	Sindicato	3%	\$ 192
	I.N.S.S.J.P.	1%	\$ 64
		Subtotal	\$ 7.552
Contribuciones Empleador	Jubilación	17%	\$ 1.088
	Obra Social	6%	\$ 384
TOTAL			\$ 9.024

Fuente: elaboración propia

Personal de atención al público

Se ocupa de la venta de indumentaria durante los eventos deportivos, también se encarga de la caja y luego rinde cuentas al encargado de ventas. Este debe poseer buena presencia, ser amable y tener capacidad de persuasión. Para motivarlos se ha decidido establecer una comisión x ventas.

Es imprescindible que el personal cuente con determinadas competencias y habilidades a la hora de contratarlos en función a la tarea a realizar, si bien luego pueden seguir perfeccionándose mediante procedimientos establecidos por la empresa.

Personal de atención al público	Sueldo en mano		\$ 4.500
Aportes Empleados	Jubilación	11%	\$ 495
	Obra social	3%	\$ 135
	Sindicato	3%	\$ 135
	I.N.S.S.J.P.	1%	\$ 45
		Subtotal	\$ 5.310
Contribuciones Empleador	Jubilación	17%	\$ 765
	Obra Social	6%	\$ 270
TOTAL			\$ 6.345

Fuente: elaboración propia

Debe quedar en claro cuáles son las tareas y procedimientos que cada uno debe seguir en su lugar de trabajo, respetando las normas de higiene, seguridad para evitar accidentes y enfermedades laborales.

3-2-Estrategia de producción

3-2-1-Localización de planta

Factores de localización del proyecto

A la hora de buscar un lugar donde instalar el taller se deberán tener en cuenta las ordenanzas dictadas por la municipalidad respecto de las zonas permitidas, si se cuenta con los servicios públicos necesarios para el desarrollo de las actividades y las disponibilidades de terreno no solo por la distribución interna, sino también por necesidades de ampliación.

Respecto a los stands de venta al público, su ubicación y estructura interna serán decisivas para atraer la atención del mismo, la idea es establecer un stand que cuente con fácil acceso para nuestros clientes con dimensiones que permitan una adecuada exhibición de los productos. Es importante situarse en zonas de alto poder de atracción para el cliente o en lugares estratégicos que resultan más visibles situados en zonas de gran circulación. Si bien el comercio electrónico ha cambiado el concepto de espacio físico de la empresa, todavía es necesario establecerse en un lugar físico para la venta.

3-2-2-Alternativas de producción

Existen dos alternativas de producción a la hora de sublimar el diseño en la camiseta:

1. Una técnica tradicional que consiste en hacer la matriz con papeles, trabajar con tinturas y sublimar la camiseta
2. Otra técnica más económica y rápida que se ha empezado a utilizar recientemente consiste en trabajar con un plotter (ej. como una impresora) y se imprime el dibujo.

Cada una de las técnicas tiene sus ventajas y desventajas:

La técnica tradicional requiere que el operario posea conocimientos y experiencia para llevarla a cabo, es más costosa y compleja, lleva más tiempo, sin embargo el resultado es de similar calidad...

Respecto de la segunda, a diferencia de la anterior, el operario no requiere grandes conocimientos, insume menos tiempo y es menos costosa, la diferencia es ínfima, es decir, ambas técnicas permiten obtener colores vivos de gran intensidad.

La clave está en adquirir un plotter que sublime en alta calidad, donde al comparar prendas sublimadas de distintas técnicas, la diferencia sea casi imperceptible, de esta forma se ahorraría tiempo y costo.

3-2-3-Técnica de producción

- Plotter de sublimación

Los pasos a seguir en esta técnica son relativamente simples:

1. compra de insumos y materias primas (tela y accesorios).
2. se imprime en modo espejo en un papel especial para sublimación del dibujo de las distintas partes de una camiseta.
3. se llevan las distintas partes (ej. parte frente, posterior, mangas) impresas en este papel a una plancha prensa y se coloca una tela debajo del dibujo.
4. se acciona la prensa a una temperatura de 180 grados.
5. se quita el papel transfer y se deja que se enfríe. Después de un tiempo se obtiene la parte de la camiseta que se introdujo con el diseño seleccionado en el papel.
6. por último se procede unir(a través de una máquina de coser) las partes sublimadas y se borda el escudo.

Maquinaria.



PLOTTER SUBLIMACIÓN



PRENSA PARA SUBLIMAR

- Técnica de serigrafía

En esta técnica se lleva a cabo a través de una matriz especial para la camiseta, se trabaja con distintas tintas que se van aplicando por partes (insume mayor tiempo) siendo un trabajo más artesanal. Se prepara cada uno de los papeles (resultado de la matriz) y se procede a pasar los cortes de tela por la plancha junto al papel que contiene el diseño.

3-2-4-Producción estimada

El trabajo se realiza de lunes a viernes, se estima una producción de 13.500 unidades por año para atender a los distintos clubes.

3-2-5-Logística de aprovisionamiento

Consiste en adquirir rollos de tela de distintos colores para hacer frente a la producción estimada. Otros insumos serían: papel transfer especial para sublimar, cartuchos de tinturas para abastecer al plotter. Además de conos de hilos de poliéster (costuras posteriores) e hilo común (costura visible), agujas, siliconas para mojar el hilo y evitar que rompa la aguja. Etiquetas internas de la prenda que lleven nuestros datos, características de la tela y talla. Estos insumos se encuentran disponibles sin inconvenientes para una compra inmediata.

Principales proveedores.

Fábrica: Ricoltexs.a, Iteva, Textil rio grande.

Mayoristas: Textil glusman, Fadete, Ofértelas.

Disponibilidad de Insumos.

La disponibilidad de insumos y materias primas no representan una amenaza para el proyecto debido a la gran cantidad de proveedores existentes a lo largo del territorio nacional. Se necesitaría llevar a cabo un estudio de las distintas ofertas realizadas por estos y determinar cuál es la combinación óptima. Se puede decir que el proyecto es viable respecto de la disponibilidad de insumos y materias primas. Lo mismo sucede con la incorporación de tecnología existiendo un fácil acceso a la misma. Estas características dotan de mayor seguridad a la realización del proyecto.

Calidad de los insumos/materiales.

La selección o adopción de tecnología (ej.: marca de plotter), implicará una cuidadosa investigación sobre la compatibilidad de marcas de materias primas e insumos (ej.: marcas de tintas) para llevar a cabo de la manera más eficiente el proceso de producción.

3-2-6-Logística del proceso productivo

Lo principal a tener en cuenta, es definir la cantidad de clubes con los cuales se trabajará, establecer una alianza y luego llevar a cabo un análisis de cada uno para estimar el potencial de ventas.

Cuando se tenga claro las unidades que se necesitarán fabricar por disciplina y club se procederá a contactar al proveedor para obtener los insumos necesarios en función de las ventas proyectadas y así obtener un descuento por la cantidad. Se llevara a cabo el proceso productivo de

sublimar el diseño de las distintas camisetas y se evaluara si es conveniente tercerizar la confección de las mismas enfocando todos nuestros recursos en el proceso de sublimación, evitando que se produzcan imperfecciones. Una vez obtenido el producto terminado, se llevara al lugar de venta al público o se realizara la publicidad vía internet.

3-2-7-Distribución

Una de las formas de hacer llegar el producto a los clientes, es a través de internet por medio de la creación de una página web que permita establecer contacto con los mismos. Por medio de la web se podrán recibir pedidos, una vez cargados y seleccionada la opción de pago se procederá al envío por correo.

La segunda forma de llegar a nuestros clientes será a través de mayorizar una cantidad determinada de productos para que sean vendidos en las secretarías de los respectivos clubes.

También existe la opción de utilizar stands en el lugar y momento que se lleva a cabo el partido permitiendo la compra con tarjeta mediante postnet inalámbrico. Respecto de las últimas dos opciones será necesario adquirir un rodado, no solo para trasladar los productos hasta el stand comercial sino también para trasladarlos al lugar donde se lleva a cabo el partido.

3-3-Estrategia Comercial

3-3-1-Análisis del mercado

El mercado. Demanda-Características y segmentación

Este análisis tiene como finalidad determinar si existe o no una demanda que justifique la puesta en marcha del proyecto. Los resultados del mismo deben permitir realizar proyecciones sobre datos confiables para:

- Asegurar que el proyecto sea viable, con base en la existencia de un mercado potencial.
- Que sea factible la venta de la producción planeada y obtener así un flujo de ingresos que permita recuperar la inversión y obtener beneficios.

- Poder seleccionar el proceso y las condiciones de operación, establecer la capacidad de la planta y diseñar o adquirir los equipos más apropiados para cada caso.

- Contar con datos necesarios para efectuar estimaciones económicas.

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyecto es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado permitirá simular una situación futura y establecer una estrategia comercial. Para esto debemos tener en claro cuál es el mercado meta, ventas proyectadas, como afecta la competencia y cuál será la forma óptima de comercializar el producto.

Clubes de la Liga Mendocina o Argentino B:

1	Gutiérrez Sport Club	
2	Lujan Sport Club	
3	Cicles Club Lavalle	
4	Deportivo Guaymallén	
5	Leonardo Murialdo	
6	Atlético Argentino	
7	Atlético Palmira	
8	C Deportivo Rivadavia	
9	Deportivo Algarrobal	

10	Godoy Cruz	
11	Gimnasia y Esgrima	
12	Huracán Las Heras	
13	Andes Talleres	
14	CEC	
15	Fundación Godoy Cruz	
16	Asoc. Chacras de Coria	
17	Club CAI	
18	Sportivo Banfield	
19	San Martín	
20	Independiente Rivadavia	
21	Municipal Godoy Cruz	
22	Univ. Nacional de Cuyo	
23	Deportivo Laverriere	
24	Deportivo El Porvenir	
25	Dep. Costa de Araujo	

26	Deportivo Luzuriaga 
-----------	---

Los clubes principales serían

Los clubes principales serían: Guaymallén, Murialdo, Boca de Bermejo, Atlético Argentinos, San Martín, Palmira, Gutiérrez, Maipú, Huracán. El objetivo se centra en alianzas estratégicas con San Martín, Maipú, Gimnasia, Guaymallén y Murialdo que son los clubes más representativos e importantes del Argentino B, salvo Maipú que se encuentra en el A.

Los clubes seleccionados tienen entre 8 y 10 disciplinas: hockey césped y patín, boxeo, fútbol y fútbol, patín artístico, básquet, voleibol, handball, tenis, artes marciales. Salvo el fútbol y fútbol, el resto de las disciplinas al ser menos populares cuentan con una menor cantidad de seguidores. Esto significa una menor cantidad de unidades vendidas en comparación con los deportes populares como el fútbol.

En lo netamente futbolístico, las divisiones inferiores cuentan con 6 categorías. Estas categorías están conformadas por:

1. Novena: personas nacidas en el año 2000.
2. Octava: personas nacidas en el año 1999.
3. Séptima: personas nacidas en el año 1998.
4. Sexta: personas nacidas en el año 1997.
5. Quinta: personas nacidas en el año 1996.
6. Cuarta: personas nacidas en el año 1994-1995.

Respecto a los clubes las categorías están conformadas por:

- Guaymallén: el cambio de predio para realizar los entrenamientos ha incrementado el número de chicos que asisten diariamente a practicar deporte. Hoy cuenta con 350 chicos en sus divisiones inferiores y se posiciona como un potencial club para el proyecto.
- San Martín: por ser un departamento con mayores dimensiones, la cantidad de chicos que se encuentran en las divisiones inferiores es de 650.

- Maipú: ha mejorado su proyecto de inferiores y en el último año ha aumentado el número de jugadores en sus divisiones inferiores de 250 que tenía a mediados del 2012, hoy cuenta con aproximadamente 400 chicos.
- Gimnasia: con el cambio de comisión directiva, logro crecer institucionalmente, lo que generó una mayor integración de las familias hacia el club. Hoy es lo que lo posiciona como uno de los clubes candidatos en todas las categorías de las divisiones inferiores. Si bien no cuenta con un gran número de chicos, en este están situadas las grandes promesas del fútbol de ascenso. Aprox concurren 300 chicos de las divisiones inferiores.
- Murialdo: por su ubicación geográfica y por contar con una adecuada infraestructura, está posicionado entre uno de los clubes con mayor cantidad de miembros en su proyecto de inferiores. Aproximadamente 650 chicos concurren en distintos horarios dentro de la temporada de futbol.

La idea del proyecto es a través de las alianzas estratégicas, oficializar la camiseta para con cada uno de estos clubes, logrando que sus miembros pertenecientes a cada una de las categorías adquieran los productos. De esta manera aseguramos, en base a la estadística realizada, el pronóstico de venta.

En lo que respecta al resto de las disciplinas la venta de camiseta no es representativa ya que se practica en general de manera amateur y posee poca cantidad tanto de seguidores como de chicos que las practiquen. Estas disciplinas están vistas como una opción posible de realizar debido a que nuestro proyecto está orientado hacia lo netamente futbolístico.

En total socios + simpatizantes + seguidores, se estima como resultado de visitas a los clubes e entrevistas con autoridades de los mismos en:

Guaymallén

Está compuesto por 350 chicos de inferiores de los cuales se estima venderle a no menos de 250, en lo que respecta a socios/simpatizante/hinchas según un estudio de mercado realizado se estima vender 450 camisetas por temporada. El resto de las disciplinas representan 100 prendas, sumando un total de 800 unidades.

San Martín

Por su trayectoria como institución y por sus grandes logros obtenidos, San Martín se posiciona como uno de los potenciales clubes con mayor venta. Teniendo en cuenta que solo el proyecto de inferiores suma 450 prendas y que este es uno de los clubes con más seguidores del fútbol mendocino, se estima una venta de aproximadamente 1400 camisetas de futbol. El resto de las disciplinas representa 150 unidades, sumando un total de 2000 unidades.

Maipú

Debido a nuevas políticas que favorecieron la participación de chicos en las categorías inferiores y sumado a esto la historia con la que cuenta este club, se prevee una venta no menor a 300 unidades en lo que respecta a inferiores. En cuanto a los socios/hinchas/simpatizantes se calcula una venta de que seguramente superara las 1000 unidades. Las demás disciplinas no se encuentran desarrolladas, sumando un total de 1300 unidades.

Gimnasia

Si bien gimnasia no cuenta con una gran cantidad de chicos en sus divisiones inferiores, ya que la venta no superara las 250 prendas, nuestro objetivo apuntara a mejorar la cantidad con la camiseta oficial del equipo que milita en el torneo argentino B. Por esto se estima una venta total no menor a las 900 unidades.

Por último como adicional a la venta de camisetas personalizadas se procederá a fabricar camisetas de diversos clubes del mundo (Barcelona, Milan, River, Boca, por nombrar algunos) que será ofrecida a comercios con un 20% menos de descuento. Se estima vender no menos de 3500 unidades en el año.

A la hora de analizar los demandantes se desprende una serie de características:

1. Existen personas que prefieren hacer el pedido por medio de internet y no tener que movilizarse hasta el punto de venta, de esta forma ahorran tiempo y aprovechan promociones. Además existe la posibilidad de atender personas que viven en lugares remotos y se les dificulta el

acceso al stand o secretaría para la venta al público. Una forma eficaz de conocer la cantidad de afiliados o simpatizantes es a través de observar los suscriptos de la página web del club.

2. Otros se dirigirán directamente a la secretaría del club respectivo para poder realizar la compra y evaluar personalmente la oferta. Por último, están quienes de forma impulsiva compraran los productos a través de stands establecidos en el momento del evento. A través de la observación permite tener una idea de la magnitud de gente que concurren a eventos relacionados con el club permitiendo establecer un promedio de ventas.

3-3-2-Análisis de la Competencia existente en dicho mercado

Análisis de posicionamiento

En el mercado de indumentaria deportiva de Mendoza que se especializa en indumentaria personalizada para cada club principalmente, si bien se puede producir indumentaria genérica accesorio, existen distintos competidores. Empresas como El Club del Hinchista y Levalier son considerados en el proyecto como principales competidores en Mendoza ya que cuentan con recursos, experiencia y atienden gran parte de la demanda. Además podemos encontrar competidores en distintas partes del país y sobre todo en Buenos Aires como por ej. Errea indumentaria deportiva, indumentaria deportiva Córdoba por nombrar algunos y sin contar las marcas internacionales como: Nike, Adidas, Penalty, Puma, Topper que se encuentran en un target que no es el objetivo de este proyecto. Es decir, se enfocarán clubes del interior sobre todo de Mendoza que se encuentran insatisfechos, no atendidos, no solo a la primera de fútbol y rugby sino también a las demás disciplinas que muchas veces son pasadas por alto. Los competidores mencionados, si bien cuentan con tecnología, posicionamiento de marca y distribución de gran alcance, han descuidado la atención a ciertos clubes o no han atendido a la totalidad de los mismos que se encuentran en este nicho de mercado ya sea porque creían que estaba cubierto o porque no les interesaba. El proyecto apunta por medio de alianzas estratégicas con clubes (distintas disciplinas) atender clientes insatisfechos, forjar relaciones con ellos satisfaciendo sus necesidades.

3-3-3-Mix de marketing

Se trata de garantizar que el “producto” sea adecuado para el mercado específico, su precio apropiado, que se encuentre en el lugar apropiado en el momento preciso, y que los clientes sean conscientes de la oferta o del servicio mediante la promoción específica adecuada.

Productos y servicios

El producto se trata principalmente de indumentaria deportiva que abarca distintas disciplinas ej.: fútbol, vóley, hockey, etc. y se basa en un diseño de vanguardia que permite la diferencia del resto de la competencia, de esta forma se puede satisfacer al mercado objetivo, que busca distinguirse de los demás.

Cuando se habla de producto, se hace referencia a una gama compleja o una colección integrada de productos, es decir que a través de los diseñadores se busca crear colecciones equilibradas que incluyen diferentes categorías de producto y que pueden ser ofrecidas con un nivel de precio adecuado a los mercados específicos a los que van dirigidas. Se busca un equilibrio entre la variedad de la colección y las necesidades del mercado meta.

Precios

El precio hace referencia a los costos de fabricación, al precio de venta al público y, por supuesto, al margen y al beneficio. A la hora de establecer el precio se tienen en cuenta la perspectiva desde el costo, es decir lo que cuesta producir un artículo. El segundo punto de vista, el precio de venta, contempla la situación desde la perspectiva del cliente o del consumidor final, y considera qué precio de venta resultará realista, así como factores y cuestiones tales como el valor percibido, éste refleja el valor aparente de un producto, que no está necesariamente relacionado de manera directa con el costo real de producción. Por lo tanto, es muy importante entender la percepción de valor por parte del cliente, así como conocer los sistemas de fijación de precio de nuestros competidores en el mercado.

Las características y atributos de nuestros productos están diseñados de tal manera de entregar un nivel de calidad, cobrando un precio accesible, acorde al valor percibido por el cliente.

Promoción

Consiste en la comunicación de la empresa, a través de la publicidad (anuncios en la radio, página web o correos dirigidos), las relaciones públicas (para crear una opinión positiva sobre la empresa y sus productos), promoción de ventas (con el objeto de incentivar las ventas y posicionarse en el mercado) y fuerza de venta (a través de la atención personalizada en stands de venta al público), se busca dar a conocer el producto, logrando ocupar un lugar importante en la mente del consumidor.

La comunicación de los productos se realizará por club a través de folletería que será repartida por medio de promotoras durante los partidos. Se considera diseñar un stand personalizado por club con un costo de \$ 5.000 cada uno. De esta forma se dará a conocer el diseño de la camiseta del club además de promociones durante la temporada e inclusive se invitara a terceros ajenos al club a realizar su propio diseño de camisetas para eventos independientes (ej.: campeonatos de barrio). Otra forma sería a través de colocar un banner físico en la cancha, en una zona estratégica. Por último se incluirá la publicidad no tradicional o también llamada chivo publicitario en la radio que transmita los partidos. Este tipo de publicidad tiene un costo de \$ 1000 por partido por lo tanto se estiman 12 apariciones de las 26 fechas en el año.

La folletería por club se repartirá en las primeras fechas aproximadamente 6 fechas al inicio y dos fechas antes de finalizar el campeonato para comunicar la liquidación:

Guaymallén: 1000 unidades por 8 = 8.000.

San Martín: 2500 unidades por 8 = 20.000.

Maipú: 1500 unidades por 8 = 12.000.

Gimnasia: 1000 unidades por 8 = 8.000.

Murialdo: 1600 unidades por 8 = 11.200.

Se estima un total aproximado de 59.200 unidades de folletos (impreso frente y dorso, papel ilustración brillo y 4 colores) con un costo aproximado de 0,50 centavos por folleto, distribuidas en los distintos clubes durante 8 fechas en el año, con un costo total de \$29600 al año. Además el spot radial durante 12 fechas con un costo total de \$ 12000. Sumado a esto un stand personalizado por club con un valor total de \$25.000.

Plaza

La distribución consiste en poner el producto adecuado en el lugar preciso, en el momento justo y en la cantidad correcta. Me refiero al almacenamiento, distribución y a los medios mediante los cuales los productos de una compañía llegan hasta su cliente objetivo.

Los canales de venta clave a través de los cuales el producto de indumentaria llega hasta el consumidor final son:

1. Página web oficial de la empresa.
2. Secretaría de los respectivos clubes (mayorizar)
3. Stands ubicados estratégicamente en distintos eventos relacionados al club.

3-3-4-Estrategia Financiera

La estrategia financiera de la empresa tiene por objeto enfrentar las cambiantes condiciones del entorno tal que permitan disminuir la incertidumbre del mercado y mantener la rentabilidad. Las distintas formas de financiamiento pueden consistir en:

- Alargar los cheques a proveedores.
- Acumular stocks.
- Buscar fuentes baratas de financiamiento.
- Reducir el plazo de cobro a los clientes.

Esta mezcla de financiación permitirá obtener los recursos para poder alcanzar la visión y misión de la empresa. Se deberá desarrollar un presupuesto donde se identifiquen los distintos conceptos de costos ya sea de insumos (tela, papel transfer, tinturas), de mano de obra, de costos fijos (plancha, plotter de sublimación y plotter de corte) y una proyección de ingresos esperada tal que permita cubrir los costos y obtener una rentabilidad.

En los siguientes cuadros se detallarán los distintos costos, ingresos, financiación para tener una idea integral del proyecto a realizar y poder sacar una conclusión respecto de su viabilidad.

4-Evaluación económico y financiera del proyecto

Proyecto de fabricación de camisetas de clubes deportivos (distintas disciplinas) a 10 años, con los siguientes datos:

Tasa de costo de oportunidad (anual)	25 %
Inversión inicial	\$ 178.320
Valor recupero de la inversión	\$ 45.450
Unidades vendidas en el 1er año unidades	13.500
Precio de venta Camisetas (por unidad)	\$ 189
Costos variables Camisetas	\$86,25
Precio de venta Shorts (por unidad)	\$ 99
Costos variables Shorts	\$55,95
Precio de venta promedio	\$155,69
Perspectiva de crecimiento por año	5%
Costo de publicidad por año	\$41600
Precios x mayor con un 20% de descuento:	
Camisetas x club	\$152,00
Camisetas equipos varios	\$ 152,00
Shorts	\$ 79,00

4-1-GASTOS

Comprende discriminado todos los insumos que se precisan para la realización del producto. En base a la cantidad que se requiere de cada uno se ha calculado el costo de producción por kilogramo.

1. Un rollo de tela trae 25 kg, el kilo sale \$90, una camiseta insume 200 gr de tela, por camiseta tengo \$18 en tela. Esta tela es 100 % poliéster apta para sublimar para evitar que esta se encoja por el calor ya que se sublima a 200 grados.

2. La mano de obra por cuestiones de costo hemos decidido tercerizarla: el corte de tela una vez sublimada, armado y bordado del escudo esta en \$12.

3. Sublimado y plotteado por camiseta se estima en \$30. El sublimado se calcula por metro lineal, el papel que utiliza nuestro plotter es de 80 cm de ancho.

4. El termo vinilo utilizado para estampar nombres, números y demás detalles se calcula en \$5 por número o imagen de estampa. El rollo de termo vinilo es de 50 cm de ancho y 20 mts de largo, sale \$25 el metro de termo vinilo impreso. Una vez impresa la imagen en el vinilo, se corta en el plotter de corte y se estampa en la camiseta con calor.

En función de los datos explicados anteriormente se estima un costo variable unitario promedio de \$ 75,04.

4-2-Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario será de \$138.610,85.

Mensual	0	1	2
		1%	1%
Ing x Vta		\$ 19.150,00	\$ 19.150,00
Unidades		135	135
CV		\$ -10.128,75	\$ -10.128,75
CF	\$ -45.764,67	\$ -45.764,67	\$ -45.764,67
SALDO	\$ -45.764,67	\$ -36.743,42	\$ -36.743,42
SALDO AC.	\$ -45.764,67	\$ -82.508,09	\$ -119.251,51

Mensual	3	4	5
	3%	5%	10%
Ing x Vta	\$ 57.450,00	\$ 95.750,00	\$ 191.500,00
Unidades	405	675	1350
CV	\$ -30.386,25	\$ -50.643,75	\$ -101.287,50
CF	\$ -45.764,67	\$ -45.764,67	\$ -45.764,67
SALDO	\$ -18.700,92	\$ -658,42	\$ 44.447,83
SALDO AC.	\$ -137.952,43	\$ -138.610,85	\$ -94.163,02

4-3-Tipos de financiamiento

Para el proyecto se ha evaluado la posibilidad de pedir un préstamo por un total de \$ 200000 a una tasa de 21% a través de sistema francés con un plazo de 60 meses.

4-6-Herramientas financieras para evaluar el proyecto

Realizando el proyecto con un préstamo de \$200.000 a una tasa de interés del 21% se obtienen resultados positivos. El hecho de trabajar con capital de 3ros permite tener un efecto apalancamiento financiero ya que los intereses de la deuda son deducibles del impuesto a las ganancias. En el proyecto la inversión de \$ 178.320 se recupera el primer año. Se observa un incremento de las ventas del 5 % por año basado en la exclusividad y una campaña de publicidad. El **VAN financiero** es de \$ 625.414, el **IVAN financiero \$3.5** y la **TIR es del 120%**. El valor de la tir es alto debido los pocos riesgos del proyecto y la baja inversión. A partir de estos datos la conclusión es que financieramente el proyecto es viable.

5-Conclusión

Esta empresase dedica a la gestión y producción de indumentaria deportiva de clubes a nivel provincial basada en Mendoza y toma como nicho de mercado tanto a los afiliados, como así también, a todos los prospectos simpatizantes ofreciendo principalmente camisetas y shorts de fútbol. A través de una estrategia de nicho basada en la diferenciación se busca responder a las necesidades insatisfechas de la hinchada de cada club.

El proyecto analizado desde el punto de vista estratégico no presenta complicaciones, por el contrario, existen características que incentivan la puesta en marcha del mismo. Como barrera de ingreso al sector se presenta la alta inversión en maquinaria que es necesaria para poder lograr economías de escala y así establecer una posición en el mercado con un producto diferenciado en calidad. En cuanto a la experiencia y especialización, a través de la consulta de expertos y junto con el personal idóneo, se podrán obtener rápidamente. La estrategia del proyecto está basada en la alta competitividad desde el punto de vista calidad, precio y un nicho de mercado insatisfecho.

En base a un análisis profundo de las distintas variables económicas como el crecimiento, inflación, desempleo, entre otras, se cree y sostiene que las perspectivas económicas para los años siguientes serán favorables al margen de las turbulencias políticas que se puedan desarrollar. Se estima que seguirá aumentando el nivel de precios pero este será compensado por un aumento en la actividad económica. En base al análisis anterior y relacionándolo con el fútbol, se espera que las condiciones del mercado potencien las ventas en el rubro de indumentaria deportiva permitiendo un crecimiento del nicho de mercado. El proyecto se encuentra enfocado en una industria atractiva con grandes oportunidades de progreso ya que a grandes rasgos el volumen general y la tasa de crecimiento del mercado es favorable, el ritmo de cambio tecnológico no presenta un desafío, no existen fronteras geográficas de mercado y existe un fácil acceso a canales de distribución.

La variedad de productos con los que cuenta la empresa incluye desde camisetas personalizadas (equipos argentino B y barriales) hasta equipos a nivel nacional o internacional (River, Boca, Barcelona, Real Madrid) lo que permite afrontar la variación en la estacionalidad de la venta, entre distintos torneos.

Poniendo el acento en distintas actividades de marketing ya sea desde la publicidad en cartelera en lugares estratégicos, stands personalizados para la ocasión, promotoras en distintos eventos y spots radiales durante el relato del partido se buscara posicionarse en la mente de los consumidores.

En cuanto a la distribución, si bien se realizará la venta durante eventos deportivos a través de stands personalizados, es de gran ayuda tercerizar la venta de los productos a través de las secretaría de los clubes disminuyendo los costos de traslado y logística.

Se contará con personal adecuado para realizar el producto, dejando en claro cuáles son las tareas y procedimientos de cada uno, para alcanzar de manera más eficiente los objetivos.

La utilización de máquinas de última generación, como por ejemplo el plotter para sublimar, permite alcanzar rápidamente estándares óptimos en cuanto a la calidad y tiempo de entrega, proporcionando mayor valor para el cliente.

Los resultados financieros nos indican que en caso de realizar el proyecto se van a obtener resultados positivos. Se buscara disminuir la incertidumbre frente a las cambiantes condiciones del entorno por medio de la estrategia financiera basada en un minucioso estudio de las variables económicas. El hecho de trabajar con capital de terceros nos permite tener un efecto apalancamiento financiero ya que los intereses de la deuda son deducibles del impuesto a las ganancias. En el proyecto la inversión de \$ 178320 se recupera el primer año, el VAN financiero es de \$ 625414, el IVAN financiero es de \$ 3.5 y la TIR es del 120%. En función de las características anteriores, podemos decir que el proyecto es una idea atractiva de llevar a cabo.

Bibliografía

- CHIAVENATO. Idalberto; *Administración de Recursos Humanos (5º Ed.)*. Mc Graw-hill editores, 2.006.
- CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 90/1990. Fideeros. Rama: Pasta Fresca.
- KOTLER. Phillip; *Dirección de mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall, 2.003
- KOTLER. Phillip; *Fundamentos de marketing*. Ed. Prentice Hall, 2.008
- MINTZBERG, Henry; *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1991.
- PORTER, Michael E.; *Estrategias Competitivas Genéricas*. Buenos Aires, Ed. Vergara, 2.005.
- THOMPSON, Arthur, STRICKLAND III, A. J. (2005): *Administración Estratégica textos y casos*, decimotercera edición, México, McGraw-Hill.