



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

PROYECTO DE INVERSIÓN: TIENDA DE ROPA FEMENINA

Trabajo de Investigación

POR

María Fernanda Caro
ferco_86@hotmail.com

Profesor Tutor
Alejandro Bartolomeo

M e n d o z a - 2 0 1 4

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I - ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....	8
1. LA EMPRESA	8
1.1. Generalidades.....	8
1.2. Visión.....	8
1.3. Misión.....	8
1.4. Objetivos generales.....	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
2.1. Macroentorno.....	10
2.1.1. Análisis PEST.....	11
2.1.1.1. Esfera Política.....	11
2.1.1.2. Esfera Económica.....	12
2.1.1.3. Esfera Social.....	14
2.1.1.4. Esfera tecnológica.....	15
2.1.2. Diagrama del Perfil del Atractivo del Sector.....	15
2.2. Microentorno.....	17
2.2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	17
2.2.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes.....	18
2.2.1.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	19
2.2.1.3. Presión de productos sustitutos.....	20
2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores.....	20
2.2.1.5. Poder de negociación de los compradores.....	21
2.3. Conclusión sobre el análisis del entorno.....	22
3. MERCADO META.....	23
3.1. Segmentación del mercado.....	23
3.2. Selección de los segmentos meta.....	24
4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	25
4.1. Presentación de los datos recopilados.....	25
4.2. Análisis de los datos.....	28
4.3. Conclusión del análisis de la competencia.....	29

5. ANÁLISIS FODA.....	30
5.1. Matriz FODA.....	30
5.2. Cursos de acción.....	32
5.2.1. Estrategias FO.....	32
5.2.2. Estrategias DO.....	32
5.2.3. Estrategias FA.....	33
5.2.4. Estrategias DA.....	34
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA A NIVEL DE NEGOCIOS.....	34
6.1. Selección basada en los clientes.....	35
6.2. Selección basada en el marketing.....	36
7. MARKETING MIX.....	37
7.1. Producto.....	37
7.1.1. Definición del producto central.....	38
7.1.2. Definición del producto real.....	38
7.1.3. Definición del producto aumentado.....	39
7.2. Precio.....	40
7.2.1. Fijación de precios basada en el costo.....	40
7.2.2. Fijación de precios basada en la competencia.....	42
7.2.3. Definición de precios.....	43
7.3. Plaza.....	44
7.4. Promoción.....	45
7.4.1. Identificación del público meta.....	45
7.4.2. Determinación de los objetivos de la comunicación.....	45
7.4.3. Elección del mensaje.....	46
7.4.4. Selección de los medios de difusión.....	46
7.4.5. Mezcla de promoción.....	46
 CAPÍTULO II: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	 48
1. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	48
1.1. Estimación de ventas.....	48
1.2. Análisis de costos.....	49
1.2.1. Costos variables.....	49
1.2.2. Costos fijos.....	51
1.3. Punto de nivelación o equilibrio.....	53

2. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	56
2.1. Inversión inicial.....	56
2.2. Decisión de financiamiento.....	57
2.3. Tasa de costo de capital.....	57
2.4. Flujo de fondos proyectado.....	58
2.5. Criterios de decisión: VAN y TIR.....	60
2.5.1. VAN.....	60
2.5.2. TIR.....	60
3. CONCLUSIÓN SOBRE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PROYECTO.....	60
4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	61
4.1. Disminución de las ventas en un 5%.....	61
4.2. Aumento de los costos de venta en un 5%.....	61
4.3. Aumento de los costos fijos en un 5%.....	62
4.4. Disminución de las ventas y aumento de los costos.....	62
4.5. Conclusión del análisis de sensibilidad.....	62
5. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL.....	63
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS.....	67
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	67
ANEXO: LISTA DE PRECIOS DE PRODUCTOS.....	70

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de orientar a un grupo de personas respecto a la decisión de invertir o no en una tienda de ropa femenina, de manera que dicha decisión se tome sobre una base objetiva y no sobre la mera intuición y algunos cálculos globales. Es decir, se busca desarrollar un análisis estratégico, económico y financiero del proyecto a fin de determinar la conveniencia de invertir o no en el negocio.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Analizar el entorno de la empresa.
- Definir el mercado meta.
- Definir la estrategia competitiva a nivel de negocio.
- Estimar los niveles de venta y estructura de costos para el negocio.
- Realizar un análisis de nivelación desde la perspectiva de los costos.
- Determinar si el proyecto es rentable desde el punto de vista financiero.

FUNDAMENTACIÓN Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Nuestro país atraviesa una situación político-económica de inestabilidad, caracterizada por una elevada inflación, gran incertidumbre, dificultades en el acceso al financiamiento, fuerte presión impositiva y falta de continuidad de las políticas de Estado. Estas condiciones hacen que las decisiones de inversión sean más difíciles de tomar que en contextos de mayor estabilidad y certidumbre. Estos aspectos, sumados a la gran competitividad que a simple vista puede observarse en el comercio minorista de indumentaria, dejan entrever que la decisión de invertir en una tienda de ropa debe basarse en una detenida evaluación del proyecto, por más pequeño que este sea. Es por esto que el presente trabajo de investigación aborda diferentes aspectos de un potencial negocio de ropa femenina para tratar de orientar la decisión de emprenderlo o no.

Dicho estudio se lleva a cabo siguiendo cierto orden, a fin de que resulte útil a los objetivos del trabajo. A continuación se detallan las principales partes del mismo.

Como punto de partida se efectúa un análisis estratégico de la empresa y su entorno. Primero, se introduce sobre la tienda que se pretende instalar, determinando aspectos tales como la visión, misión, objetivos y su ubicación. En segundo lugar, se realiza una evaluación del contexto de la misma, analizando tanto el macro como el microentorno y se ahonda en dos aspectos importantes de este último. Por un lado, se analiza el mercado meta de la empresa definiéndolo en base a criterios de segmentación específicos. Por otro lado, se estudia la competencia para determinar los principales grupos de competidores a los que se enfrentará. Ambos aspectos son la base para desarrollar las siguientes partes del trabajo.

Posteriormente, se elabora un análisis FODA considerando las oportunidades y amenazas del entorno, así como a las fortalezas y debilidades de la empresa, dejando planteadas una serie de alternativas de acción que la empresa podrá tener en cuenta a la hora de seleccionar sus estrategias, si se decidiera emprender el proyecto.

A continuación, se define la estrategia competitiva de la compañía a nivel de negocio y, partiendo de ella, se establece el “Marketing Mix”. En este punto, los precios de los productos y la estrategia de promoción serán aspectos importantes a ser considerados a la hora de analizar la rentabilidad del negocio.

Hacia el final del trabajo se estiman las ventas y la estructura de costos del proyecto, estableciendo el punto de nivelación entre ellas. Así mismo, se evalúa la factibilidad financiera de este negocio para concluir si, desde este punto de vista, es conveniente emprenderlo o no. También se realiza un análisis de sensibilidad a fin de analizar la rentabilidad del proyecto ante variaciones desfavorables en algunas variables críticas.

Por último, se exponen las conclusiones a las que se arribaron con la investigación.

Cabe aclarar, que la viabilidad de las conclusiones obtenidas dependerá de que se cumplan las condiciones de base establecidas. Es necesario tener en cuenta el dinamismo de las variables del entorno, considerando la actualización de determinados supuestos en caso de ser necesario.

Por otra parte, se es consciente de que este trabajo sólo presenta una mirada parcial en relación a todos los aspectos que podrían influir en el éxito del negocio que se considera, siendo factible complementarlo con estudios adicionales.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de tipo descriptiva que permitiera recopilar evidencia principalmente en las áreas comercial, competitiva, económica y financiera para orientar la decisión de invertir o no en el proyecto considerado.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las siguientes:

- Fuentes de investigación primaria
 - Observación directa a fin de realizar una evaluación del microentorno, especialmente de los competidores más cercanos para conocer las características de sus locales, variedad de productos, precios, etc.
 - Entrevistas personales a especialistas del rubro a fin de adquirir un conocimiento más acabado sobre su funcionamiento, niveles de inversión, ventas y costos.

- Fuentes de investigación secundaria
 - Publicaciones gráficas: enciclopedias, libros, diarios, revistas.
 - Publicaciones en internet.

CAPÍTULO I - ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1. LA EMPRESA

1.1. GENERALIDADES

Se pretende instalar una tienda de ropa femenina en el centro comercial “Blas Shopping”, ubicado en el departamento de Guaymallén de la Provincia de Mendoza, a escasos metros del “Mendoza Plaza Shopping”. Se procura concretar el emprendimiento a fines del año 2014.

La tienda ofrecerá prendas de última moda para mujeres jóvenes de clase media que estén interesadas no sólo en adquirir indumentaria moderna, sino también en hacer sus compras en un local con una excelente atención y un ambiente físico agradable.

El local será de dimensiones pequeñas en un comienzo, con la finalidad de reducir costos fijos, pero se tienen expectativas de ampliar su tamaño o inaugurar locales adicionales conforme vayan creciendo las ventas, considerando además la posibilidad de agregar otras líneas de productos como accesorios o calzado.

1.2. VISIÓN

“Ser una empresa ampliamente reconocida en el mercado mendocino de indumentaria, en constante crecimiento y distinguida por brindar a nuestras clientas una experiencia de compra inigualable”.

1.3. MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de vestimenta y de moda de las mujeres mendocinas, ofreciendo prendas de última tendencia y de calidad, a precios competitivos, proporcionándoles además una atención personalizada de excelencia. Buscamos superar las expectativas de quienes compren en nuestro local”.

1.4. OBJETIVOS GENERALES

- Convertirse en una empresa reconocida en el mercado de indumentaria local en el mediano plazo.
- Aumentar las ventas un 20% anual durante los primeros 3 años.
- Lograr la fidelización de las clientas ofreciendo un producto integral constituido por ropa de última tendencia y un excelente servicio en la tienda.
- Establecer acuerdos con proveedores que permitan mantener precios competitivos.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las organizaciones están insertas en un ambiente en el que operan variables no controlables por las mismas y que influyen en mayor o menor medida sobre ellas.

El análisis del entorno es importante para comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos ámbitos del mismo y el impacto que tendrán sobre las organizaciones. El contexto presenta oportunidades y amenazas que las instituciones deberán tratar de aprovechar o sortear respectivamente, por medio del diseño de estrategias, políticas y estructuras adecuadas (Lamattina y Ferrari, 2002).

En el caso del presente trabajo, el estudio de las variables del ambiente será uno de los análisis que contribuirá para finalmente determinar si es conveniente o no ingresar al mercado.

El ambiente organizacional será estudiado desde dos perspectivas: el macroentorno y el microentorno. Sus elementos se exponen a continuación.

Figura 1: Ambiente organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

2.1. MACROENTORNO

El macroentorno se refiere al contexto más general de la organización y está compuesto por todas aquellas variables que influyen indirectamente sobre la empresa. Abarca distintos factores como demográficos, económicos, del mercado financiero, tecnológicos, políticos, legales, socioculturales, etc.

Dichas variables suelen tener un efecto decisivo sobre la organización. A diferencia de los factores que conforman el microentorno, los factores del macroentorno, teóricamente, no guardan una relación de causa-efecto con la actividad empresarial. Son genéricos y existen con independencia de la compañía en el mercado.

Para el estudio del macroentorno se utilizará el análisis PEST y el Diagrama del Perfil del Atractivo del Sector. El primero proporcionará una visión detallada de diferentes aspectos del ambiente general que son significativos para el establecimiento y posterior funcionamiento del negocio. El Diagrama del Perfil del Atractivo del Sector se utiliza en forma complementaria a la primera herramienta de manera de poder visualizar en forma resumida el impacto conjunto de las principales variables del entorno.

2.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST consiste en evaluar los aspectos *políticos, económicos, sociales y tecnológicos* del ambiente. Es una herramienta estratégica que permite conocer la situación de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él.

2.1.1.1. Esfera política

El contexto político argentino se caracteriza por la falta de estabilidad en las políticas de Estado. Las constantes fluctuaciones en las medidas del gobierno generan incertidumbre a la hora de tomar decisiones, sobre todo cuando se trata de invertir, ya que no se sabe si las “reglas del juego” van a seguir siendo las mismas en el largo plazo. Además, la relativa cercanía de las elecciones presidenciales genera un campo de especulaciones políticas y económicas que contribuyen a acentuar más el desconcierto.

Asimismo, en los últimos tiempos se ha evidenciado la falta de equilibrio que existe entre los Poderes del Estado, inclinándose la balanza hacia el Poder Ejecutivo, causa, según diversos autores, de inestabilidad institucional. Según lo expresa Roberto Gargarella (2002), los países latinoamericanos, incluido el nuestro, se caracterizan por adoptar una forma de gobierno “hiper-presidencialista”. A diferencia del modelo presidencialista original, el adoptado en Latinoamérica introduce variaciones que implican la concentración de mayor cantidad de atribuciones en la figura del presidente. El hiper-presidencialismo acentúa las dificultades propias del presidencialismo para garantizar la estabilidad política. El autor explica las causas de esto diciendo que:

“(…) el sistema hiper-presidencialista concentra buena parte de las expectativas políticas del electorado en una sola figura: el presidente (...). En las buenas coyunturas –las que no han abundado en la región- el presidente sólo gana en prestigio, poder y capacidad de acción. En las malas coyunturas, en cambio, el presidente es fagocitado por la crisis, y su debilitamiento provoca temblores en toda la estructura institucional”.

Los aspectos mencionados hasta aquí, afectan todas las industrias, dificultando el desarrollo de las respectivas actividades, así como las inversiones y la realización de nuevos emprendimientos.

Con respecto al mercado textil específicamente, a la fecha el gobierno ha derogado la obligación de tramitar licencias no automáticas para la importación de textiles e hilados. Este es un aspecto favorable que “destraba” la entrada de dichos productos al país y reduce la posibilidad de tener complicaciones con los proveedores de ropa por razones de desabastecimiento. Sin embargo, hay que tener en cuenta, que aún sigue vigente la medida de “Declaración Jurada Anticipada” (DJAI), que es un trámite en el cual el importador le pide a la AFIP que le habilite las divisas necesarias para comprar afuera. El trámite es girado por el organismo recaudador a la Secretaría de Comercio Exterior y podría

sucedier, según analizan especialistas en comercio exterior y según están observando los despachantes de aduana, que la misma habilite las importaciones en función de cómo vaya evolucionando el superávit comercial. La realidad es que a la fecha no existe un parámetro claro respecto al motivo por el cual se autorizan o no las DJAI: una empresa puede ver rechazada una DJAI para el ingreso de un producto y a los pocos días tener autorizada la siguiente para la compra del mismo producto sin que se haya producido ninguna modificación en la situación de la empresa ante la AFIP. Esto genera dificultades para los locales que importan indumentaria o que trabajan con proveedores que adquieren telas o prendas en el exterior y que, además, pueden necesitar repuestos o maquinarias provenientes de otros países.

2.1.1.2. Esfera económica

Si analizamos el entorno económico de la Argentina de la última década, podemos apreciar que luego de la crisis de 2001-2002, nuestro país atravesó un período de recuperación. A partir del año 2003 la economía se caracterizó por una reactivación y crecimiento del PBI¹, el cual se ha desacelerado desde el último trimestre 2011 como consecuencia del empeoramiento del contexto internacional y de la profundización en la salida de capitales que se registró en el país a partir del mes de agosto de ese año. La conjunción de ambos fenómenos elevó fuertemente las tasas de interés y frenó el dinamismo que traía el consumo en los trimestres anteriores (IERAL, 2012). Las variaciones mencionadas pueden apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 1: Evolución del PBI*

Año	PBI	Variación %
1999	278,35	
2000	276,175	-0,78%
2001	264	-4,41%
2002	235,25	-10,89%
2003	256,275	8,94%
2004	279,125	8,92%
2005	304,775	9,19%
2006	330,525	8,45%
2007	359,2	8,68%
2008	383,425	6,74%
2009	386,73	0,86%
2010	422,15	9,16%
2011	459,575	8,87%

¹ Producto Bruto Interno.

2012	468,3	1,90%
1º sem. 2013	480,85	2,68%

*Datos en miles de millones de pesos, a precios de 1993.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Algunos expertos en el tema coinciden en que el crecimiento del PBI a partir del 2008 (año en que se cambió el método para calcularlo) ha sido, por lo menos, dos puntos porcentuales inferior al publicado por el gobierno y que en el 2012 la economía habría entrado en recesión con una caída del PBI del -0.4%.

De la misma manera la economía mendocina comenzó el 2012 con un ritmo de crecimiento sustancialmente menor al promedio del 2011. Según la DEIE², el PBG³ de Mendoza en el año 2010 tuvo un crecimiento del 8.6%, mientras que en el 2011 fue del 4,7% y en el 2012 sólo del 2.2%. El 2013 también estuvo marcado por el enfriamiento de economía y se espera que esa tendencia se mantenga durante el 2014.

Otro aspecto macroeconómico significativo es la elevada inflación que experimenta nuestro país. Según consultoras privadas la inflación de 2013 se ubicaría en el 28,3% aproximadamente, muy por encima del 10,9% que calcula el INDEC⁴ y prevén un porcentaje superior para el año 2014. Este fenómeno viene disminuyendo el poder adquisitivo de las personas, las cuales tienden mayormente a gastar el dinero en vez de ahorrarlo debido a su permanente devaluación. Para las empresas los costos se encarecen día a día y repercuten negativamente en su rentabilidad ya que dichos costos no siempre pueden trasladarse a los clientes, por lo que buscan maneras de abaratarlos, ya sea disminuyendo la calidad de sus productos, eliminando servicios adicionales, etc.

Una de las medidas macroeconómicas tomadas por el gobierno en los últimos tiempos que vale la pena mencionar es el denominado “cepo cambiario”, el cual dificulta la obtención de divisas. Desde junio de 2012 se hizo prácticamente imposible comprar dólares u otras monedas extranjeras bajo la autorización de la AFIP⁵ (al tipo de cambio oficial), lo cual contribuyó a incrementar las transacciones en el mercado paralelo de divisas (denominadas “blue”). Si bien esta medida se flexibilizó a fines de enero del corriente año para favorecer el ahorro en dólares de personas físicas, la disponibilidad de dicha moneda sigue siendo bastante restringida y las empresas seguirán sin poder adquirir dólares para tenencia o giro de divisas.

Finalmente, es importante destacar que el tipo de cambio del peso respecto al dólar crece continuamente desde el 2008. Luego de que el 23 de enero de 2014 sufriera una depreciación cercana

² Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas-Ministerio de Agroindustria y tecnología- Gobierno de Mendoza.

³ Producto Bruto Geográfico.

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

⁵ Administración Federal de Ingresos Públicos.

al 8% que sorprendió al común de la población, a fines de mayo de 2014 se sitúa un poco por encima de los 8 pesos. Esa devaluación de nuestra moneda respecto del dólar estadounidense favorece el ingreso de los exportadores pero, por otra parte, genera que toda empresa que deba importar productos tenga que pagar por ellos un precio cada vez más elevado en moneda local.

En conclusión, la economía, tanto nacional como provincial, atraviesa un período de inestabilidad, con expectativas de retracción de la actividad y altas tasas de inflación, que evidencian que no es el mejor momento para comenzar un nuevo negocio. A esto debe sumarse la presión impositiva, que resulta bastante significativa para los pequeños emprendedores.

2.1.1.3. Esfera social

La moda se ha convertido en un tópico ampliamente difundido entre la población femenina. Se ha generado cierta unificación entre niveles sociales respecto de las tendencias en la indumentaria, lo que ha permitido que las mujeres de clase media tengan opciones para incorporar a sus guardarropas modelos de prendas similares a los que pueden observar en la televisión, las revistas, etc. Esta ampliación de la moda, así como el uso de estilos más “descontracturados” o versátiles constituyen oportunidades para los locales de ropa a la hora de decidir qué combinación de productos ofrecer a sus clientes.

En la sociedad moderna las personas adquieren ropa no sólo para satisfacer la necesidad de vestimenta, sino también para verse bien, sentirse admirado, ser aceptado socialmente, etc., lo cual es un factor positivo a tener en cuenta por los comerciantes.

Además, se ha modificado la forma de comprar indumentaria, orientándose a locales integrales que ofrezcan prendas de vestir, calzado y accesorios.

Otra variable a considerar para la apertura de un negocio de ropa es el crecimiento demográfico ya que el mismo amplía el número de clientes potenciales en el largo plazo. Si bien la población de la provincia de Mendoza ha crecido a ritmo decreciente en la última década, el departamento de Guaymallén (en el que se piensa instalar el negocio) tuvo un crecimiento del 11,8% en ese mismo período según datos suministrados por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (DEIE) de Mendoza. Sumado a esto, el desarrollo de la ciudad y el fomento del turismo son aspectos positivos para el comercio de la moda en Mendoza. Ha favorecido a este sector la incursión de turistas chilenos a la provincia que buscan ropa de calidad, moda y precio.

2.1.1.4. Esfera tecnológica

El gran desarrollo de las comunicaciones a través de internet ofrece una oportunidad para que las empresas puedan ampliar enormemente el reconocimiento de su marca, sabiendo aprovechar los buscadores, su página web, las redes sociales, el uso de publicidades en sitios concurridos por su mercado meta, etc. Sin embargo, esta característica puede convertirse también en una amenaza cuando los competidores saben aprovecharla mejor o no se acompaña de un servicio acorde a la imagen difundida.

Además de contribuir al reconocimiento de la marca, las redes sociales junto con el avance en las tecnologías de la comunicación han permitido que las tiendas puedan estar en permanente conexión con sus clientes, pudiendo darles a conocer los nuevos productos y hacer promociones por el día o por determinadas franjas horarias, teniendo la certeza de que dicha comunicación será efectiva.

El auge de internet ha llevado incluso a que prácticamente cualquier producto pueda comprarse por medio de la mencionada red, con lo que las empresas de diversos rubros han tenido que adaptarse a ello para poder estar a la altura de sus competidores. En el caso de la indumentaria, la mayoría de los locales no ofrece este servicio y no es percibido como una exigencia por parte de los clientes ya que, por lo general, las mujeres prefieren probarse la ropa antes de adquirirla.

2.1.2. Diagrama del perfil del atractivo del sector

Para determinar el atractivo del sector, se seleccionan los factores del macroentorno más relevantes para el sector de negocios y se clasifican en un continuo que va desde muy poco atractivo hasta muy atractivo. Este análisis nos permite determinar cómo está constituido el entorno en su conjunto, es decir, si existe preeminencia de factores atractivos, no atractivos, o si los mismos están más bien equilibrados. Para hacer más clara aún la calificación final de los factores, se agregaron una serie de elementos a la matriz tradicional: una ponderación de las variables analizadas y valores numéricos a las calificaciones de las mismas a fin de obtener un valor ponderado final más concluyente sobre el atractivo del sector.

Diagrama 1: Perfil del Atractivo del Sector- Macroentorno

Variables	Pond.	Característic.	MPA -2	PA -1	N 0	A 1	MA 2	Característic.	Valor Ponderado
Políticas de Estado	0,11	Inestables		○				Estables	-0,11
Medidas de comercio exterior	0,11	Dificultan las importaciones		○				Facilitan las importaciones	-0,11
Crecimiento económico	0,07	Bajo		○				Alto	-0,07
Inflación	0,2	Alta	○					Baja	-0,4
Moda	0,16	Estilos restringidos. Estratificación entre niveles soc.					○	Estilos versátiles. Unificación entre niveles sociales	0,16
Crecimiento demográfico	0,08	Bajo					○	Alto	0,08
Fomento del turismo	0,11	Bajo					○	Alto	0,11
Desarrollo de comunicaciones vía internet	0,16	Bajo					○	Alto	0,32
Total	1								0,02

Fuente: Elaboración propia.

Referencias: - **MPA:** Muy Poco Atractivo.
 - **PA:** Poco Atractivo.
 - **N:** Neutral.
 - **A:** Atractivo.
 - **MA:** Muy Atractivo.

A partir del diagrama puede concluirse que los factores relevantes del macroentorno determinan un ambiente más bien equilibrado, con un Valor Total Ponderado de 0,02. En términos de las variables más importantes, puede observarse que la “Moda” y el “Desarrollo de las comunicaciones vía internet” tienen un impacto positivo mayor sobre el atractivo del entorno que el impacto negativo que produce la “Inflación”. Sin embargo, el resto de los factores analizados terminan por equilibrar los aspectos favorables y desfavorables del sector.

2.2. MICROENTORNO

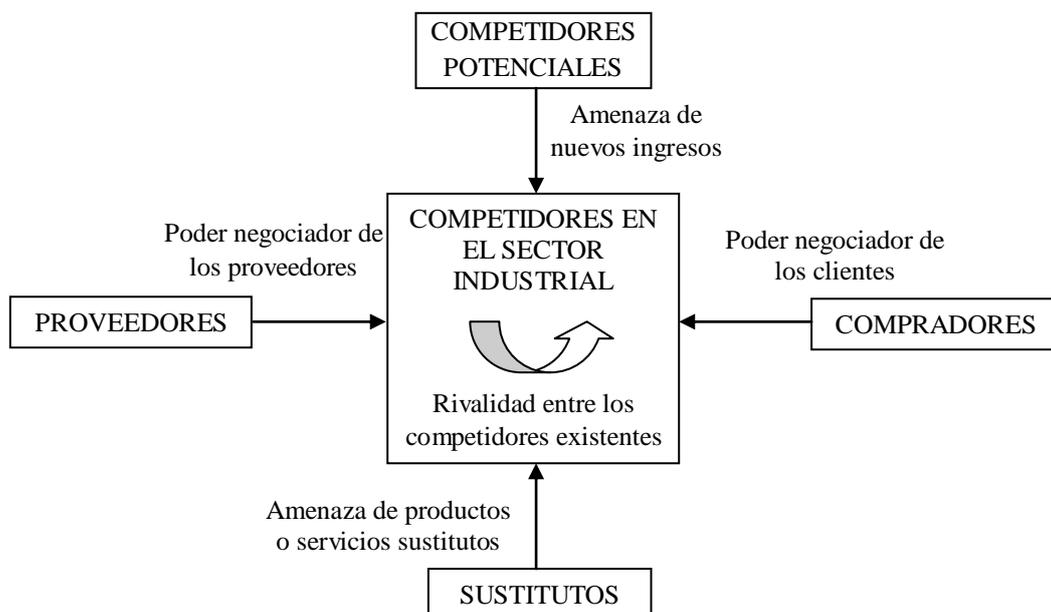
El microentorno está constituido por todas aquellas fuerzas o factores con los cuáles la organización interactúa directamente, los que condicionan su accionar y, a su vez, son influidos por ella. Dichas fuerzas existen dentro del sector en el que se desenvuelve la organización y se refieren esencialmente a los clientes, competidores y proveedores, como se mostró anteriormente en la **Figura 1**.

Para el análisis del microentorno se utilizará el “Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas” de Michael Porter (1984) a fin de examinar los distintos aspectos que pueden influir en el funcionamiento diario de la futura empresa.

2.2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo postula que existen cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de los proveedores. Esas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Las cinco fuerzas relacionadas con los correspondientes actores de la industria pueden observarse en la siguiente figura:

Figura 2: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: Porter, Michael (1984). *Estrategia Competitiva*. Pag. 24.

2.2.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes

En este punto deben considerarse aquellas organizaciones que ofrecen productos similares a los de la tienda que se pretende instalar. Es decir, se analizarán los locales de ropa femenina orientados a mujeres jóvenes de clase media que venden ropa urbana y casual, además de prendas de noche, denominadas comúnmente “para salir”.

A continuación se enuncian las variables que intensifican la rivalidad competitiva en este sector:

a) Concentración de competidores: existe un número elevado de competidores en el sector. Puede observarse una estructura fragmentada, constituida por una gran cantidad de pequeñas empresas y algunas de tamaño mediano. En principio, existe una serie de competidores directos que se encuentran en el centro comercial en el que se instalará el local analizado y en las zonas aledañas. Además, las tiendas del centro de la ciudad son otra opción para las clientes meta a la hora de adquirir indumentaria.

Por otra parte, hay que considerar el Mendoza Plaza Shopping y la Barraca Mall, centros comerciales de envergadura considerable que si bien están orientados a públicos de un mayor poder adquisitivo, poseen tiendas como por ejemplo “Falabella”, “ID” y “Clotter”, que podrían competir indirectamente con el local proyectado.

b) Crecimiento del sector: existe un crecimiento moderadamente lento. Esta característica genera que tanto las nuevas empresas como las ya establecidas deban luchar entre sí para aumentar su participación, a diferencia de aquellos mercados que tienen un crecimiento rápido que permite a las empresas que lo integran mejorar sus resultados al ritmo del mercado, sin tener que luchar por los clientes de sus competidores.

c) Grado de diferenciación: en el sector analizado muchas veces los productos ofrecidos por los locales competidores tienden a ser muy similares entre sí, con lo que la elección por parte de los compradores se basa principalmente en el precio o en el servicio, generándose una intensa rivalidad en estos dos sentidos. Por esto, brindar al cliente una grata experiencia de compra, mantenerse en permanente comunicación con el mismo, así como otorgarle facilidades de pago y promociones son aspectos importantes para lograr la fidelización.

Cabe destacar que las *barreras de salida*, otra de las variables analizadas para determinar la intensidad de la rivalidad del sector, son bajas, permitiendo que los competidores puedan abandonar el

negocio con relativa facilidad, lo cual contribuye a disminuir la intensidad de la rivalidad en el mismo.

Los motivos son los siguientes:

- No existen activos especializados que luego sean difíciles de vender al liquidar el negocio.
- No existen costos fijos de salida elevados ya que al ser un local nuevo, los costos de indemnizaciones laborales no serían significativos en caso de tener que cerrarlo.
- Tampoco se habrá generado una identificación tal de sus dueños con el negocio que impida tomar la decisión de abandonarlo en caso de que no sea rentable.
- No existen restricciones gubernamentales que dificulten la salida del sector debido a la preocupación por pérdida de empleos o efectos sobre la economía regional.

En conclusión, podemos afirmar que existe un alto grado de rivalidad entre los competidores del sector de venta de indumentaria femenina. Si bien los emprendedores pueden salir del negocio con cierta rapidez, el número elevado de tiendas, el crecimiento lento del sector y la similitud de los productos ofrecidos contribuyen a intensificarla en una mayor proporción.

2.2.1.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras de ingreso y de la reacción esperada de los competidores actuales ante la entrada de un nuevo competidor.

En el sector analizado las *barreras de entrada* son bajas, con lo que la amenaza de nuevos competidores se incrementa. Esto se debe a una serie de aspectos que se explican a continuación. En primer lugar, los *requisitos de capital* para instalar un negocio de ropa de dimensiones pequeñas no son significativos en comparación con otro tipo de actividades. Además, tampoco es necesario invertir en investigación y desarrollo, ni en publicidad irrecuperable.

En cuanto a la *diferenciación del producto*, las empresas ya establecidas poseen identificación de marca y lealtad por parte de los clientes, lo cual dificulta el posicionamiento de las nuevas empresas. Sin embargo, puede observarse que los locales competidores ubicados en Blas Shopping son relativamente nuevos con lo que estos factores aún no se han consolidado. Diferente es el caso de algunas tiendas del centro de la ciudad que cuentan con una larga trayectoria en el rubro.

Por otra parte, los *costos de cambio de proveedor* no son significativos en este sector ya que, a diferencia de muchas de las empresas dedicadas a la producción, los clientes no tienen necesidad de cambiar equipamiento, reentrenar al personal o rediseñar productos al comenzar a comprar en otra tienda.

Otro aspecto vinculado a las barreras de entrada se refiere al *acceso a los canales de distribución*. Debido a que el punto de venta es el propio local, no existirán dificultades relacionadas a la búsqueda y negociación con mayoristas y minoristas.

Por último, no existen barreras ligadas a *políticas gubernamentales* que impidan el ingreso al comercio de indumentaria.

En lo que se refiere a la *reacción esperada por parte de los competidores actuales*, se deberá tener en cuenta que un nuevo negocio podría esperar acciones del tipo de descuentos de precios y promociones que le genere dificultades para afianzarse en el sector.

2.2.1.3. Presión de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que los del sector analizado.

En el sector en el que se desenvolverá la empresa, se puede observar que no existen productos sustitutos para las prendas de noche o “para salir” debido a que otro tipo de ropa, como por ejemplo la de gala, no cumple la misma función en razón del contexto y actividades para los cuales se las utiliza.

Con respecto a la ropa casual, se podría considerar como sustituto a la indumentaria deportiva ya que algunas personas prefieren utilizarla en diferentes actividades de su vida cotidiana más allá del ejercicio físico, en reemplazo de la ropa urbana.

2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son organismos dedicados a dotar a la organización de aquellos elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Según Michael Porter (1984), pueden ejercer poder de negociación sobre las organizaciones que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Considerando las variables que determinan el poder de negociación de los proveedores en el sector analizado, se pueden identificar algunas que aumentan dicho poder y otras que lo disminuyen. Entre las que propician su incremento se encuentran las siguientes:

- La empresa proyectada probablemente no sea un cliente importante para sus proveedores ya que será un local nuevo y de dimensiones pequeñas. Esto la pondrá en desventaja a la hora de negociar.
- Los productos suministrados por los proveedores son indispensables para la existencia del negocio como tal ya que el mismo se dedicará a la reventa.

- Los proveedores no tienen competencia significativa de productos sustitutos.

Los factores que contribuyen a disminuir el poder de negociación de los proveedores son los siguientes:

- Existe una gran cantidad de proveedores de indumentaria en todo el país e incluso en el exterior, con lo que su poder para ejercer influencia en los precios y condiciones de venta de los productos se ve disminuido.
- Los productos ofrecidos por los proveedores no implican costos de cambio para los locales comerciales y tampoco existe una diferenciación significativa entre los mismos que los haga indispensables.

Considerando en forma global los aspectos analizados en este apartado, podría concluirse que en el sector de indumentaria observado los proveedores tienen un poder de negociación limitado ya que si bien el tamaño de cada uno de sus clientes puede no ser significativo, la falta de exclusividad en los productos ofrecidos facilita el cambio a otro proveedor. Además, el target del consumidor final implica que el dueño del negocio tenga muy cuenta los precios a la hora de elegir su proveedor, más allá de las consideraciones de estilos y marcas que pueda realizar.

2.2.1.5. Poder de negociación de los compradores

Los compradores determinan la existencia de la organización, al adquirir (o no) los productos y servicios de la misma. Su poder de negociación depende de varias características referidas a la situación de mercado y a la relativa importancia de sus compras en relación con el total de ventas del sector.

En el caso del comercio minorista de indumentaria, puede observarse lo siguiente: en primer lugar, los clientes son consumidores finales que compran para uso personal, con lo que el *monto de compra de cada uno de ellos individualmente no es significativo en relación al total de ventas de cada empresa*. Por esto, no tienen suficiente poder para influir en los términos y condiciones de venta. Sin embargo, los clientes en conjunto afectan indudablemente la rentabilidad del mercado al forzar mediante la falta de consumo la baja de precios o una mejor calidad tanto de los productos como de los servicios asociados.

Por otra parte, los compradores están seguros de que podrán encontrar fácilmente *productos similares* a los de un local en otras tiendas, con *bajos costos de cambiar de un proveedor a otro*, lo cual aumenta su poder de negociación. La similitud que existe entre los productos ofrecidos, lleva a las

empresas a luchar entre sí y tratar de generar diferencias en función del servicio prestado y beneficios brindados, de manera que los clientes las elijan a la hora de comprar.

Otro aspecto que contribuye a aumentar el poder de negociación de los compradores es el nivel de *información respecto del mercado* en cuestión. En este caso, los clientes pueden conocer con relativa sencillez la variedad de productos, precios y condiciones de venta de las empresas competidoras, lo que le proporciona mayor poder a la hora de decidir dónde comprar, pudiendo obtener la combinación más favorable de calidad, precio y forma de pago.

Por todas las razones mencionadas hasta aquí, puede concluirse que el poder de negociación de los compradores en este sector es alto.

2.3. CONCLUSIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

En función de lo analizado hasta el momento, podría afirmarse que el escenario que conforman el micro y macroentorno no es óptimo para la apertura de la tienda de ropa. Por un lado, las condiciones generales de la economía representan un gran desafío para cualquier empresa ya establecida y más aún para una que recién se inicia. A esto se suma la inestabilidad de políticas que dificultan las estimaciones respecto del futuro y, por ende, la planificación a mediano y largo plazo.

En el plano del microentorno, se vislumbra una fuerte rivalidad con los competidores ubicados en la zona, como así también con las tiendas del conglomerado comercial del centro de la ciudad de Mendoza. A esto se suma la relativa facilidad con que pueden agregarse nuevos competidores al mercado y el gran poder de negociación que tienen los consumidores al contar con una amplia oferta de productos similares y amplia información al respecto.

Con todo esto, no se considera que el establecimiento de un nuevo local esté condenado al fracaso. De hecho, la apertura de nuevas tiendas en los últimos meses que han logrado gran concurrencia y mantenerse vigentes hasta la fecha demuestra lo contrario. La clave para el éxito del proyecto podría radicar en aprovechar las oportunidades que presenta el entorno, como por ejemplo estar informado y disponer de la variedad de proveedores con lo que se cuenta para obtener productos atractivos y a precio competitivos. Otra oportunidad que podría canalizarse positivamente es el gran fomento que está teniendo la moda en los medios de comunicación, buscando estar a la vanguardia y ser novedoso con los productos que se ofrecen al público. Además, como se mencionó anteriormente el uso de las redes sociales como medio de comunicación puede ser una herramienta sumamente efectiva y barata para atraer público y mantener informados a los clientes. Esto puede desembocar en clientes fidelizados, siempre y cuando exista coherencia entre las expectativas generadas y lo que realmente se entrega. En este sentido es necesario recordar que un cliente insatisfecho genera mayor

publicidad negativa que uno satisfecho, lo cual sería altamente nocivo sobretodo en los comienzos de la empresa cuando todavía no se ha fortalecido la marca.

Con todo lo considerado en este apartado respecto al ambiente de la futura empresa se puede advertir que resultaría complejo para la misma insertarse y mantenerse en el mercado, requiriéndose un comportamiento sumamente activo. De todas maneras, si el análisis financiero del proyecto resultara favorable sería conveniente emprender el negocio ya que en caso de fracasar, los costos de salir del mercado no serían significativos y se podría recuperar buena parte de la inversión mediante la venta de la mercadería y el mobiliario.

3. MERCADO META

El mercado meta de una organización incluye el/los segmento/s del mercado en los que la misma ha decidido ofrecer sus productos y servicios. Según Kotler y Armstrong (2001) *“un mercado meta es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender”*.

Para seleccionar su mercado meta, una empresa primero deberá segmentar el mercado. Kotler y Armstrong (2001) lo definen como: *“dividir el mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”*. Después que la empresa haya definido diferentes segmentos de mercado deberá evaluar el atractivo de cada uno de ellos y escoger aquellos en los que ingresará.

La identificación de los mercados meta permite a la organización atender a sus clientes de manera más eficaz, pudiendo adaptar los productos, servicios, precios, canales de distribución y publicidad a cada uno de ellos.

3.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para este proyecto se ha decidido adoptar un *marketing de segmento*, identificando segmentos de mercado amplios, de manera de poder adaptar la mezcla de marketing para que coincida con las necesidades de uno o más de esos segmentos.

Existe una gran variedad de bases para la segmentación del mercado. En el caso analizado se utilizarán las siguientes:

- *Segmentación demográfica*: dividiendo el mercado por sexo, en hombres y mujeres, y por edades, considerando tres grandes segmentos: menores de 15 años, entre 15 y 35 años y mayores de 35.
- *Segmentación geográfica*: dividiendo el mercado en dos zonas según los clientes vivan o no en Villa Nueva y sus alrededores.
- *Segmentación psicográfica*: considerando dentro de ella la clase social para agrupar el mercado de consumidores. Se considera la siguiente estratificación socioeconómica:
 - › ABC1: Alta – Media alta
 - › C2: Media típica
 - › C3: Media baja
 - › D1: Baja superior
 - › D2: Baja típica
 - › E: Marginal

3.2. SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS META

Los esfuerzos de marketing estarán orientados a atraer y satisfacer las necesidades de vestimenta (tanto casual como para salir) de mujeres jóvenes de clase media, que vivan primordialmente en los alrededores de la tienda y que estén interesadas no sólo en adquirir indumentaria moderna, sino también en hacer sus compras en un local con excelente atención y ambientación agradable.

El mercado meta, definido según los criterios de segmentación determinados previamente, es:

- *Segmentación demográfica*: mujeres jóvenes, de entre 15 y 35 años. La ropa que venderá la tienda está orientada a este segmento, sin perjuicio de que otros segmentos (probablemente mujeres mayores de 35 años) puedan verse atraídos por los productos de la tienda. Además, existirán clientes ocasionales de sexo masculino que concurran a la tienda por ejemplo para comprar un regalo.
- *Segmentación geográfica*: que residan en Villa Nueva y sus alrededores primordialmente. Adicionalmente, se tratará de captar a aquellas mujeres, que si bien no viven cerca del centro comercial, estarían interesadas en dar un paseo por el mismo como modo de distensión en un día libre o dispuestas a acercarse hasta allí para hacer sus compras.
- *Segmentación psicográfica*: se dirigirán los esfuerzos de marketing hacia el segmento C2 (clase media típica).

Con respecto a la *estrategia de cobertura* del mercado, se utilizará el *marketing concentrado*, tratando de lograr una amplia participación en el segmento identificado.

4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia consiste en recopilar y analizar información sobre los competidores a fin de que sirva como base para diseñar estrategias y tomar decisiones que nos permitan competir de la mejor manera posible con ellos.

Este análisis busca identificar los principales competidores de la empresa, determinar el número, tamaño y ubicación de los mismos, los canales de distribución que utilizan, su nivel de presencia on line, así como sus fortalezas, debilidades y estrategias comerciales, entre otras características. Esta información mejora la posición competitiva de nuestra empresa ya que nos permite estar prevenidos ante las acciones de los competidores, mejorar en los puntos en que ellos presentan falencias o debilidades, tratar de hacer frente a sus fortalezas y buscar posicionarnos de manera diferencial con respecto a ellas, además de ayudarnos a conocer qué tipo de estrategias le han dado resultados en el mercado y cuáles no, de manera de tomarlas como referencia al momento de diseñar las propias.

Por supuesto que obtener datos de la competencia no es sencillo. Muchas veces la información no es confiable o no está disponible, como sucede en el caso del proyecto analizado en el que la mayoría de los competidores son tiendas pequeñas de las que no se encuentran datos secundarios. Por este motivo se ha decidido utilizar como medios de recopilación de información: 1) la *observación directa*, concurriendo a las tiendas de la zona para poder conocer sus líneas de productos, la calidad del servicio de atención al cliente, medios de pago disponibles, etc., 2) *consultas a habitantes de la Villa Nueva* para identificar un mayor número de competidores y 3) la *investigación a través de internet* para evaluar su presencia en las redes sociales y sitios web, así como el grado de interacción con los clientes a través de estos medios.

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS RECOPIRADOS

Como se mencionó más arriba, se utilizó la observación directa y una serie de consultas a vecinos de la zona como medio primario para identificar y recolectar información sobre los principales competidores de la tienda. A continuación se presenta una tabla que resume información básica de los mismos. Cabe aclarar que no se analizó la totalidad de tiendas ubicadas en el microcentro de la ciudad

de Mendoza y en los alrededores de “Blas Shopping”, sino un conjunto representativo de ellas. La tabla se presenta en dos bloques para facilitar su lectura.

Tabla 2: Principales competidores de la tienda proyectada (1° bloque)

NOMBRE	UBICACIÓN	CANTIDAD DE LOCALES ⁶	PRINCIPALES LÍNEAS DE PRODUCTOS	TAMAÑO	PRINCIPALES VENTAJAS
Brenda Söuk	Blas Shopping	1	Ropa casual y formal.	Pequeño	Variedad
Geonna	Blas Shopping	1	Ropa casual y accesorios.	Pequeño	Precio
Soberbia y descarada	Blas Shopping	1	Ropa casual.	Pequeño	Variedad
Rocava 22	B° Unimev (Calle Azcuénaga)	1	Ropa casual y formal.	Pequeño	Variedad. Acceso a algunas marcas reconocidas
Tu outfit	B° Unimev (Calle Houssay)	1	Ropa casual.	Pequeño	Precio
Coqueta	B° Unimev (Calle Pedro Vargas)	1	Ropa casual y accesorios.	Pequeño	Precio
Sepia	B° Unimev (Adolfo Calle)	1	Ropa casual.	Pequeño	Precio
Fulanos	B° Unimev (Calle Pedro Vargas)	1	Ropa casual.	Pequeño	Variedad. Acceso a algunas marcas reconocidas
Heben	Lateral norte Acceso Este. Gllén.	1	Calzado, ropa casual, accesorios, carteras.	Mediano	Marca. Variedad
Terra	Microcentro	3	Ropa casual.	Pequeño	Variedad. Precio
Codigo X	Microcentro	4	Ropa casual.	Pequeño	Marca. Variedad. Precio
Malha	Microcentro	2	Ropa casual.	Pequeño	Variedad. Precio
Mistika	Microcentro	2	Ropa casual.	Pequeño	Variedad. Precio
ID#	Microcentro Mendoza Plaza Shopping	Microcentro: 3 M. Plaza Shop.: 1	Ropa casual.	Mediano	Marca Variedad
Falabella	Mendoza Plaza Shopping	1	Ropa casual.	Grande	Marca. Variedad

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Se cuentan sólo los locales de las zonas analizadas que tienen el mismo nombre, independientemente de si pertenecen o no a los mismos dueños.

Tabla 2: Principales competidores de la tienda proyectada (2° bloque)

NOMBRE	MERCADO META	IDENTIF. DE MARCA	PRESENCIA ONLINE	IMP. PARA EL NUEVO LOCAL
Brenda Söuk	Mujeres. Target C2.	Baja	Escasa. Posee una cuenta en “Facebook” pero no tiene actividad constantemente. Fotos desactualizadas. No hay interacción con clientes.	9
Geonna	Mujeres. Target C2.	Baja	Escasa. Posee perfil en “Facebook” pero está muy desactualizado. Pocas fotos, de mala calidad, no hay interacción con clientes.	8
Soberbia y descarada	Mujeres y hombres. Target C2.	Baja	Nula	9
Rocava 22	Mujeres y hombres. Target C2.	Baja	Prácticamente nula. Tiene una cuenta en “Facebook” en la que sólo aparece el nombre. No figura dirección, información de contacto, ni fotos de productos.	4
Tu outfit	Mujeres. Target C2.	Baja	Nula	4
Coqueta	Mujeres. Target C2.	Baja	Nula	4
Sepia	Mujeres y hombres. Target C2.	Baja	Nula	4
Fulanos	Mujeres y hombres. Target C2.	Baja	Nula	4
Heben	Mujeres. Target C2.	Media	Cuenta con página web y un perfil en “Facebook”. Aparece en sitios de clasificados como “páginasamarillas.com.ar” y “argentino.com.ar”.	6
Terra	Mujeres. Target C2.	Media	Escasa. Aparece en avisos clasificados como: “argentino.com.ar”, “guíaclarin.com.ar” y “paginasamarillas.com.ar”. No tiene página web ni cuenta en redes sociales.	7
Codigo X	Mujeres. Target C2.	Alta	Nula.	7
Malha	Mujeres. Target C2.	Baja	Sólo aparece en clasificados de “paginasamarillas.com.ar”. No posee página web ni cuenta en redes sociales.	7
Mistika	Mujeres. Target C2.	Baja	Nula	7
ID#	Mujeres. Target C2.	Alta	Nula	7
Falabella	Mujeres, hombres y niños. Target ABC1 y C2.	Alta	Posee página web y aparece en sitios de clasificados como “guíaclarin.com”	7

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Importancia de los competidores para el nuevo local

Escala de 1 a 10 donde: 1= Poco importante.

5= Medianamente importante.

10= Muy importante.

4.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS

A partir de los datos expuestos más arriba se pueden identificar diferentes grupos de competidores, los cuales se describen a continuación

En primer lugar existe un conjunto de competidores directos ubicados en el centro comercial en el que se planea instalar la tienda (“Blas Shopping”). Dicho grupo está compuesto por unos pocos locales de ropa femenina dirigidos al mismo segmento de clientes que el negocio proyectado. Estos competidores son de pequeño tamaño y poseen un bajo reconocimiento de marca, lo que constituye una oportunidad para la instalación de un nuevo local. Por otra parte, prácticamente no utilizan los sitios de internet y redes sociales para realizar publicidad y establecer contacto con los clientes (actuales y potenciales).

En segundo lugar, se pueden agrupar aquellos locales que se dirigen al mismo segmento de clientes que la tienda analizada pero que no se encuentran en “Blas Shopping”, sino en zonas aledañas relativamente cercanas al mismo, como por ejemplo en el Barrio “Unimev” caracterizado por ser altamente comercial a diferencia de otros barrios residenciales de la zona. Los comercios analizados dentro de este conjunto son en su mayoría pequeños, con bajo reconocimiento de marca y orientados a precios. Poseen una escasa presencia en internet y no utilizan la publicidad en revistas comerciales de la zona. De esta manera, la importancia de los mismos a la hora de instalar un local de ropa en Blas Shopping no es significativa ya que los clientes de estos locales son, en su mayoría, habitantes de la zona que compran ocasionalmente en los mismos.

En tercer lugar se menciona a las tiendas del microcentro de la ciudad, primordialmente aquellas ubicadas sobre la calle San Martín, las cuáles se dirigen también al segmento meta de la tienda de ropa proyectada. Si bien existe cierta distancia entre el centro comercial donde se piensa instalar la tienda y el centro de la ciudad, las vías de acceso a este último son múltiples y muchas veces, los clientes pueden preferir comprar allí al disponer de una gran variedad de tiendas para recorrer. Esto representa una amenaza para los comercios ubicados en el Blas Shopping ya que el número de locales textiles disponibles es bastante reducido y, por este motivo, los clientes pueden preferir ir al centro de la ciudad con la expectativa de que encontrarán mayor variedad de productos y precios allí.

Por otra parte, algunos de estos comercios poseen trayectoria en la ciudad de Mendoza, con lo que su marca ya está instalada en la mente de los consumidores. A esto contribuye el hecho de que existan varios locales de la misma marca distribuidos en la zona.

Otra característica de este conjunto de competidores es que prácticamente no tienen presencia en la web más allá de algunos sitios de clasificados. Una de las razones de esto puede ser el hecho de que, como mencionábamos anteriormente, algunas tiendas ya han establecido su marca en el mercado y que, de todas maneras, existe un gran flujo de personas en la zona debido al conglomerado de comercios existente.

En cuarto lugar, se puede identificar ciertas tiendas del Mendoza Plaza Shopping como “ID#” o “Falabella” que competirían indirectamente con el local bajo análisis. Las tiendas mencionadas están ubicadas en un centro comercial dirigido a clientes de mayor poder adquisitivo, que buscan prendas de mayor calidad y marcas reconocidas en el mercado, pero podrían atraer clientes de la tienda proyectada con algunas líneas de productos a su alcance, con rebajas de fin de temporada o descuentos con distintos medios de pago que les permitan acceder a prendas de marcas reconocidas a precios accesibles.

4.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El futuro local de ropa se verá inmerso en un mercado altamente competitivo, donde no sólo deberá estar atento a los movimientos de las tiendas ubicadas en el mismo centro comercial, sino también a las estrategias de aquellas ubicadas en los alrededores y en el centro de la ciudad de Mendoza. Si bien el número de competidores en su conjunto es significativo, deberá pensarse inicialmente en proporcionar mayor valor a los clientes que el ofrecido por las tiendas instaladas en Blas Shopping, incorporando nuevos atributos a los productos y servicios y buscando posicionarse de manera diferencial respecto a ellos.

Una debilidad de la mayor parte de los competidores que la nueva tienda podría “atacar” desde un principio es la falta de presencia en la web. Hoy en día el uso de internet y de las redes sociales se ha extendido a casi la totalidad de la población, más aun en el rango de edades entre los 15 y los 35 años, dentro del cual se encuentran los clientes meta de la empresa. Por lo tanto, la creación de una página web, el uso de banners⁷ o la apertura de cuentas en diferentes redes sociales podría permitirle a la tienda realizar publicidad y establecer una permanente interacción con los clientes a un costo muy bajo. Estas herramientas le ayudarían a mantener su marca en la mente de los clientes actuales y darla

⁷Formato publicitario en Internet. Consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Prácticamente en la totalidad de los casos, su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión.

a conocer a los potenciales, teniendo la ventaja de ser prácticamente la única empresa entre sus competidores en utilizarlas.

5. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que examina la situación de una empresa o proyecto identificando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Luego de estudiar los factores internos y externos a la organización, se diseñan cursos de acción alternativos para aprovechar las oportunidades, capitalizar las fortalezas, minimizar las debilidades y tratar de evitar que las amenazas tengan un impacto significativo sobre la organización. Dichas acciones posteriormente sirven de base para determinar el conjunto de estrategias más adecuado para la empresa. Es decir, cada una de ellas no se convertirá en una estrategia, sino que serán opciones a tener en cuenta al momento de trazarlas.

Se debe tener en cuenta que esta herramienta, al igual que otros tipos de análisis, es subjetiva y que considera la situación de la empresa y su entorno en un momento específico del tiempo, sin tener en cuenta el dinamismo de las variables consideradas. Por ende, debe actualizarse permanentemente a fin de que las estrategias derivadas de la misma sean adecuadas para cada momento del tiempo.

5.1. MATRIZ FODA

A continuación se presenta el Análisis FODA para el negocio en consideración:

Figura 3: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el rubro. 2. Capital humano capacitado para la administración del local y desarrollo de acciones competitivas. 3. Ubicación favorable. 4. Costos fijos bajos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores cercanos relativamente nuevos en el mercado. 2. Desarrollo de las comunicaciones vía internet. 3. Mayor versatilidad de la moda. 4. Incremento del turismo en la ciudad de Mendoza y sus alrededores. 5. Existencia de locales de productos complementarios en el centro comercial en el que proyecta instalar el local.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa nueva en el sector, sin reconocimiento de marca. 2. Desventaja con proveedores en relación al volumen de compras. 3. Recursos financieros limitados para el desarrollo de promociones. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta inflación. 2. Inestabilidad macroeconómica. 3. Desaceleración del crecimiento económico de la provincia. 4. Fácil acceso de nuevos competidores. 5. Alta rivalidad de competidores actuales.

Fuente: Elaboración propia.

Como se explicó anteriormente el análisis FODA se completa determinando una serie de cursos de acción estratégicos que surgen de combinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas a partir del análisis interno y externo de la empresa. Estas acciones son caminos alternativos entre los cuales se elegirán los más adecuados para desarrollar las futuras estrategias de la organización.

En el siguiente apartado se exponen los cursos de acción diseñados en base a la matriz FODA de la tienda de ropa, los cuales podrán ser considerados para la elaboración de las estrategias de la empresa en caso de que el proyecto se lleve a cabo.

5.2. CURSOS DE ACCIÓN

Se presentan cuatro tipos de acciones, generadas al combinar los factores internos con los externos.

5.2.1. Estrategias FO

Este tipo de estrategias utilizan las fortalezas de la empresa para tratar de aprovechar las oportunidades que se presentan en el ambiente.

A continuación se describe una serie de acciones que pueden llevarse a cabo teniendo en cuenta diferentes fortalezas y oportunidades.

- **(F1,F2,O1,O2)** Desarrollar acciones comunicacionales y promocionales orientadas a lograr un rápido posicionamiento de la empresa en el sector. Dichas acciones estarán apoyadas en el uso de las redes sociales que, además de difundir el nombre del local, permitirán exhibir las promociones vigentes y mantener una permanente interacción con el cliente.
- **(F1,F2,O3)** A partir de la experiencia en el rubro y los conocimientos en comercialización, se puede aprovechar la mayor versatilidad de la moda actual desarrollando formas innovadoras de combinar y presentar las prendas en la vidriera y en las redes sociales con la finalidad de captar la atención de los clientes.
- **(F3,O4)** La promoción del local en agencias y alojamientos turísticos es una manera de aumentar el tránsito de viajeros en el centro comercial e incentivar las compras en la tienda. Además se puede aprovechar la cercanía al “Mendoza Plaza Shopping” para la publicidad entre los turistas.
- **(F3,O1)** Aprovechar la ubicación favorable del local a fin de exhibir en forma atractiva los productos y llamar la atención de las personas que vienen a visitar otros locales.

5.2.2. Estrategias DO

Este tipo de estrategias buscan superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.

Las acciones estratégicas que podrían desarrollarse en este caso son las siguientes:

- **(D1,O1)** Desarrollar una intensa publicidad inicial por diferentes vías que permita generar un rápido reconocimiento de la marca y equipararse lo más rápidamente posible a los locales recientemente establecidos.
- **(D1,D3,O2)** Aprovechar el auge de las redes sociales para generar un vínculo permanente con los clientes que permita, por un lado, que la información publicada por la empresa llegue rápidamente a los mismos y, por otro, que la organización pueda responder inmediatamente a sus consultas. Esto contribuirá a mejorar el reconocimiento de la marca y a incentivar las compras en el local.
- **(D1,D3,O3)** Aprovechar la mayor versatilidad en la moda para ofrecer prendas innovadoras y combinaciones atractivas de las mismas con el fin de generar un impacto visual en el mercado meta. Estas acciones pueden ayudar a mejorar el reconocimiento del local e incentivar a compradores potenciales a ingresar al mismo.
- **(D1,D3,O5)** Efectuar alianzas con locales que ofrezcan productos complementarios a los de la empresa con el fin de realizar publicidad conjunta y utilizar recíprocamente los productos del otro para el armado de vidrieras. Esto puede contribuir a incentivar las visitas y las compras en el local, así como mejorar la situación financiera de la misma.

5.2.3. Estrategias FA

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la organización para tratar de evitar las amenazas. A continuación se enumeran algunos cursos de acción posibles para el caso analizado:

- **(F2,A1)** Realizar acuerdos de mediano plazo con proveedores para mantener mayor estabilidad en los precios y así protegerse en cierta medida de la inflación.
- **(F1,F2,A3)** Aprovechar la experiencia en el rubro y el conocimiento en administración para desarrollar formas innovadoras de publicidad y promoción con el objeto de hacer frente a la baja en las ventas que se produce como consecuencia de la desaceleración de la economía.
- **(F2,A4,A5)** Utilizar la ventaja en los conocimientos del personal para realizar acciones que permitan lograr un rápido reconocimiento de la marca y la fidelización de los clientes a fin de evitar el cambio a los competidores actuales y potenciales.

5.2.4. Estrategias DA

Las estrategias DA se diseñan para reducir al mínimo las debilidades de la empresa y evitar las amenazas del ambiente.

Algunas acciones estratégicas que podrían implementarse son las siguientes:

- **(D1,A4)** Desarrollar una intensa campaña comunicacional con el fin de incrementar el reconocimiento de la marca, conjuntamente con un exhaustivo análisis de los gustos y preferencias del mercado meta que permita fidelizar la clientela al ofrecerle productos y servicios adaptados a sus necesidades. Ambas acciones contribuirán a evitar el cambio a los competidores.

- **(D2, A1)** El incremento del volumen de compras a proveedores puede ser una acción efectiva para mejorar las condiciones de negociación frente a los mismos y, al mismo tiempo, servir como medida para protegerse ante la inflación.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA A NIVEL DE NEGOCIOS

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para establecer una posición favorable en la industria. La misma está orientada a desarrollar alguna forma de valor empresario que sea única, exclusiva y superior a la generada por los rivales, de tal manera que constituya una ventaja competitiva.

Michael Porter presentó en la década de los ochenta lo que él consideró eran las tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es crear productos considerados como únicos en la industria, dirigidos a clientes poco sensibles al precio, mientras que la concentración se refiere a ofrecer productos adaptados a las necesidades específicas de un pequeño grupo de consumidores.

A pesar de que en su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce que ante las nuevas circunstancias del mercado se necesitan modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva, está claro que su análisis sirvió de base para muchos de los planteos más recientes.

En el caso del proyecto se determinará la estrategia competitiva de la empresa desde dos puntos de vista: los clientes y el marketing⁸.

6.1. SELECCIÓN BASADA EN LOS CLIENTES

Este criterio determina la estrategia competitiva en base a la sensibilidad de los clientes al precio y a la diferenciación por la marca. Que los clientes sean sensibles a la diferenciación quiere decir que su decisión de compra está fuertemente asociada al hecho de que el producto cuente con un conjunto de atributos diferenciales que lo hacen distinto a los demás. Por lo tanto, cualquier mejora que se realice en los atributos del producto, entendiendo este último como un conjunto de bienes y servicios ofrecidos por la empresa, generará una reacción positiva en la demanda.

Por otro lado, que los clientes sean sensibles al precio quiere decir que su decisión de compra está fuertemente vinculada al bajo precio de los productos. Esto implica que cualquier variación en más o en menos en el precio del producto, generará una reacción negativa o positiva, respectivamente, en la demanda del mismo.

En la **Figura 4** se presenta la matriz que combina estas variables indicando la estrategia correspondiente a la tienda de ropa analizada. En la misma puede observarse que se seguirá una estrategia combinada de marca/precio ya que se considera que el segmento meta de la empresa será sensible tanto al precio como a la diferenciación por la marca.

A la hora de realizar las compras, los clientes buscarán tiendas que les proporcionen mayor satisfacción por una mayor cantidad de atributos diferenciales incorporados a sus productos y servicios; sin embargo buscarán los precios más bajos entre las mismas.

Esto hará que la empresa tenga que realizar una gran labor por diferenciarse de sus competidores desarrollando una estrategia de marca, pero al mismo tiempo, y con la misma intensidad, competirá con una estrategia de precios con sus principales rivales. Este doble enfoque a la hora de desarrollar la estrategia se debe, en parte, a la naturaleza de los productos comercializados ya que si bien la empresa puede posicionarse como una marca “diferente”, con instalaciones y servicios “distintos”, el tipo y la calidad de la indumentaria ofrecida son similares a los de los competidores, pujando la competencia por precios.

⁸ Estos criterios se tomaron de apuntes de clases de la materia Estrategias de Negocios de la carrera de Lic. en Administración de la UNCuyo.

Figura 4: Matriz sensibilidad al precio/sensibilidad a la diferenciación por la marca

Sensibilidad al precio	Alta	Estrategia de precios	Estrategia combinación marca/precio
	Baja	Estrategia contingente para mercado estancado	Estrategia de marca
		Baja	Alta

Sensibilidad a la diferenciación por la marca

Fuente: Elaborado a partir de material de clases de Estrategias de Negocios.

6.2. SELECCIÓN BASADA EN EL MARKETING

Este criterio determina la estrategia competitiva en base a la cantidad de líneas de productos ofrecidos y la cantidad de segmentos atendidos por la empresa.

La matriz correspondiente se presenta en la **Figura 5**.

Como se señala en la matriz, la empresa seguirá una estrategia competitiva de marketing concentrado, la cual define al mismo tiempo el tipo de cobertura de mercado que se realizará. Se dirigirá inicialmente a un segmento de clientes específico (definido en el punto 3.2) con una sola línea de productos: ropa casual y de noche⁹.

Al concentrarse en un grupo determinado de clientes, la empresa puede conocer mejor sus necesidades, lo que contribuye a que pueda afianzarse en el mercado y lograr una posición firme en el segmento que pretende atender. De esta manera la tienda tratará de lograr una participación grande en el segmento seleccionado en lugar de ir tras una participación pequeña en un mercado grande.

⁹ También denominada en otras partes del informe como “ropa para salir”.

Figura 5: Matriz líneas de productos/segmentos de clientes

Líneas de productos	Varias	<p>Marketing diferenciado especializado en clientes</p> <p>(Marca; Precio; Marca/Precio)</p>	<p>Marketing Indiferenciado</p> <p>(Marca; Precio; Marca/Precio)</p>
	Una	<p>Marketing Concentrado -Especializado-</p> <p>(Marca; Precio; Marca/Precio)</p>	<p>Marketing Diferenciado Especializado en Productos</p> <p>(Marca; Precio; Marca/Precio)</p>
		Uno	Varios
		Segmentos de clientes	

Fuente: Elaborado a partir de material de clases de Estrategias de Negocios.

7. MARKETING MIX

La mezcla de marketing es el “conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Estas pueden reunirse en cuatro grupos de variables: producto, precio, plaza y promoción” (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; 2001).

A continuación se describirá cada uno de estos elementos para la empresa analizada.

7.1. PRODUCTO

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrecerá al mercado meta. En este apartado, las decisiones incluyen la definición del producto en tres niveles: producto central, producto real y producto aumentado (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; 2001).

7.1.1. Definición del producto central

Este componente está referido a lo que realmente busca el cliente al comprar nuestro producto, es decir, el conjunto de beneficios que el mismo le proporcionará.

En el caso de la tienda bajo análisis, no se ofrecerán prendas para satisfacer simplemente la necesidad de vestimenta, sino que se buscará proporcionar a las clientas la posibilidad de sentirse lindas a lo largo del día, tanto en la cotidianeidad de sus vidas como al momento de una salida informal.

De acuerdo con las clasificaciones del producto básico, los nuestros pertenecen a la categoría de Bienes de Consumo y, dentro de ella, a la de productos de comparación, es decir, productos que los clientes comparan durante el proceso de compra en términos de calidad, precio, estilo, etc.

7.1.2. Definición del producto real

✓ Atributos

El producto real estará compuesto por remeras manga corta y manga larga, musculosas, camisas, pantalones, calzas, shorts, sweaters y camperas. Se ofrecerán diferentes estilos de ropa a fin de cubrir una amplia gama de gustos, por lo que se integrará la oferta con diseños tradicionales, así como con otros más novedosos y vanguardistas, buscando además variedad de color y texturas.

✓ Calidad

Se buscarán proveedores que aseguren un buen nivel de calidad de los materiales utilizados en la producción de las prendas. Así mismo, se tendrá en cuenta que la confección sea resistente y las terminaciones sean prolijas.

✓ Marca

Si bien aún no se ha decidido la nombre del local, cabe mencionar que las prendas que se vendan llevarán la marca de sus fabricantes. Esto se explica evidentemente en que la tienda se dedicará a la reventa y no al diseño y fabricación de líneas de ropa propias. Además, se considera que la comercialización de marcas que tienen trayectoria en el mercado puede contribuir a atraer clientes al local.

✓ Presentación y empaque

Debido a que las compradoras necesitan observar y probarse la ropa antes de comprarla, no es conveniente utilizar ningún tipo de envoltorio que entorpezca la visibilidad y la fluidez del trabajo de los vendedores. Por ende, no se utilizará envase primario y se exhibirá las prendas en percheros, estantes y maniqués como se realiza habitualmente. Por otro lado, sí será necesario un envase secundario que facilite el transporte del producto luego de ser adquirido por el cliente. Dicho envase estará constituido por bolsas de papel o, de manera alternativa, por bolsas de polipropileno en dos medidas: 30x20x10 y 40x30x12. Las bolsas serán impresas con el nombre y el logo de la empresa, dirección, teléfono, nombre de identificación en las redes sociales y página web (si posteriormente se decidiera implementarla).

Se utilizarán otros rótulos de identificación de la tienda: etiquetas para las prendas, stickers cierra bolsas y tarjetas para personalizar estas últimas en caso de que el cliente compre para hacer un regalo. Dichos rótulos contendrán el logo con el nombre de la empresa y la dirección, además de las inscripciones específicas que hagan falta en cada caso como por ejemplo las palabras “artículo” y “precio” en el dorso de las etiquetas.

7.1.3. Definición del producto aumentado

El producto aumentado se refiere a los servicios y beneficios adicionales que se agregan al producto central y real.

En este caso, se ofrecerán básicamente tres servicios de apoyo: el de crédito, el de asesoramiento y consulta a través de internet y el de personalización de regalos.

Con respecto al primero, existirán diferentes modalidades de pago y los clientes podrán abonar con tarjetas de diferentes entidades bancarias y de crédito.

En cuanto al segundo, los consumidores podrán acercar sus consultas sobre los productos y servicios de la tienda a través de la página web de la empresa y las redes sociales, teniendo una respuesta casi inmediata por parte de la empresa. Además, se publicarán consejos de moda y belleza en dichos medios y los clientes podrán expresar sus opiniones y deseos al respecto.

Por último, se ofrecerá a quien compre en la tienda una prenda para regalar, la posibilidad de personalizar la bolsa del presente con tarjetas especiales para la ocasión.

7.2. PRECIO

Las decisiones de fijación de precios son afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno. Los costos de los productos establecen un límite inferior del precio; las percepciones de los consumidores en cuanto al valor del producto establecen el límite superior. La compañía debe considerar también otros factores como los precios de los competidores para encontrar el mejor precio entre esos dos extremos (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; 2001).

En nuestro caso, determinaremos el precio de los productos en base a dos enfoques: el enfoque basado en los costos (fijación de precio de costo más margen) y el enfoque basado en la competencia (fijación de precio por tasa vigente). Quedará pendiente para un próximo análisis (basado en una investigación más profunda de la demanda) la determinación de los rangos de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar por los diferentes productos.

La tienda no venderá un producto estándar, sino diferentes modelos de cada tipo de producto, los cuales generalmente no se repiten en el tiempo. Por ello, es difícil establecer el precio de cada prenda en esta etapa del proyecto y se ha decidido calcular un precio de referencia de cuatro productos básicos:

- Remeras
- Camisas
- Pantalones
- Sweaters/Camperas livianas

Se seleccionaron estos cuatro productos genéricos porque se considera que se venden a lo largo de todo el año, en cantidades mensuales relativamente constantes, independientemente de que los modelos ofrecidos varíen en cada temporada. En el último ítem se englobaron los sweaters y las camperas livianas ya que los costos de ambos productos son similares y sus demandas se complementan durante el año al venderse en temporadas opuestas (sweaters cuando hace frío y camperas livianas en épocas cálidas). Esto permite suponer cierta continuidad de las ventas, lo cual es útil a los fines prácticos.

7.2.1. Fijación de precios basada en el costo

Este enfoque consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. El cálculo del precio se basará en el uso de dos fórmulas:

- **Costo unitario = costo variable + costos fijos / unidades vendidas**
- **Precio = costo unitario / (1 – rendimiento de ventas deseado)**

A continuación se calcula el costo unitario y el precio para cada uno de los productos básicos seleccionados. El cálculo de los costos presentados se detalla en el título **8.2. Análisis de los costos**. En este punto nos limitaremos a exponer cada uno de ellos a fin de obtener el precio final de los productos genéricos mencionados. Sin embargo, cabe aclarar que para la determinación del costo variable unitario de cada tipo de producto, se tomaron como costos de las prendas un promedio del valor de adquisición de diferentes modelos y proveedores.

Además, se considera adecuado un **rendimiento de ventas esperado del 30%**.

Tabla 3: Cálculo precio de venta remeras

Detalle	Valores
Demanda mensual en unidades	35
Costo fijo mensual proporcional	\$ 1.140,60
Costo fijo unitario	\$ 32,59
Costo variable unitario	\$ 99,27
COSTO UNITARIO TOTAL	\$ 131,86
Rendimiento de ventas deseado	0,3
PRECIO	\$ 188,37

Fuente: Elaboración propia.¹⁰

Tabla 4: Cálculo precio de venta camisas

Detalle	Valores
Demanda mensual en unidades	12
Costo fijo mensual proporcional	\$ 1.140,60
Costo fijo Unitario	\$ 95,05
Costo variable unitario	\$ 155,58
COSTO UNITARIO TOTAL	\$ 250,63
Rendimiento de ventas deseado	0,3
PRECIO	\$ 358,04

Tabla 5: Cálculo precio de venta pantalones

Detalle	Valores
Demanda mensual en unidades	14
Costo fijo mensual proporcional	\$ 1.140,60
Costo fijo unitario	\$ 81,47
Costo variable unitario	\$ 170,69
COSTO UNITARIO TOTAL	\$ 252,16
Rendimiento de ventas deseado	0,3
PRECIO	\$ 360,23

¹⁰ La totalidad de las tablas subsiguientes de este trabajo son fruto de la elaboración propia de la autora.

Tabla 6: Cálculo precio de venta sweaters/ camperas livianas

Detalle	Valores
Demanda mensual en unidades	22
Costo fijo mensual proporcional	\$ 1.140,60
Costo fijo Unitario	\$ 51,85
Costo variable unitario	\$ 161,45
COSTO UNITARIO TOTAL	\$ 213,30
Rendimiento de ventas deseado	0,3
PRECIO	\$ 304,71

7.2.2. Fijación de precios basada en la competencia

Esta táctica consiste en fijar los precios basándose en gran medida en los precios de los competidores, prestando menos atención a los propios costos o a la demanda.

En la **Tabla 7** se presenta el precio promedio de venta de cinco competidores para cada uno de los productos considerados. Se seleccionaron los 2 principales competidores dentro del centro comercial así como otras tiendas representativas del centro de la ciudad.

Para encontrar el precio según este enfoque se calcula el promedio de los valores mostrados en la tabla para cada tipo de producto.

Tabla 7: Precio de venta competidores representativos

	Remeras	Camisas	Pantalones	Sweaters/camp.
Brenda Söuk	\$ 160	\$ 370	\$ 320	\$ 380
Soberbia y Descarada	\$ 180	\$ 390	\$ 330	\$ 440
ID#	\$ 155	\$ 430	\$ 430	\$ 370
Mistika	\$ 150	\$ 360	\$ 300	\$ 420
Terra	\$ 155	\$ 360	\$ 330	\$ 460
Precio Promedio	\$ 160	\$ 382	\$ 342	\$ 414

7.2.3. Definición de precios

Luego de determinados los precios según los enfoques considerados, calcularemos el precio final de los productos de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$P_x = A * P_{xCosto/Margen} + B * P_{xCompetencia}$$

Donde:

- **Px** es el precio de un producto determinado.
- **PxCosto/Margen** es el precio del producto obtenido con el enfoque del costo más margen.
- **PxCompetencia** es el precio del producto obtenido con el enfoque basado en la competencia.
- **A** y **B** son coeficientes cuyos valores dependen de la importancia de cada factor (costos o competencia) en la determinación del precio en el mercado de que se trata. Se considera que debido a la poca diferenciación de los productos y a la gran competitividad que existe en este mercado, los precios de la competencia tienen mayor preponderancia en la fijación de los propios precios de venta que los costos. Se adoptarán los siguientes valores: A= 0,4 B= 0,6.

En base a los datos obtenidos hasta el momento, se calcula el precio de referencia de cada producto:

$$Px \text{ Remera} = 0,4 * \$188,37 + 0,6 * \$160 \longrightarrow \boxed{\text{Px Remera} = \$171,35}$$

$$Px \text{ Camisa} = 0,4 * \$358,04 + 0,6 * \$382 \longrightarrow \boxed{\text{Px Camisa} = \$372}$$

$$Px \text{ Pantalón} = 0,4 * \$360,23 + 0,6 * \$342 \longrightarrow \boxed{\text{Px Pantalón} = 349,3}$$

$$Px \text{ Sweaters} = 0,4 * \$304,71 + 0,6 * 414 \longrightarrow \boxed{\text{Px Sweaters} = 370,3}$$

Comparando los precios finales de los cuatro productos básicos analizados con los calculados en base al criterio del costo más un margen, puede concluirse que, en promedio, se obtendrá un rendimiento sobre el precio de venta superior al 30% en el caso de las camisas y los sweaters, e inferior a dicho porcentaje en el caso de los pantalones y las remeras.

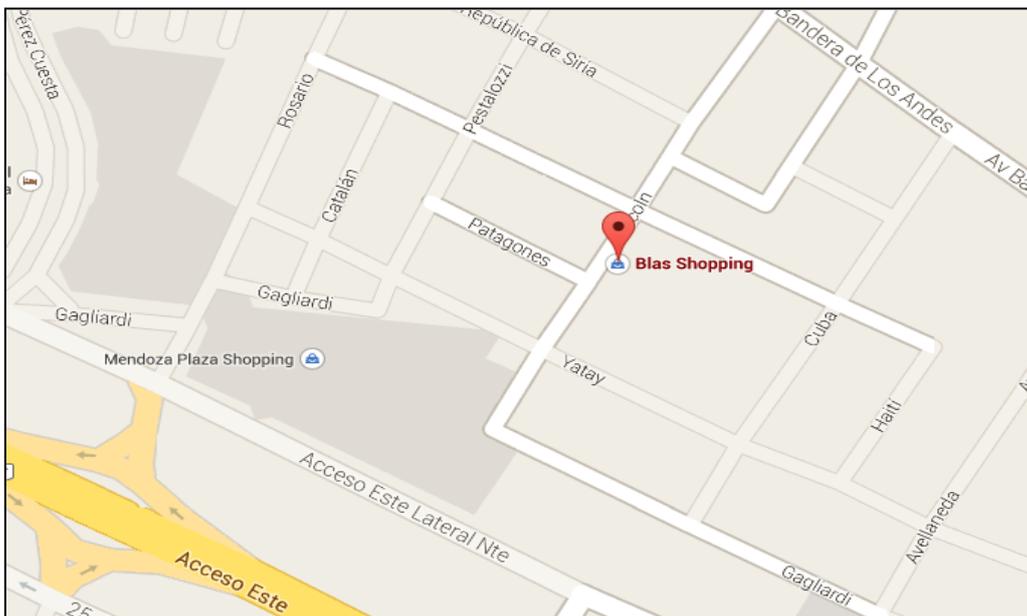
Cabe aclarar que el precio de cada artículo en particular variará en más o en menos del precio de referencia establecido en función del modelo y proveedor específicos. El proceso para el cálculo de los mismos será idéntico al que se siguió para determinar los precios de referencia: establecer el precio

basado en los costos más un margen y ponderarlo (según la fórmula presentada) con el precio promedio de los competidores. En el **Anexo: Lista de precios de productos**, se presentan los precios de una serie de artículos ordenados por proveedor y por modelo/código, conjuntamente con los componentes más importantes para su cálculo.

7.3. PLAZA

En esta sección se definen los canales de venta que utiliza la empresa para poner los productos y servicios a disposición de los consumidores. En nuestro caso se utilizará un canal de marketing directo, vendiendo directamente a los consumidores en el propio local comercial sin que existan intermediarios. Dado que la empresa se dedica a la reventa minorista, será el último eslabón del canal entre los fabricantes y los consumidores.

La tienda estará situada en el centro comercial Blas Shopping, Calle Lincoln 277 de Villa Nueva, Guaymallén. El mismo es adyacente al Mendoza Plaza Shopping y es de fácil acceso desde el centro de la ciudad. A continuación se presenta un mapa con su ubicación:



Con respecto al almacenamiento de la mercadería, cabe aclarar que el mismo se realizará íntegramente en el centro comercial, tanto en el local de venta como en el depósito asignado al mismo.

7.4. PROMOCIÓN

La mezcla de promoción de la empresa es la combinación específica de herramientas de comunicación que utiliza la compañía para alcanzar los objetivos de marketing y lograr, en última instancia, convencer a los clientes meta de comprar los productos de la empresa. Las principales herramientas de la mezcla de promoción son la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; 2001).

A continuación se especifican algunos aspectos básicos referidos al proceso comunicacional de la empresa bajo análisis y luego se define la mezcla de promoción de la misma.

7.4.1. Identificación del público meta

El primer paso en el desarrollo de la mezcla de promoción consiste en determinar el público meta al que se intentará llegar. Estos pueden ser individuos, grupos, públicos especiales o el público en general.

Nuestra estrategia apuntará inicialmente a compradores potenciales. En este caso se trata de mujeres jóvenes de clase media típica, que vivan cerca del centro comercial o que estén dispuestas a acercarse hasta allí para realizar sus compras de indumentaria.

7.4.2. Determinación de los objetivos de la comunicación

Una vez definido el público meta, se debe determinar cuál es la respuesta que se desea obtener. Si bien la respuesta final en la mayoría de los casos es la compra, ésta es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones de los clientes. Por lo tanto se debe identificar en qué etapa del proceso están los consumidores y a qué etapa es preciso llevarlos. Las etapas por las que pasan normalmente los consumidores cuando van a hacer una compra son: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra.

En nuestro caso, al tratarse de una tienda que recién se instala en el mercado, el primer paso deberá ser crear *conciencia* y *conocimiento* de la misma en el público meta. Se comenzará con una campaña de marketing orientada a crear familiaridad con la marca, tratando de generar curiosidad en los clientes potenciales para que se informen sobre los productos que se venden, la ubicación, etc. Una vez logrado esto, la estrategia de marketing se apoyará en otras herramientas como el marketing

directo y la promoción de ventas a fin de que el cliente llegue a la etapa de convicción y finalmente decida concurrir a la tienda para realizar la compra efectiva.

7.4.3. Elección del mensaje

Los mensajes comunicacionales a transmitir serán sencillos y estarán orientados a resaltar la grata experiencia de compra que experimentará el cliente en la tienda, no sólo porque encontrará variedad de prendas que reflejan las últimas tendencias en la moda, sino por la ambientación del lugar y la excelente atención del personal.

Cabe aclarar que estos mensajes no serán verbales en su totalidad, sino que se integrarán mensajes no verbales a través de fotografías por ejemplo.

7.4.4. Selección de los medios de difusión

Teniendo en cuenta que se trata de un proyecto de dimensiones pequeñas, se ha optado por utilizar medios de difusión gratuitos a través de internet que permitan, en primera instancia, publicar información sobre la empresa y sus productos y que, además, posibiliten la interacción directa con los clientes de manera que estos puedan realizar consultas y tener una retroalimentación casi inmediata por parte de la empresa. Debido a que los productos y precios de la tienda serán similares a los de la competencia, se considera que esta forma de comunicación con el público puede ser un modo de incentivar a los clientes a elegir el local por sobre el de los competidores a la hora de comprar.

La comunicación se establecerá a través de cuentas en redes sociales, inicialmente Facebook e Instagram. Este tipo de medios de comunicación permitirán multiplicar los destinatarios de los mensajes ya que posibilitarán llegar no sólo a los contactos de la empresa, sino también a quienes están conectados con ellos en la red social. Esto ampliará la llegada al público meta ya que conectando directamente con un solo miembro se abre la posibilidad de que la marca de la tienda sea conocida por otros más.

7.4.5. Mezcla de promoción

A continuación se enumeran aquellos instrumentos de promoción que pueden ser de utilidad para el proyecto abordado en este trabajo.

- **Publicidad:** Se optará, como se mencionó anteriormente por direccionar la “publicidad” de carácter informativo a través de las redes sociales.

No se realizará publicidad en medios gráficos, radiales, ni televisivos ya que los costos son demasiado cuantiosos para las dimensiones de este emprendimiento. Además, los medios disponibles son demasiado masivos sin que se pueda cuantificar la proporción del mercado meta que efectivamente recibirá el mensaje. En la zona del centro comercial no existen por ejemplo revistas del rubro textil o relacionado en las que sería positivo publicitar el local; sólo se encuentran disponibles revistas polirubro, más adecuadas para la publicación de servicios y casas de comida.

- **Marketing directo:** el uso de las redes sociales permitirá adaptar los mensajes de manera que sean atractivo para consumidores específicos. Además, facilitará el diálogo con los clientes y el establecimiento de relaciones con los mismos.

- **Promoción de ventas:** a la hora de la puesta en marcha del negocio, debe buscarse que las personas tomen la decisión de acercarse al local y lo conozcan de manera tal de lograr en un futuro clientes fieles.

Inicialmente se pueden utilizar como herramientas de promoción los descuentos especiales por inauguración o regalar algún elemento con la primera compra.

Otras herramientas de promoción que podrán utilizarse son los descuentos de fin de temporada y sorteos de prendas para fechas especiales.

- **Relaciones públicas:** el incremento en el reconocimiento del centro comercial por parte del público contribuiría a incrementar el tráfico de personas en el mismo, lo cual sería beneficioso para todos los locales comerciales que lo integran. Por lo tanto, podría proponerse a la dirección de Blas Shopping la organización de un evento anual de entrada gratuita para el público, por ejemplo para conmemorar su aniversario. Si bien este no es un evento que financiaría la empresa, ésta podría participar de alguna manera en su ejecución.

CAPÍTULO II - ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

1. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este apartado se procederá a establecer el nivel de ventas esperado para el proyecto bajo estudio, así como a realizar un análisis detallado de los costos, tanto fijos como variables, que hacen al funcionamiento del mismo. Además, se determinará el nivel de ventas de equilibrio del proyecto a fin de clarificar cuánto debería vender el local para cubrir todos sus costos y no obtener pérdidas, como así también la cantidad estimada que debería venderse de cada uno de los cuatro productos principales para alcanzar dichas ventas de nivelación.

1.1. ESTIMACIÓN DE VENTAS

La estimación de las ventas del proyecto se basará en datos de un local comercial de similares características y ubicación. Teniendo en cuenta la cantidad demandada de los cuatro productos analizados anteriormente y el precio de referencia establecido para cada uno de ellos (Ver título 7.2 *Precio*), se calculan las ventas mensuales. Para realizar dicho cálculo se considera que los productos mencionados representan el 80% del total de ventas del local.

Tabla 8: Demanda y ventas mensuales

Producto	Cantidad demandada (unidades)	Precio	Ventas
Remeras	35	\$ 171,35	\$ 5.997,25
Camisas	14	\$ 372,00	\$ 5.208,00
Pantalones	12	\$ 349,30	\$ 4.191,60
Sweaters	22	\$ 370,30	\$ 8.146,60
Otros productos (20%)			\$ 5.885,86
Total			\$ 29.429,31

En base a los resultados alcanzados y la información obtenida de personas dedicadas al rubro, se determina que la demanda mensual del local, luego de estabilizadas las ventas, será de \$30.000 mensuales, lo que equivale a **ventas anuales de \$360.000**.

1.2. ANÁLISIS DE COSTOS

1.2.1. Costos variables

Debido a que se trata de una empresa de reventa de productos, no de fabricación, los costos serán variables en función de las ventas. Los conceptos de costo variables considerados son:

- Prenda para reventa
- Bolsas
- Etiquetas
- Stickers cierra bolsa
- Tarjetas para regalo

A continuación se analiza cada uno de los costos mencionados:

- › **Prendas para reventa:** el valor de las mismas variará por proveedor, tipo de producto y modelo. En la **Tabla 9** se presenta el costo promedio por tipo de prenda¹¹ considerando tres proveedores. Este costo se calcula suponiendo que no se comprará el mismo volumen a todos los proveedores, sino de acuerdo a los siguientes porcentajes del total de compras: Rimmel 20%, Afixis 40% y Wanna be fashion 40%. El motivo de esta decisión está directamente vinculado a la diferencia de costos entre proveedores y el nivel de precios que quiere mantenerse en la tienda.

Tabla 9: Costo promedio prendas

Proveedor	Pond.	Remeras	Camisas	Pantalones	Sweaters/camp. livianas
Rimmel	0,2	\$ 110	\$ 171	\$ 227	\$ 198
Afixis	0,4	\$ 85	\$ 133	\$ 150	\$ 147
Wanna be fashion	0,4	\$ 94	\$ 156	\$ 146	\$ 141
Costo promedio		\$ 93,6	\$ 149,9	\$ 164,1	\$ 154,9

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Se consideran 4 productos representativos del 80% de las ventas del local: remeras, camisas, pantalones y sweaters/campers livianas.

- › **Bolsas:** se trabajarán con dos medidas: 20x30x10 (pequeñas) y 30x40x12 (grandes). Se utilizarán las pequeñas para las remeras y camisas y las grandes para pantalones y sweaters. Los costos son los siguientes:
 - Bolsas 20x30x10 = \$ 5,035
 - Bolsas 30x40x12 = \$ 5,90

- › **Etiquetas:** se utilizará una por prenda.
 - Costo unitario: \$ 0,2708

- › **Stickers cierra bolsa:** se utiliza uno por bolsa.
 - Costo unitario: \$ 0,2708

- › **Tarjetas:** se incluyen en el producto sólo cuando son para regalo.
 - Costo unitario: \$ 0,5

Se estima que el 25% de las ventas serán para regalo, por lo que se utilizarán 26 tarjetas al mes, con lo que el costo aproximado por prenda será de \$ 0,13.

En la **Tabla 10** se presenta el costo variable unitario por producto.

Tabla 10: Costo variable unitario

Concepto	Remeras	Camisas	Pantalones	Sweaters/camp.
Costo prenda	\$ 93,57	\$ 149,88	\$ 164,12	\$ 154,88
Bolsa	\$ 5,04	\$ 5,04	\$ 5,90	\$ 5,90
Etiqueta	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27
Sticker cierra bolsa	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,27
Tarjetas para regalo	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 99,27	\$ 155,58	\$ 170,69	\$ 161,45

En la **Tabla 11** se puede observar la cantidad demandada mensualmente de cada producto y los costos variables mensuales y anuales asociados a cada uno de ellos. Para calcular los costos

variables totales se aplica una regla de tres simple teniendo en cuenta que los cuatro productos señalados constituyen el 80% de los mismos.

Tabla 11: Costo variable total

Producto	Demanda mensual (unidades)	Costo variable unitario	Costo Variable mensual	Costo variable anual
Remeras	35	\$ 99,27	\$ 3.474,47	\$ 41.693,64
Camisas	14	\$ 155,58	\$ 2.178,12	\$ 26.137,39
Pantalones	12	\$ 170,69	\$ 2.048,25	\$ 24.579,00
Sweaters/camp.	22	\$ 161,45	\$ 3.551,91	\$ 42.622,93
Resto productos			\$ 2.813,19	\$ 33.758,24
Total				\$ 168.791,20

1.2.2. Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción, o como en el caso analizado, con el nivel de ventas.

La composición de los costos fijos puede observarse en la **Tabla 12**:

Tabla 12: Costos fijos

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler local y expensas	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Electricidad	\$ 240,00	\$ 2.880,00
Teléfono y conexión a internet	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Alquiler terminal de captura tarjetas (postnet)	\$ 220,00	\$ 2.640,00
Cuota Monotributo	\$ 1.543,00	\$ 18.516,00
Total	\$ 5.703,00	\$ 68.436,00

A continuación se realizan algunos comentarios respecto a los diferentes componentes del costo fijo:

- › *Alquiler local y expensas*: el monto corresponde a un local de 35m² en la planta baja del complejo, a unos metros de una de las entradas principales.
- › *Electricidad*: estimación en base a datos de locales similares.
- › *Teléfono e internet*: determinado a partir de planes vigentes de telefonía.

- › *Cuota monotributo*: el monto de la misma corresponde a la categoría “I”, para contribuyentes con ingresos brutos hasta \$400.000. Se espera estar en esta categoría ya que las ventas estimadas son de \$30.000 mensuales. En la Tabla 13 se muestra la composición de la cuota.

Tabla 13: Cuota Mensual Monotributo Categoría “I”.

Categoría	Ingresos Brutos	Impuesto Integrado	Aportes al SIPA ¹²	Aportes Obra Social	Total
I	Hasta \$ 400.000	\$ 1.240	\$ 157	\$ 146	\$ 1.543

Cabe aclarar que no se prevén costos de **publicidad** ya que, como se mencionó anteriormente en el punto **7.4.5. Mezcla de Promoción**, se optará por el uso de medios gratuitos de comunicación a través de internet para dar a conocer el local y sus productos.

Por otra parte, tampoco se consideran entre los costos fijos remuneraciones al personal ya que el local será atendido por sus dueños.

Los costos fijos se distribuirán de la siguiente manera entre los productos:

Tabla 14: Distribución costos fijos

	% CF Remeras	% CF Camisas	% CF Pantalones	% CF Sweaters/camp.	% CF Resto productos	Total
% de distribución	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Costos fijos mensuales	\$ 1140,60	\$ 1140,60	\$ 1140,60	\$ 1140,60	\$ 1140,60	\$ 5703

Se decidió repartirlos en partes iguales entre los diferentes productos ya que no se encontró un criterio específico para su distribución que resultara lógico. Por otra parte, teniendo en cuenta que los costos variables unitarios representan aproximadamente el 50% del precio de los productos, se observa que aquellos de precios más altos tienen márgenes de contribución más amplios y los de precios más bajos tienen márgenes más reducidos. Dado que los primeros son menos demandados que los segundos, la distribución de los costos fijos será más acorde a los márgenes de contribución unitarios de cada tipo de producto.

¹² Sistema Integrado Previsional Argentino. Es el sistema jubilatorio que rige en la Argentina a partir de la eliminación de las AFJPs.

1.3. PUNTO DE NIVELACIÓN O EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad de producción o el nivel de ventas en que los ingresos totales son iguales a los costos totales. Las ventas por encima de ese punto generan una utilidad por cada unidad adicional. Cuanto más altas sean las ventas por encima del punto de equilibrio, mayores serán las utilidades unitarias y totales. Las ventas por debajo del punto de equilibrio representan pérdidas para el vendedor.

Por lo general el análisis del punto de equilibrio se realiza para un producto en particular. En ese caso la cantidad de nivelación (Q_n) y las ventas de nivelación (V_n) se calculan de la siguiente manera:

$$Q_n = CF / mc \qquad V_n = CF / rc$$

$$\text{Siendo } mc = p - cv \quad \text{y} \quad rc = mc / p$$

Donde: **CF** son los costos fijos, **mc** es el margen de contribución unitario del producto, **p** es el precio del mismo, **cv** es el costo variable unitario y **rc** es la razón de contribución.

Cuando existen múltiples productos la situación de nivelación responde a las siguientes igualdades:

$$\sum mc_i Q_i = CF \qquad \text{ó} \qquad \sum rc_i V_i = CF$$

En este caso, siendo diferentes entre sí tanto los márgenes como las razones de contribución, se produce una indeterminación ya que existirán múltiples combinaciones de cantidades de productos o ventas que satisfarán la condición de nivelación. Esta indeterminación puede salvarse en el caso de la segunda fórmula al suponer que las proporciones de la mezcla de productos vendidos no variarán; es decir, que la participación que le cabe a las ventas de cada producto, respecto de las ventas totales, permanecerá constante. En ese caso, podemos trabajar con una razón de contribución promedio ponderada (\bar{rc}), que nos permite conocer el nivel de ventas con el que no perderemos ni ganaremos. A los fines prácticos de este trabajo, esto resulta más útil que la determinación de diferentes combinaciones de cantidades de productos que deberían venderse para cubrir los costos totales.

En la **Tabla 15** se determina la razón de contribución promedio ponderada considerando las ventas de los cuatro principales productos de la empresa. Luego, se calcula el nivel de ventas que debería alcanzar la empresa con dichos productos para cubrir el total de los costos, es decir para obtener un resultado operativo igual a cero.

Tabla 15: Cálculo razón de contribución promedio ponderada

Producto	Precio	Cv	mc	rc	Ventas	Part. Vtas.	rc prom. pond.
Remeras	\$ 171,35	\$ 99,27	\$ 72,08	0,421	\$ 5.997,25	0,255	0,107
Camisas	\$ 372,00	\$ 155,58	\$ 216,42	0,582	\$ 5.208,00	0,221	0,129
Pantalones	\$ 349,30	\$ 170,69	\$ 178,61	0,511	\$ 4.191,60	0,178	0,091
Sweaters	\$ 370,30	\$ 161,45	\$ 208,85	0,564	\$ 8.146,60	0,346	0,195
							0,522

Ventas de nivelación:

$$V_n = CF / \bar{rc}$$

$$V_n = \$5703 / 0,522$$

$$V_n = \mathbf{\$10.924,381}$$

El local deberá vender mensualmente \$10.924,381 para cubrir el total de los costos, tanto variables como fijos. Cualquier venta por encima de ese valor generará ganancias.

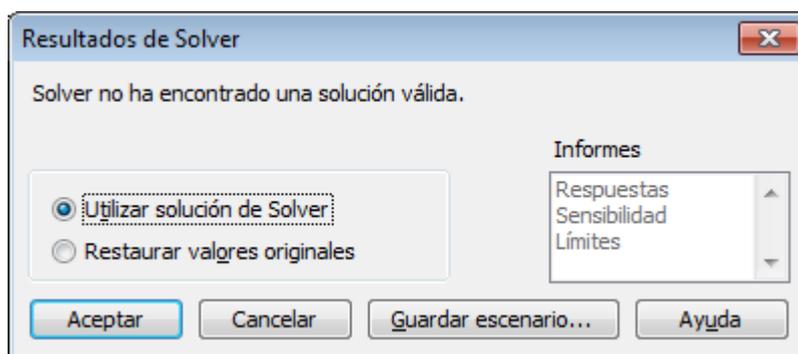
Para poder determinar qué cantidad aproximada de cada tipo de producto debería venderse para alcanzar las ventas de equilibrio, se utilizó la herramienta de análisis de datos de Microsoft Excel llamada “Solver”. Para realizar dicho cálculo se sigue manteniendo el supuesto de que la proporción de ventas (tanto en unidades como en pesos) entre los diferentes productos permanece más o menos constante. De esta manera, partiendo de las unidades estimadas de demanda presentadas anteriormente en la **Tabla 8**, se puede establecer una relación entre las cantidades vendidas de remeras, camisas, pantalones y sweaters. Por medio de una regla de tres simple podemos determinar qué proporción de las unidades vendidas de remeras representan las de los otros tres productos y expresarlas de esa manera. Es decir, si la cantidad demandada de remeras es “x”, las unidades demandadas de los demás productos serán una proporción determinada de “x” como se muestra en la **Tabla 16**.

Tabla 16: Cantidades demandadas de prod. expresada en función de “x”

Producto	Unidades demandadas	Unidades demandadas en función de x
Remeras	35	X
Camisas	14	X*0,40
Pantalones	12	x*0,34285714
Sweaters	22	x*0,62857143

A partir de estas funciones, utilizamos la herramienta “Solver” para buscar que la suma de los márgenes de contribución totales de los cuatro productos sea igual a los costos fijos totales (CF), cambiando sólo la celda que contiene las unidades vendidas de remeras ya que las del resto de los productos están expresadas en función de la misma. Además, se establecen una serie de restricciones al modelo tales como que las unidades vendidas no pueden ser nulas, deben ser números enteros y no superar el valor estimado de demanda mensual.

En el caso planteado “Solver” no puede encontrar una solución que satisfaga todas las restricciones establecidas.



Sin embargo, obtenemos valores aproximados que resultan útiles. Los resultados arrojados se muestran a continuación:

Tabla 17: Resultados Solver

Producto	Precio	cv	mc	Cantidad a vender	MC	CF
Remeras	\$171,35	\$ 99,27	\$ 72,08	16,24	\$ 1.170,60	\$ 5.703,00
Camisas	\$372	\$155,58	\$ 216,42	6,50	\$ 1.405,89	
Pantalones	\$349,3	\$170,69	\$ 178,61	5,57	\$ 994,52	
Sweaters	\$370,3	\$161,45	\$ 208,85	10,21	\$ 2.131,98	
				Total	\$ 5.703,00	

Como se dijo más arriba, las unidades vendidas deben expresarse en números enteros ya que los productos de la compañía no pueden fraccionarse. Por esto, podemos concluir que manteniéndose constante las proporciones de la mezcla de productos demandados, el local debería vender aproximadamente 16 remeras, 7 camisas, 6 pantalones y 10 sweaters al mes para cubrir sus costos y no incurrir en pérdidas.

2. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este punto se pretende sintetizar en forma numérica los aspectos desarrollados hasta el momento en este trabajo a fin de determinar si el proyecto resultará rentable o no para los inversionistas.

Para ello se confeccionará un flujo de fondos en el que se incluirán todos los ingresos y egresos de fondos que se espera se produzcan durante la vida del proyecto, considerando un horizonte de proyección de los flujos de ocho años.

Se utilizarán dos criterios para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto: la TIR¹³ y el VAN¹⁴. Para el uso de ambos criterios será necesario calcular la tasa de descuento de los flujos¹⁵, la cual será la tasa de costo de capital de los inversionistas, considerando que el proyecto se financiará íntegramente con capital propio.

2.1. INVERSIÓN INICIAL

La ejecución de un proyecto requiere de cierta inversión inicial, tanto en activo fijo como en capital de trabajo. La inversión en activo fijo incluye los gastos en maquinaria, sistema técnico, instalaciones y herramientas requeridos. Este concepto suele ser más importante en empresas productoras que en aquellas que se dedican a la reventa de artículos. Por otro lado, el capital de trabajo se refiere a los fondos que la empresa necesita mantener invertidos para que funcione su ciclo operativo.

En relación al proyecto bajo análisis, deben realizarse una serie de gastos iniciales referentes a la inversión en mobiliario e instalaciones, acondicionamiento del local y capital de trabajo.

Por un lado, la empresa deberá adquirir muebles específicos para exhibir indumentaria, un mostrador, probadores, espejos y demás elementos para desempeñar adecuadamente la actividad comercial. Los conceptos y sus costos se detallan a continuación:

¹³ Tasa Interna de Retorno. Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados de un proyecto.

¹⁴ Valor Actual Neto. Valor presente de todos los flujos de caja esperados de un proyecto menos la inversión inicial.

¹⁵ En el primer criterio la TIR se compara con la tasa de costo de capital y se acepta el proyecto si es mayor que esta última. En el criterio del VAN los flujos se descuentan a la tasa de costo de capital.

Tabla 18: Inversión en mobiliario e instalaciones

Concepto	Costo
Mobiliario	\$ 10.000
1 Computadora	\$ 7.000
2 Maniqués	\$ 1.000
Adecuación local (pintura y electricidad)	\$ 6.000
Total	\$ 25.000

En cuanto al **capital de trabajo**, se prevé un stock inicial de prendas de **\$50.000**. Para los próximos períodos, se prevé un aumento del mismo del 16% anual.

2.2. DECISIÓN DE FINANCIAMIENTO

Para llevar a cabo una inversión se requieren recursos financieros, por lo que es necesario determinar las opciones de financiamiento y medir el impacto de éstas en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos tienen un costo, que debe ser compensado por la inversión a financiar.

Un proyecto de inversión tiene básicamente dos alternativas de financiamiento: la deuda (tomando capital ajeno) y el capital propio. La deuda proviene de los acreedores, constituyendo una obligación contractual, mientras que el capital propio está constituido por el aporte de los inversionistas.

Como se mencionó más arriba en la introducción de este apartado, el proyecto bajo análisis será financiado íntegramente con fondos del propietario.

2.3. TASA DE COSTO DE CAPITAL

El costo del capital de la empresa depende de su estructura de financiamiento, es decir de la relación deuda/capital propio; así como del costo de las diferentes fuentes de financiamiento utilizadas o a utilizarse para ejecutar una inversión. Así, la tasa de costo de capital es el rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes que pueden concretarse con los fondos disponibles.

La tasa de costo de capital será la tasa de descuento de los flujos de fondos o flujo de caja del proyecto. Esta tasa de descuento representa la preferencia en el tiempo y la rentabilidad esperada de los inversionistas.

Es decir, la tasa de descuento es un elemento fundamental en la evaluación de proyectos, pues proporciona la pauta de comparación contra la cual el proyecto se mide. Es a la vez el coste de los fondos invertidos (coste de capital), sea por el accionista o por el financista, y la retribución exigida al

proyecto. De manera operativa, se la requiere para calcular el valor actual neto, así como para el análisis del tratamiento del riesgo.

Al ser una retribución por los recursos invertidos, la tasa de descuento mide el coste de oportunidad de dichos fondos, es decir, cuánto deja de ganar el inversionista por colocar sus recursos en un proyecto¹⁶.

Considerando proyectos de similares características, los inversionistas requieren una tasa de costo de capital **“Ke” del 26%**.

2.4. FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

Las referencias y supuestos que se tienen en cuenta para la confección del flujo de fondos del proyecto son las siguientes:

- Las ventas aumentarán un 18% anual a partir del segundo año.
- Los costos de venta aumentarán un 18% anual a partir del segundo año.
- Los costos fijos tendrán un aumento del 12% anual.
- Para emprender el proyecto, la dueña renunciará a su trabajo actual en relación de dependencia con un monto neto de \$84.000 anuales. Además se prevé que dicho sueldo aumentaría los próximos años a razón del 12% anual.
- El valor comercial de la inversión en activo fijo al final del proyecto se estima en \$3500.
- La inversión inicial en capital de trabajo es de \$50.000 y aumenta un 16% todos los años.

En la siguiente página se presenta una tabla con el flujo de fondos del proyecto.

¹⁶ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf

Tabla 19: Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ventas		\$ 360.000,00	\$ 424.800,00	\$ 501.264,00	\$ 591.491,52	\$ 697.959,99	\$ 823.592,79	\$ 971.839,50	\$ 1.146.770,60
Costo de ventas		\$ 168.791,20	\$ 199.173,62	\$ 235.024,87	\$ 277.329,34	\$ 327.248,62	\$ 386.153,38	\$ 455.660,98	\$ 537.679,96
Imp. a los ingresos brutos		\$ 14.400,00	\$ 16.992,00	\$ 20.050,56	\$ 23.659,66	\$ 27.918,40	\$ 32.943,71	\$ 38.873,58	\$ 45.870,82
Resultado bruto		\$ 176.808,80	\$ 208.634,38	\$ 246.188,57	\$ 290.502,52	\$ 342.792,97	\$ 404.495,70	\$ 477.304,93	\$ 563.219,82
Costos fijos		\$ 68.436,00	\$ 76.648,32	\$ 85.846,12	\$ 96.147,65	\$ 107.685,37	\$ 120.607,62	\$ 135.080,53	\$ 151.290,19
Utilidad Neta/ Fondos provenientes de las operaciones		\$ 108.372,80	\$ 131.986,06	\$ 160.342,45	\$ 194.354,86	\$ 235.107,60	\$ 283.888,09	\$ 342.224,40	\$ 411.929,62
Inversión mobiliario e instalaciones	-\$ 25.000,00								\$ 3.500,00
Capital de trabajo	-\$ 50.000,00	-\$ 8.000,00	-\$ 9.280,00	-\$ 10.764,80	-\$ 12.487,17	-\$ 14.485,11	-\$ 16.802,73	-\$ 19.491,17	\$ 141.310,99
Costo oportunidad sueldo propietario		-\$ 84.000,00	-\$ 94.080,00	-\$ 105.369,60	-\$ 118.013,95	-\$ 132.175,63	-\$ 148.036,70	-\$ 165.801,11	-\$ 185.697,24
Flujo de Fondos	-\$ 75.000,00	\$ 16.372,80	\$ 28.626,06	\$ 44.208,05	\$ 63.853,74	\$ 88.446,86	\$ 119.048,65	\$ 156.932,12	\$ 371.043,37

Ke 26%

2.5. CRITERIOS DE DECISIÓN: VAN Y TIR

2.5.1. VAN

El método del valor actual neto permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Cuando la diferencia entre ambos conceptos es positiva entonces es recomendable emprender el proyecto.

Descontando el flujo de fondos del proyecto a la tasa de costo del capital de 26%, se obtiene un **VAN de \$150.592,48.**

Este resultado indica que el proyecto es aceptable desde el punto de vista de este criterio, teniendo en cuenta además que el valor obtenido es bastante alto.

2.5.2. TIR

La tasa interna de retorno puede definirse como aquella con la cual el valor presente neto es igual a cero. Además, es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se considera que un proyecto debe aceptarse cuando la TIR es mayor al rendimiento mínimo esperado por los inversionistas y rechazarse cuando es menor.

A partir del flujo de fondos proyectado para la tienda de ropa, se calcula una **TIR de 58,43%.** Este resultado nos indica que el proyecto bajo análisis tiene un rendimiento superior al costo del capital de los inversionistas y, por lo tanto, es conveniente llevarlo a cabo.

3. CONCLUSIONES SOBRE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PROYECTO

En los últimos dos apartados se determinaron los niveles de venta estimados, la estructura de costos de la empresa, la inversión requerida en activo fijo y capital de trabajo, así como la tasa de costo de capital adecuada para el proyecto. Por último, se aplicaron dos de los criterios más utilizados en finanzas para determinar si es conveniente o no realizar una inversión: el del VAN y el de la TIR. A partir de ellos se concluyó que, en base al flujo de fondos establecido y la correspondiente tasa de descuento, es adecuado emprender el proyecto ya que resultará rentable para los inversionistas. Se puede observar que la TIR calculada para el emprendimiento en cuestión es mayor al doble de la tasa de costo de capital requerida por los inversionistas, lo cual implica que la rentabilidad que obtendrán con este proyecto es bastante superior al costo de oportunidad del uso de su capital.

4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Todo proyecto implica algún grado de incertidumbre respecto de las estimaciones realizadas para calcular el flujo de fondos. La empresa se encontrará inserta en un ambiente dinámico, con múltiples variables que pueden comportarse, por diferentes razones, de manera distinta a la esperada.

En el apartado anterior se llegó a la conclusión de que el proyecto era rentable con los valores determinados para las distintas variables que componen el flujo de fondos. De esa forma, un escenario optimista mejoraría las condiciones del proyecto y aumentaría su rentabilidad, haciéndolo aún más atractivo que las opciones de inversión alternativas consideradas por los inversionistas. Por ende, es interesante analizar qué sucedería en un escenario pesimista, ante cambios adversos en algunas de las variables consideradas. Para esto se realizará un análisis de sensibilidad, a fin de determinar cuál sería el impacto en el valor presente neto y en la tasa interna de retorno si bajarán las ventas respecto a las del escenario más probable analizado anteriormente o, alternativamente, subieran los costos de venta o los costos fijos.

4.1. DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS EN UN 5%

En un escenario pesimista, se supone que las ventas de la empresa sólo alcanzarían el 95% de los valores establecidos para la situación más probable a lo largo de todo el período de valuación del proyecto. En este caso, el VAN y la TIR de la empresa serían los que se muestran a continuación:

Tabla 20: Cambios en el VAN y TIR ante disminución de las ventas

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 150.592,48	58,43%
Disminución de las ventas en un 10%	\$ 65.833,96	39,28%
Diferencia	-56,28%	-32,77%

4.2. AUMENTO DE LOS COSTOS DE VENTA EN UN 5%

Debido a la inestabilidad de los precios y a la creciente inflación puede ocurrir que los precios de los proveedores sean un poco superiores a los considerados en el escenario más probable. Así, si estos costos aumentaran un 5% los valores del VAN y la TIR se verían afectados de la siguiente forma:

Tabla 21: Cambios en el VAN y TIR ante aumento de los costos de venta

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 150.592,48	58,43%
Aumento de los costos de venta en un 5%	111.708,75	49,00%
Diferencia	-25,82%	-16,14%

4.3. AUMENTO DE LOS COSTOS FIJOS EN UN 5%

Considerando la situación del punto anterior, se plantea un aumento del 5% en los costos de estructura. Los valores resultantes para el VAN y la TIR son los siguientes:

Tabla 22: Cambios en el VAN y TIR ante aumento de los costos fijos

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 150.592,48	58,43%
Aumento de los costos fijos en un 5%	140.354,64	54,98%
Diferencia	-6,80%	-5,90%

4.4. DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS Y AUMENTO DE LOS COSTOS

En este caso se supone una variación conjunta de las ventas y los costos en un 5% cada uno, de manera que perjudiquen la situación del local. Los cambios en el VAN y la TIR se muestran a continuación:

Tabla 23: VAN y TIR ante disminución de las ventas y aumento de los costos

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 150.592,48	58,43%
Disminución de las ventas en un 10%	\$ 6.890,75	26,93%
Diferencia	-95,42%	-53,91%

4.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el análisis de sensibilidad precedente se establecieron diferentes escenarios en los que la nueva empresa podría verse inmersa si algunas de las variables del flujo de fondos no tomaran los valores estimados en la situación más probable, sino los de un escenario pesimista.

Al comparar el efecto generado por los cambios individuales de las variables sobre la TIR, puede observarse que una disminución del 5% en las ventas tiene un impacto negativo superior sobre la rentabilidad de la empresa que el producido por un aumento del 5% en los costos de venta o en los costos fijos respectivamente. Esto indudablemente responde a la magnitud relativa de cada variable en el flujo de fondos, con lo que la empresa debería estar atenta a las posibles retracciones de la demanda en relación al valor estimado. De todas maneras, puede aseverarse que ninguno de los cambios individuales considerados provoca una modificación en la decisión de inversión, es decir, ninguno hace que el proyecto deje de ser conveniente para los inversionistas.

Por otra parte, la acción conjunta de la disminución de las ventas y el aumento de los costos tiene un impacto significativo en los valores resultantes del VAN y la TIR. El primero es de \$6.890,75, implicando una disminución del 95,57% en relación al del escenario más probable. Por otra parte, la TIR obtenida es del 26,93%, sólo un poco por encima de la tasa de costo de capital. Nuevamente, si bien los valores de los criterios de decisión utilizados cambian radicalmente con respecto a los originales, el proyecto sigue siendo conveniente desde el punto de los mismos.

En síntesis, los resultados demuestran que los cambios individuales o conjuntos planteados no modifica la decisión de inversión, aunque en el último caso se debe estar atento a expectativas de disminución de las ventas o aumento de los costos superiores a los considerados. Ante esta situación, es interesante realizar un análisis unidimensional de las variables evaluadas en esta sección que permita determinar la variación máxima que admitirán las mismas para que el proyecto siga siendo rentable. Dicho análisis se presenta en el siguiente apartado.

5. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL

Se utilizará el *modelo unidimensional* para establecer hasta dónde puede bajar el nivel de ventas y hasta dónde pueden subir los costos para que el proyecto siga siendo atractivo. Es decir, se determinará el valor de ventas, costos de venta y costos fijos que hacen que el VAN sea cero, lo que implica que un aumento de los costos o una disminución de las ventas a partir de allí hace que el proyecto no sea rentable.

Los valores obtenidos son los siguientes:

Tabla 24: Resultados análisis unidimensional

	Escenario más probable	VAN 0	Diferencia
Ventas	360.000	329.265,34	-8,54%
Costo de venta	168.791,20	\$ 198.296,47	17,48%
Costos fijos	68.436,00	\$ 102.983,73	50,48%

Con este cálculo podemos observar nuevamente que la variable más crítica para la rentabilidad del proyecto es el nivel de ventas. Los datos obtenidos muestran que manteniéndose iguales el resto de los valores del flujo de fondos, una disminución de las ventas superior al 8,54% provocaría que ya no sea conveniente emprender el proyecto.

CONCLUSIONES

La decisión de invertir en un nuevo negocio no es sencilla, más aún cuando existen elevados niveles de incertidumbre como sucede en el actual contexto Argentino. Por ende, ante la posibilidad de inversión abordada en este trabajo: instalar una tienda de ropa femenina en un centro comercial ubicado en Villa Nueva (Guaymallén), se consideró prudente evaluar diferentes aspectos de la misma antes de decidir si embarcarse o no en el proyecto. El análisis desarrollado hasta aquí permitió arribar a una serie de conclusiones al respecto, las cuales se detallan en los próximos párrafos.

En primer lugar, el entorno de la potencial empresa presenta características tanto positivas como negativas. Por un lado, el análisis del macroentorno deja entrever que este año y los subsiguientes serán períodos complicados desde el punto de vista económico dadas la retracción de la actividad y la elevada inflación. A esto se suma la incertidumbre respecto de las decisiones gubernamentales que dificultan la planificación y administración de cualquier negocio. Sin embargo, el auge de internet y, sobre todo de las redes sociales, representan una oportunidad para proyectos como el considerado de reducir los costos de marketing, los cuales suelen ser bastante elevados. Además, el auge del turismo y el crecimiento poblacional del departamento donde se ubicaría el local, contribuyen favorablemente a la situación general considerada.

El microentorno por su parte se vislumbra poco atractivo debido al elevado número de competidores y el poder de los consumidores, lo cual no llega a ser compensado por la posición favorable que tendría la empresa frente a los proveedores (al poder cambiar fácilmente de uno a otro). Sin embargo, la corta trayectoria de los competidores ubicados en el centro comercial donde se ubicaría la tienda, puede facilitar el posicionamiento de la misma, lo cual mejora la situación planteada.

En cuanto a la estrategia competitiva a nivel de negocios, se decidió que la misma estará orientada tanto a marca como a precio. Esta es concordante con el mercado meta seleccionado, integrado por mujeres jóvenes de clase media que buscan indumentaria moderna y un excelente servicio a precios acordes. La estrategia competitiva fue el punto de partida de las decisiones tomadas respecto al marketing mix de la empresa, principalmente en lo referido a las características requeridas de los productos y el precio final. Con respecto a este último, se determinó que los precios de referencia adecuados para los cuatro productos básicos del local serían: remeras \$171,35; camisas \$372; pantalones \$349,30 y sweaters \$370,30. Además, se consideró que la promoción del local se realizará a través de sitios web y redes sociales a fin de reducir los costos.

Por otra parte, a partir de la evaluación económica del proyecto se calculó que las ventas de nivelación mensuales son de \$10.924,381, aproximadamente un tercio de las ventas estimadas para ese

período. Con esto puede afirmarse que es posible que, incluso en los primeros meses de operación, puedan cubrirse los costos totales, de manera que no se obtendría un resultado operativo negativo.

Finalmente, se analizó la factibilidad financiera del proyecto. El mismo requiere una inversión inicial de \$75.000 y se financiaría íntegramente con fondos propios ya que el endeudamiento no es una opción conveniente en el contexto económico actual. Los criterios de decisión utilizados (VAN y TIR) demuestran que el local generaría valor para los inversionistas en función del flujo de fondos establecido para el escenario más probable, considerando una tasa de costo de capital del 26%. El valor presente neto obtenido fue de \$150.592,48 y la TIR del 58,43%. De acuerdo con los mismos, el proyecto debería ser aceptado en el escenario considerado.

Teniendo en cuenta el dinamismo observado en el entorno, se realizó un análisis de sensibilidad a fin de estudiar cambios desfavorables (correspondientes a un escenario pesimista) en tres variables importantes del flujo: ventas, costo de ventas y costos fijos. Los resultados de este análisis demostraron que variaciones del 5% en las mismas, en forma individual o conjunta, no afectan la decisión de inversión desde el punto de vista financiero. Sin embargo, también se demostró que la disminución máxima aceptada en las ventas para que el proyecto siga siendo rentable es del 8,54%. La misma representa una alerta ya que el margen de posible variación no es significativo y dadas las condiciones de inestabilidad del contexto, podría suscitarse tal situación.

En definitiva, el análisis global del proyecto demuestra que la inversión analizada posee un nivel de rentabilidad aceptable, superior a la tasa de costo de capital requerida por los inversionistas y un punto de nivelación bajo en relación a las ventas estimadas pero implica un riesgo considerable dadas las circunstancias del entorno. Es difícil establecer la posibilidad de fracasar en caso de no lograr insertarse adecuadamente en el mercado y no alcanzar el nivel de ventas estimado. Por ende, la decisión de entrar o no en el negocio dependerá del riesgo que estén dispuestos a asumir los inversionistas: dependiendo de su aversión al riesgo podrán decidir invertir en el proyecto o alternativamente elegir uno con menor rentabilidad esperada pero también con un menor riesgo.

REFERENCIAS

- Gargarella, Roberto (2002). *La crisis política argentina leída desde su sistema institucional*. Pág. 8. Recuperado el 25 de enero de 2014 de http://www.ciepp.org.ar/index.php?page=shop.getfile&file_id=188&productid=214&option=com_virtuemart&Itemid=1
- IERAL (2012). *Informe Anual 2011 y las Perspectivas 2012 de la Economía de Mendoza*. Recuperado de: http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2133-Anuario%20Mendoza%202011.pdf [enero, 2014]
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación. Pág. 46, 49, 223, 244-248.
- Lamattina de Ferrari, María Magdalena y Ferrari, Nestor Donato (2002). *Scanning las Dimensiones Ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad*. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo. Pág. 1.
- PORTER, Michael (1984). *Estrategia competitiva*. México: CECSA. Pág. 47.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

LIBROS

- DAVID, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. México: Prentice Hall.
- HAX, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1996). *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Chile: Ediciones Dolmen.
- OCAÑA, Hugo Ricardo (2011). *Estrategias de Negocios*. Edición en preparación.
- PORTER, Michael (1984). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- PORTER, Michael (1987). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.
- Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca y Kosiak De Gesualdo, Graciela (2000). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Madrid: 2004. (págs. 150-154).
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Cuarta edición. Chile: Mc Graw-Hill. Págs. 265-280, 325-333.
- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. (2005). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México: McGraw-Hill, págs. 112-121.

VAN HORNE, James C. (1997). *Administración Financiera*, 10ma edición. México: Pearson.

ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

Bidegaray, M. y Rodriguez Petersen, J. (25 de enero de 2013). *El Gobierno quita trabas a las importaciones, pero siguen dependiendo de Moreno*. Clarín.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.ieco.clarin.com/economia/Gobierno-afloja-trabas-importaciones0853714777.html> [enero, 2014]

Florencia Donovan. (26 de septiembre de 2013). *Advierten que no es real el crecimiento del PBI que informa el Gobierno*, Lanacion.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1623388-advierten-que-tampoco-es-real-el-crecimiento-del-pbi-que-informa-el-gobierno> [enero, 2014]

OTRAS PUBLICACIONES

WiD, Negocios, Tecnología y más (2013). *Análisis PEST y Análisis FODA*. Recuperado de: <http://www.wid.cl/analisis-pest-y-analisis-foda-introduccion/> [marzo 2014].

Gomezzorrila (27 de junio de 2013). *Estrategia, Plan de marketing*. Recuperado de: <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/> [abril 2014].

PÁGINAS WEB

<http://www.indec.com.ar/indec.gov.ar.htm> [enero 2014]

http://www.deie.mendoza.gov.ar/tematicas/indicadoreseconomicos/IEP_3T2012.pdf [enero 2014]

http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/.../Guia_Analisis_PEST.pdf [enero 2014]

<http://www.matrizfoda.com/> [marzo 2014].

<http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf> [marzo 2014]

<http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/> [marzo 2014]

<http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-buen-analisis-de-la-competencia-7509.html>
[marzo 2014]

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html> [abril 2014]

<http://www.italodaffra.com.ar/redes-sociales-la-argentina-es-el-tercer-consumidor-mundial/> [mayo 2014]

<http://es.wikipedia.org/wiki/Banner> [mayo 2014]

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/tasa.pdf [mayo 2014]

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf [mayo 2014]

ANEXO: LISTA DE PRECIOS DE PRODUCTOS

A continuación se presentan los datos de costos y precio final de una serie de modelos de cuatro productos básicos: remeras, camisas, pantalones, sweaters, ordenados por proveedor.

El precio final, como se mencionó en el cuerpo del informe se calcula mediante la siguiente fórmula: **$P_x = 0,4 * P_x \text{Costo/Margen} + 0,6 * P_x \text{Competencia}$** .

El rendimiento de ventas esperado para el cálculo del precio en base al costo más margen sigue siendo del 30%.

PROVEEDOR: RIMMEL

Tabla 25: Precios remeras Rimmel

Remeras							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. competidores	Precio Final
P155	120	5,70	32,59	158,3	226,1	160,0	186,5
P158	80	5,70	32,59	118,3	169,0	160,0	163,6
D389	130	5,70	32,59	168,3	240,4	160,0	192,2
465	120	5,70	32,59	158,3	226,1	160,0	186,5
467	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
P157	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
D345	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
455	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
457	105	5,70	32,59	143,3	204,7	160,0	177,9
463	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
451	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
P159	105	5,70	32,59	143,3	204,7	160,0	177,9
466	90	5,70	32,59	128,3	183,3	160,0	169,3
459	145	5,70	32,59	183,3	261,8	160,0	200,7
P143	90	5,70	32,59	128,3	183,3	160,0	169,3
P147	63	5,70	32,59	101,3	144,7	160,0	153,9
C270	185	5,70	32,59	223,3	319,0	160,0	223,6
P141	80	5,70	32,59	118,3	169,0	160,0	163,6
464	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
460	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
452	90	5,70	32,59	128,3	183,3	160,0	169,3
449	120	5,70	32,59	158,3	226,1	160,0	186,5
446	85	5,70	32,59	123,3	176,1	160,0	166,5
461	90	5,70	32,59	128,3	183,3	160,0	169,3

P151	105	5,70	32,59	143,3	204,7	160,0	177,9
P150	60	5,70	32,59	98,3	140,4	160,0	152,2
D385	170	5,70	32,59	208,3	297,6	160,0	215,0
447	95	5,70	32,59	133,3	190,4	160,0	172,2
P148	75	5,70	32,59	113,3	161,8	160,0	160,7
D368	175	5,70	32,59	213,3	304,7	160,0	217,9
D376	115	5,70	32,59	153,3	219,0	160,0	183,6
D356	120	5,70	32,59	158,3	226,1	160,0	186,5
445	100	5,70	32,59	138,3	197,6	160,0	175,0
D359	165	5,70	32,59	203,3	290,4	160,0	212,2
P159	75	5,70	32,59	113,3	161,8	160,0	160,7
406	65	5,70	32,59	103,3	147,6	160,0	155,0
Ñ110	85	5,70	32,59	123,3	176,1	160,0	166,5
598	115	5,70	32,59	153,3	219,0	160,0	183,6
C276	140	5,70	32,59	178,3	254,7	160,0	197,9
590	140	5,70	32,59	178,3	254,7	160,0	197,9
DA80	180	5,70	32,59	218,3	311,8	160,0	220,7
D353	140	5,70	32,59	178,3	254,7	160,0	197,9
448	90	5,70	32,59	128,3	183,3	160,0	169,3
589	140	5,70	32,59	178,3	254,7	160,0	197,9

Tabla 26: Precios camisas Rimmel

Camisas							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. comp.	Precio Final
D303	180	5,70	95,05	280,75	401,07	\$ 382	\$ 389,63
D306	110	5,70	95,05	210,75	301,07	\$ 382	\$ 349,63
E308	180	5,70	95,05	280,75	401,07	\$ 382	\$ 389,63
E306	180	5,70	95,05	280,75	401,07	\$ 382	\$ 389,63
D386	160	5,70	95,05	260,75	372,50	\$ 382	\$ 378,20
D372	170	5,70	95,05	270,75	386,79	\$ 382	\$ 383,92
D387	185	5,70	95,05	285,75	408,22	\$ 382	\$ 392,49
PA20	185	5,70	95,05	285,75	408,22	\$ 382	\$ 392,49
PA21	165	5,70	95,05	265,75	379,65	\$ 382	\$ 381,06
D365	150	5,70	95,05	250,75	358,22	\$ 382	\$ 372,49
D382	185	5,70	95,05	285,75	408,22	\$ 382	\$ 392,49
D312	199	5,70	95,05	299,75	428,22	\$ 382	\$ 400,49
YON12	190	5,70	95,05	290,75	415,36	\$ 382	\$ 395,34
LA02	190	5,70	95,05	290,75	415,36	\$ 382	\$ 395,34
LA06	140	5,70	95,05	240,75	343,93	\$ 382	\$ 366,77
D373	200	5,70	95,05	300,75	429,65	\$ 382	\$ 401,06
LA08	135	5,70	95,05	235,75	336,79	\$ 382	\$ 363,92

Tabla 27: Precios pantalones Rimmel

Pantalones							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
G805	285	6,57	81,47	373,04	532,91	\$ 342	\$ 418
G822	255	6,57	81,47	343,04	490,05	\$ 342	\$ 401
G835	285	6,57	81,47	373,04	532,91	\$ 342	\$ 418
G845	230	6,57	81,47	318,04	454,34	\$ 342	\$ 387
G828	260	6,57	81,47	348,04	497,20	\$ 342	\$ 404
G842	230	6,57	81,47	318,04	454,34	\$ 342	\$ 387
G818	270	6,57	81,47	358,04	511,48	\$ 342	\$ 410
G827	210	6,57	81,47	298,04	425,77	\$ 342	\$ 376
G817	230	6,57	81,47	318,04	454,34	\$ 342	\$ 387
G836	275	6,57	81,47	363,04	518,63	\$ 342	\$ 413
G812	275	6,57	81,47	363,04	518,63	\$ 342	\$ 413
G824	180	6,57	81,47	268,04	382,91	\$ 342	\$ 358
G804	190	6,57	81,47	278,04	397,20	\$ 342	\$ 364
G801	220	6,57	81,47	308,04	440,05	\$ 342	\$ 381
G844	200	6,57	81,47	288,04	411,48	\$ 342	\$ 370
G813	200	6,57	81,47	288,04	411,48	\$ 342	\$ 370
G806	190	6,57	81,47	278,04	397,20	\$ 342	\$ 364
G814	180	6,57	81,47	268,04	382,91	\$ 342	\$ 358
G820	200	6,57	81,47	288,04	411,48	\$ 342	\$ 370
G814	265	6,57	81,47	353,04	504,34	\$ 342	\$ 407
G808	190	6,57	81,47	278,04	397,20	\$ 342	\$ 364
G806	200	6,57	81,47	288,04	411,48	\$ 342	\$ 370
G809	235	6,57	81,47	323,04	461,48	\$ 342	\$ 390
G801	200	6,57	81,47	288,04	411,48	\$ 342	\$ 370

Tabla 28: Precios sweaters Rimmel

Sweaters/camperas livianas							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. competidores	Precio Final
SWG281	200	6,5667	51,85	258,41	369,2	\$ 414	\$ 396,1
SWD09	260	6,5667	51,85	318,41	454,9	\$ 414	\$ 430,3
SWP05	200	6,5667	51,85	258,41	369,2	\$ 414	\$ 396,1
SWG209	140	6,5667	51,85	198,41	283,4	\$ 414	\$ 361,8
SWG210	240	6,5667	51,85	298,41	426,3	\$ 414	\$ 418,9
SWD11	205	6,5667	51,85	263,41	376,3	\$ 414	\$ 398,9
SWD12	185	6,5667	51,85	243,41	347,7	\$ 414	\$ 387,5
E555	150	6,5667	51,85	208,41	297,7	\$ 414	\$ 367,5

PROVEEDOR: AFIXIS**Tabla 29: Precios remeras Afixis**

Remeras							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
M-19	60	5,70	32,59	98,29	140,41	160,0	152,2
M-75	60	5,70	32,59	98,29	140,41	160,0	152,2
R-51	81	5,70	32,59	119,29	170,41	160,0	164,2
M-11	60	5,70	32,59	98,29	140,41	160,0	152,2
R-71	90	5,70	32,59	128,29	183,27	160,0	169,3
R-59	92	5,70	32,59	130,29	186,13	160,0	170,5
R-10	105	5,70	32,59	143,29	204,70	160,0	177,9
M-27	77	5,70	32,59	115,29	164,70	160,0	161,9
R-144	89	5,70	32,59	127,29	181,84	160,0	168,7
M-65	76	5,70	32,59	114,29	163,27	160,0	161,3
M-34	77	5,70	32,59	115,29	164,70	160,0	161,9
R-28	88	5,70	32,59	126,29	180,41	160,0	168,2
R-29	84	5,70	32,59	122,29	174,70	160,0	165,9
R-30	94	5,70	32,59	132,29	188,99	160,0	171,6
M-62	86	5,70	32,59	124,29	177,56	160,0	167,0
R-92	127	5,70	32,59	165,29	236,13	160,0	190,5
R-75	94	5,70	32,59	132,29	188,99	160,0	171,6
R-84	86	5,70	32,59	124,29	177,56	160,0	167,0

Tabla 30: Precios camisas Afixis

Camisas							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
CA-12	145	5,70	95,05	245,8	351,07	\$ 382	\$ 369,63
CA-149	160	5,70	95,05	260,8	372,50	\$ 382	\$ 378,20
CA-15	110	5,70	95,05	210,8	301,07	\$ 382	\$ 349,63
CA-19	120	5,70	95,05	220,8	315,36	\$ 382	\$ 355,34
CA-123	135	5,70	95,05	235,8	336,79	\$ 382	\$ 363,92
CA-103	127	5,70	95,05	227,8	325,36	\$ 382	\$ 359,34

Tabla 31: Precios pantalones Afixis

Pantalones							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
PAN-52	120	6,57	81,47	208,04	297,2	\$ 342	\$ 324,1
PAN-68	120	6,57	81,47	208,04	297,2	\$ 342	\$ 324,1
PAN-46	129	6,57	81,47	217,04	310,1	\$ 342	\$ 329,2

PAL-149	150	6,57	81,47	238,04	340,1	\$ 342	\$ 341,2
PAN-118	172	6,57	81,47	260,04	371,5	\$ 342	\$ 353,8
CA-127	150	6,57	81,47	238,04	340,1	\$ 342	\$ 341,2
CA-53	167	6,57	81,47	255,04	364,3	\$ 342	\$ 350,9
PAN-83	195	6,57	81,47	283,04	404,3	\$ 342	\$ 366,9

Tabla 32: Precios sweaters Afixis

Sweaters/camperas livianas							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
BU-119	110	6,57	51,85	168,41	240,6	\$ 414	\$ 344,6
BU-78	97	6,57	51,85	155,41	222,0	\$ 414	\$ 337,2
SW-105	164	6,57	51,85	222,41	317,7	\$ 414	\$ 375,5
SW-108	246	6,57	51,85	304,41	434,9	\$ 414	\$ 422,3
SW-110	162	6,57	51,85	220,41	314,9	\$ 414	\$ 374,3
SW-160	168	6,57	51,85	226,41	323,4	\$ 414	\$ 377,8
SW-85	155	6,57	51,85	213,41	304,9	\$ 414	\$ 370,3
SW-86	132	6,57	51,85	190,41	272,0	\$ 414	\$ 357,2
SW-87	138	6,57	51,85	196,41	280,6	\$ 414	\$ 360,6
SW-90	167	6,57	51,85	225,41	322,0	\$ 414	\$ 377,2
SW-93	80	6,57	51,85	138,41	197,7	\$ 414	\$ 327,5

PROVEEDOR: WANNA BE FASHION

Tabla 33: Precios remeras Wanna Be Fashion

Remeras							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
09R14519	61	5,70	32,59	99,29	141,8	160,0	152,7
09R14501	68	5,70	32,59	106,29	151,8	160,0	156,7
09R14512	66	5,70	32,59	104,29	149,0	160,0	155,6
09R14509	73	5,70	32,59	111,29	159,0	160,0	159,6
09R14515	60	5,70	32,59	98,29	140,4	160,0	152,2
09R14503	71	5,70	32,59	109,29	156,1	160,0	158,5
09R14521	55	5,70	32,59	93,29	133,3	160,0	149,3
70R2694/2	62	5,70	32,59	100,29	143,3	160,0	153,3
70R2696	85	5,70	32,59	123,29	176,1	160,0	166,5
70R2635	87	5,70	32,59	125,29	179,0	160,0	167,6
70R2694/3	62	5,70	32,59	100,29	143,3	160,0	153,3
70R3394	125	5,70	32,59	163,29	233,3	160,0	189,3
70R2194/1	66	5,70	32,59	104,29	149,0	160,0	155,6

70R23569	65	5,70	32,59	103,29	147,6	160,0	155,0
70R2165	71	5,70	32,59	109,29	156,1	160,0	158,5
70R2192	112	5,70	32,59	150,29	214,7	160,0	181,9
70R29123	69	5,70	32,59	107,29	153,3	160,0	157,3
70R21938	55	5,70	32,59	93,29	133,3	160,0	149,3
70R3395	66	5,70	32,59	104,29	149,0	160,0	155,6
70R3169	100	5,70	32,59	138,29	197,6	160,0	175,0
70R2532	84	5,70	32,59	122,29	174,7	160,0	165,9
70R35689	89	5,70	32,59	127,29	181,8	160,0	168,7
70R26945	119	5,70	32,59	157,29	224,7	160,0	185,9
94R2145	100	5,70	32,59	138,29	197,6	160,0	175,0
95R2269	100	5,70	32,59	138,29	197,6	160,0	175,0
94R2151	100	5,70	32,59	138,29	197,6	160,0	175,0
94R2196	119	5,70	32,59	157,29	224,7	160,0	185,9
92R2239	96	5,70	32,59	134,29	191,8	160,0	172,7
92R2357	104	5,70	32,59	142,29	203,3	160,0	177,3
26R107	79	5,70	32,59	117,29	167,6	160,0	163,0
26R654	80	5,70	32,59	118,29	169,0	160,0	163,6
26R100	112	5,70	32,59	150,29	214,7	160,0	181,9
26R119	200	5,70	32,59	238,29	340,4	160,0	232,2
26R259	67	5,70	32,59	105,29	150,4	160,0	156,2
70R3094/1	87	5,70	32,59	125,29	179,0	160,0	167,6
25R357	80	5,70	32,59	118,29	169,0	160,0	163,6
25R307	179	5,70	32,59	217,29	310,4	160,0	220,2
25R145	123	5,70	32,59	161,29	230,4	160,0	188,2
26R147	48	5,70	32,59	86,29	123,3	160,0	145,3
70R2133	104	5,70	32,59	142,29	203,3	160,0	177,3
94R2106	96	5,70	32,59	134,29	191,8	160,0	172,7
94R2175	137	5,70	32,59	175,29	250,4	160,0	196,2
94R2187	96	5,70	32,59	134,29	191,8	160,0	172,7
25R200	45	5,70	32,59	83,29	119,0	160,0	143,6
25R201	83	5,70	32,59	121,29	173,3	160,0	165,3
94R22233	83	5,70	32,59	121,29	173,3	160,0	165,3
94R2166	175	5,70	32,59	213,29	304,7	160,0	217,9
94R1786	121	5,70	32,59	159,29	227,6	160,0	187,0
94R2169	129	5,70	32,59	167,29	239,0	160,0	191,6
70R2135	88	5,70	32,59	126,29	180,4	160,0	168,2
94R6921	121	5,70	32,59	159,29	227,6	160,0	187,0
94R2170	78	5,70	32,59	116,29	166,1	160,0	162,5
94R2171	123	5,70	32,59	161,29	230,4	160,0	188,2
94R2172	123	5,70	32,59	161,29	230,4	160,0	188,2
94R2173	121	5,70	32,59	159,29	227,6	160,0	187,0
94R2174	99	5,70	32,59	137,29	196,1	160,0	174,5
94R2175	94	5,70	32,59	132,34	189,1	160,0	171,6

Tabla 34: Precios camisas Wanna Be Fashion

Camisas							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
70C74113	159	5,7	95,05	259,75	371,1	\$ 382	\$ 378
94C2127	194	5,7	95,05	294,75	421,1	\$ 382	\$ 398
03C11407	175	5,7	95,05	275,75	393,9	\$ 382	\$ 387
94C2114	125	5,7	95,05	225,75	322,5	\$ 382	\$ 358
70C72113/5	194	5,7	95,05	294,75	421,1	\$ 382	\$ 398
70C21713/3	130	5,7	95,05	230,75	329,6	\$ 382	\$ 361
63C07445	176	5,7	95,05	276,75	395,4	\$ 382	\$ 387
70C74211	230	5,7	95,05	330,75	472,5	\$ 382	\$ 418
94C2169	139	5,7	95,05	239,75	342,5	\$ 382	\$ 366
03C11409	176	5,7	95,05	276,75	395,4	\$ 382	\$ 387
94C2235	180	5,7	95,05	280,75	401,1	\$ 382	\$ 390
70C72114/2	126	5,7	95,05	226,75	323,9	\$ 382	\$ 359
70C21711/1	130	5,7	95,05	230,75	329,6	\$ 382	\$ 361
63C07554	135	5,7	95,05	235,75	336,8	\$ 382	\$ 364
92C2125	193	5,7	95,05	293,75	419,6	\$ 382	\$ 397
05C11465	130	5,7	95,05	230,75	329,6	\$ 382	\$ 361
94C2478	100	5,7	95,05	200,75	286,8	\$ 382	\$ 344
02C2521	104	5,7	95,05	204,75	292,5	\$ 382	\$ 346
05C11564	175	5,7	95,05	275,75	393,9	\$ 382	\$ 387
94C7824	158	5,7	95,05	258,75	369,6	\$ 382	\$ 377

Tabla 35: Precios pantalones Wanna Be Fashion

Pantalones							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
15P805	151	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 239,0	\$ 341,5	\$ 342,0	\$ 341,8
26P147	178	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 266,0	\$ 380,1	\$ 342,0	\$ 357,2
70P4959	162	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 250,0	\$ 357,2	\$ 342,0	\$ 348,1
70P4759	149	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 237,0	\$ 338,6	\$ 342,0	\$ 340,7
15P806	150	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 238,0	\$ 340,1	\$ 342,0	\$ 341,2
70P7858	154	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 242,0	\$ 345,8	\$ 342,0	\$ 343,5
15P72	175	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 263,0	\$ 375,8	\$ 342,0	\$ 355,5
15P806	115	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 203,0	\$ 290,1	\$ 342,0	\$ 321,2
26P148	147	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 235,0	\$ 335,8	\$ 342,0	\$ 339,5
70P4960	225	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 313,0	\$ 447,2	\$ 342,0	\$ 384,1
70P4760	133	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 221,0	\$ 315,8	\$ 342,0	\$ 331,5
15P807	130	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 218,0	\$ 311,5	\$ 342,0	\$ 329,8
70P7868	119	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 207,0	\$ 295,8	\$ 342,0	\$ 323,5
15P73	151	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 239,0	\$ 341,5	\$ 342,0	\$ 341,8
15P809	172	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 260,0	\$ 371,5	\$ 342,0	\$ 353,8

26P149	172	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 260,0	\$ 371,5	\$ 342,0	\$ 353,8
70P4852	172	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 260,0	\$ 371,5	\$ 342,0	\$ 353,8
70P4859	130	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 218,0	\$ 311,5	\$ 342,0	\$ 329,8
15P810	151	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 239,0	\$ 341,5	\$ 342,0	\$ 341,8
70P7862	195	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 283,0	\$ 404,3	\$ 342,0	\$ 366,9
15P75	195	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 283,0	\$ 404,3	\$ 342,0	\$ 366,9
15P808	137	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 225,0	\$ 321,5	\$ 342,0	\$ 333,8
26P153	140	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 228,0	\$ 325,8	\$ 342,0	\$ 335,5
70P4963	108	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 196,0	\$ 280,1	\$ 342,0	\$ 317,2
70P4764	130	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 218,0	\$ 311,5	\$ 342,0	\$ 329,8
15P824	140	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 228,0	\$ 325,8	\$ 342,0	\$ 335,5
70P7861	85	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 173,0	\$ 247,2	\$ 342,0	\$ 304,1
15P824	108	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 196,0	\$ 280,1	\$ 342,0	\$ 317,2
15P817	175	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 263,0	\$ 375,8	\$ 342,0	\$ 355,5
26P161	172	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 260,0	\$ 371,5	\$ 342,0	\$ 353,8
70P4973	85	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 173,0	\$ 247,2	\$ 342,0	\$ 304,1
70P4755	75	\$ 6,6	\$ 81,5	\$ 163,0	\$ 232,9	\$ 342,0	\$ 298,4

Tabla 36: Precios sweaters Wanna Be Fashion

Sweaters/camperas livianas							
Código	Costo prenda	Costo Insumos	Costo fijo unitario	Costo unitario total	Precio costo-margen	Precio prom. Competidores	Precio Final
03S07488	110	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 168,4	\$ 240,6	\$ 414,0	\$ 344,6
03SD14	90	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 148,4	\$ 212,0	\$ 414,0	\$ 333,2
63S2032	176	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 234,4	\$ 334,9	\$ 414,0	\$ 382,3
62S555	121	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 179,4	\$ 256,3	\$ 414,0	\$ 350,9
63S21	194	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 252,4	\$ 360,6	\$ 414,0	\$ 392,6
03SHS20	108	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 166,4	\$ 237,7	\$ 414,0	\$ 343,5
03S07489	90	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 148,4	\$ 212,0	\$ 414,0	\$ 333,2
03SD15	121	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 179,4	\$ 256,3	\$ 414,0	\$ 350,9
63S2033	246	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 304,4	\$ 434,9	\$ 414,0	\$ 422,3
62S556	108	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 166,4	\$ 237,7	\$ 414,0	\$ 343,5
63S22	147	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 205,4	\$ 293,4	\$ 414,0	\$ 365,8
03SHS222	121	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 179,4	\$ 256,3	\$ 414,0	\$ 350,9
03S07568	98	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 156,4	\$ 223,4	\$ 414,0	\$ 337,8
03SD17	147	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 205,4	\$ 293,4	\$ 414,0	\$ 365,8
63S2035	147	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 205,4	\$ 293,4	\$ 414,0	\$ 365,8
62S565	200	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 258,4	\$ 369,2	\$ 414,0	\$ 396,1
63S29	120	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 178,4	\$ 254,9	\$ 414,0	\$ 350,3
03SHS30	199	\$ 6,6	\$ 51,8	\$ 257,4	\$ 367,7	\$ 414,0	\$ 395,5

DECLARACIÓN JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 19 de junio de 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Caro, María Fernanda', with a long horizontal stroke extending to the right.

Caro, María Fernanda

Nº de Registro: 25.222