

Universidad Fasta
Facultad de Ciencias
Económicas
Licenciatura en
Administración de
Empresas
Trabajo Final Integrador

Autor: Viscarra Evelin

Tutor: Lic. Mariela Mattio

Año: 2022



RESÚMEN EJECUTIVO

Vie Sport es una empresa dedicada a las prendas deportivas para mujeres, que nace con la intención de ser reconocida por sus diseños exclusivos, cómodos, inclusivos y autóctonos. Para el desarrollo del mismo se ha analizado el macro y micro ambiente, para confeccionar un FODA del que se puedan combinar variables y elaborar estrategias acordes al negocio, teniendo en consideración a la competencia, utilizando matrices diversas para su análisis. A través de una investigación exploratoria se ha examinado el mercado en general y por medio de una investigación de mercado se ha logrado descubrir los gustos y necesidades de las clientas potenciales. Se han descripto los productos a comercializar, así como también la forma elegida para llegar al cliente objetivo y la estrategia de promoción. Se han fijado los precios teniendo en cuenta los costos, los consumidores y la competencia. Luego se han detallado los recursos tangibles y la estructura organizacional con el respectivo organigrama empresarial. Posteriormente se ha calculado la inversión inicial para poder conjugar todos los elementos en un flujo de fondos proyectado donde se ha calculado a través de la herramienta Excel el VAN y la TIR para corroborar la rentabilidad del negocio.

Los resultados han sido desalentadores en primera instancia, ya que el VAN es de -\$4.058.465,56 y la TIR de -5,63% teniendo en cuenta el nivel de actividad planteado en el cálculo de la demanda potencial. Ahora bien, se ha analizado hipotéticamente un incremento de un 20% de las ventas en un escenario positivo y se ha corroborado que los resultados son alentadores con un VAN de \$2.067.871,27 y una TIR de 27,92%.

PRENDAS DEPORTIVAS, DISEÑO, COMODIDAD, INCLUSIÓN, MODA.



ÍNDICE

RESÚMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN	5
LA IDEA DEL NEGOCIO	5
LA EMPRESA	6
Nombre de la empresa.....	6
Historia de los miembros.....	6
Misión	7
Visión	7
Valores.....	7
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	7
Macro entorno	7
Análisis PESTEL.....	7
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	17
Micro entorno.....	18
Las 5 fuerzas de Porter	18
Matriz de perfil competitivo (MPC)	21
Matriz de grupos estratégicos (MGE)	22
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
FODA.....	24
Análisis FODA.....	24
MERCADO OBJETIVO.....	25
Investigación exploratoria	25
Definición del mercado meta.....	28
Segmentación de mercado.....	28
Investigación de mercado	29



Resultados de la encuesta	30
Demanda potencial	35
Objetivos.....	36
DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO	37
Producto	37
Promoción.....	39
Distribución	41
Precio.....	43
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	44
Recursos.....	44
Tangibles.....	44
Intangibles.....	45
Localización y Lay Out	46
Proveedores	48
PRESUPUESTO	48
Presupuesto de ingresos.....	48
Presupuesto de egresos	49
Costos fijos	49
Sueldos y cargas sociales.....	49
Costos variables	49
Inversión inicial	50
Flujo de fondos proyectado.....	51
Valor actual neto.....	51
Tasa interna de retorno.....	52
Análisis de escenario	52
CONCLUSIONES	53



RECOMENDACIONES FINALES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	57

INTRODUCCIÓN

Actualmente la actividad física es considerada como un factor positivo para todas las personas, sin importar edad, género, credo o filiación política, ya sea por salud, entretenimiento o practicada de forma profesional; a ello se debe sumar que el deporte posibilita la creación y socialización de vínculos con otras personas, gracias a compartir gustos similares. Esta misma situación se da, en menor escala con otros deportes, por lo que cada vez se hace mayor el mercado de implementos necesarios la práctica de estas actividades, lo que permite encajar en el círculo social del deporte al que quieren pertenecer. Como indica Pazos, "...la gente quiere hacer ejercicio y estar en forma, para para lo cual es necesario comprar ropa deportiva. Otras personas la compran para apoyar a sus equipos o simplemente para divertirse jugando. Consecuentemente, el sector textil está en continuo crecimiento y seguirá estándolo los próximos años, especialmente por la concienciación de la importancia de hacer deporte que existe en el mundo". (Pazos, 2012; p. 23).

Actualmente en el departamento de Cruz Alta, provincia de Tucumán, existen tiendas de ropa deportiva de diferentes características y precios, quienes son meramente comerciantes ofreciendo al consumidor ropa de diferentes marcas que ya están establecidas en el mercado y cuyos costos se ven incrementados considerablemente teniendo en cuenta la distancia con sus proveedores (Buenos Aires o Bolivia). Lo que no constan son marcas locales dedicadas al diseño y fabricación exclusiva de equipamiento deportivo, por lo que se pretende crear una marca propia tucumana, aprovechando los talentos y capacidades locales, compitiendo en el mercado con prendas de menores precios, sin dejar de lado el diseño y la confección.

LA IDEA DEL NEGOCIO

Es una nueva idea de negocio dentro del rubro de la moda deportiva llamado "Vie Sport" que se enfocará principalmente en la comodidad y en la posibilidad de estar al alcance de todas las personas de Cruz Alta. Lo que se ofrecerá serán diversas prendas como calzas cortas, largas, sudaderas, shorts, tops, conjuntos deportivos, etc. El diseño de las prendas estará a cargo de una diseñadora de indumentaria y las mismas se fabricarán en una empresa local que se dedica al rubro, logrando de esta manera aunar los esfuerzos

en potenciar los talentos tucumanos, logrando ofrecer al cliente prendas deportivas a un precio competitivo y con diseños propios.

Las prendas serán diseñadas para mujeres de entre 15 y 65 años. Se tendrá en cuenta las necesidades de esa franja etaria en cuanto a tipo de tela, colores, texturas, diseños, talles, etc., con el fin de orientar la producción hacia ese nicho de mercado. Se contará con un local de venta al por menor ubicado estratégicamente y además se realizarán ventas de manera online a través de diferentes canales.

LA EMPRESA

Nombre de la empresa

“VIE Sport” nombre elegido para esta compañía, que significa <Vida deportiva> pero también tiene un significado especial, ya que “VI” son las dos primeras letras del apellido de su fundadora que es Viscarra y “E” primera letra de su nombre Evelin.

Se verifica en el Instituto nacional de propiedad industrial (INPI) que dicho nombre no se encuentra registrado

Historia de los miembros

Vie Sport comienza a surgir debido a que uno de sus miembros Viscarra Evelin apasionada por la actividad física y la moda decide elegir un rubro que realmente la motive a estar en movimiento y en contacto con personas que deseen querer estarlo. Evelin de 24 años, realiza actividad física desde hace más de 10 años, realizando hockey en el club Natación y Gimnasia por 5 años por cuestiones económicas tuvo que dejar esa actividad, pero aun así continuó realizando ejercicios en gimnasios, al aire libre y en su propio hogar.

En el año 2020 cuando llegó la pandemia Covid-19 en Argentina, hubo diferentes restricciones que cumplir en cada provincia y localidad, por lo que una de estas restricciones fue el no poder salir de cada municipio, no realizar ejercicios al aire libre ni en lugares aglomerados; Evelin pasaba horas en las redes sociales y páginas de internet viendo diseños de ropa deportiva, que función cumple cada modelo de prenda, y así también destinaba gran parte de su sueldo en compras por internet, y cada ropa que dejaba de usar la ponía en venta, por lo que sentía que realizaba una actividad que realmente le gustaba,

vender algo que a ella le interesaba, por lo que surge la idea de crear su propia marca de indumentaria deportiva.

Misión

Acompañar a las personas en sus actividades cotidianas proporcionando comodidad y bienestar.

Visión

Ser la empresa líder y sólida, en el mercado de la moda deportiva.

Valores

- 👤 Responsabilidad: en la confección de cada prenda.
- 👤 Confianza: entre el equipo de trabajo y socios estratégicos.
- 👤 Compromiso: con la calidad de las prendas y la variedad de talles.
- 👤 Inclusión: respetando que todos los cuerpos son diferentes.
- 👤 Innovación: en el diseño y creación de las prendas.
- 👤 Creatividad: buscando la diferenciación.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Macro entorno

Análisis PESTEL

Factores políticos

Inestabilidad: El indicador más importante de la inestabilidad política es la ingobernabilidad, es decir la imposibilidad de los gobiernos de mantenerse estables en su función de implementar políticas públicas eficaz y legítimamente. Desde ya, la finalización de los mandatos constitucionales es una condición necesaria para la gobernabilidad, pero no es una condición suficiente. La ingobernabilidad puede surgir por varios factores: porque el Estado es débil, porque los liderazgos no identifican los problemas sociales más importantes, o porque no disponen de una organización política lo suficientemente fuerte como para implementar su agenda o para negociarla con otros actores, por ejemplo.

Así, el resultado de la ingobernabilidad es la caída del gobierno, o bien su parálisis, y por supuesto, acompañada de un estado de incertidumbre que provoca la suspensión de muchas funciones estatales y otras acciones necesarias para perseguir el bienestar social y económico de la población: confianza política, inversiones, contratación de mano de obra, consumo, respeto de los contratos y, en el extremo, la suspensión de otras pautas de la vida social (consenso sobre el valor del dinero, la propiedad privada, la libre circulación, etc.). El escenario más temido en esta hora es entonces la agudización de la crisis política y económica que tanto afecta a la vida y al bolsillo de las familias y/o de cualquier otro grupo. En un plano político más abstracto, la ingobernabilidad hace que los gobiernos no pueden implementar sus planes, la ciudadanía por lo tanto no los puede evaluar con claridad, las elecciones no funcionan para premiar o castigar el desempeño de los gobernantes, y como consecuencia de ello nadie (ni las dirigencias ni la ciudadanía) hace aprendizajes sobre los efectos de las políticas que se implementan, además, de manera trunca. La calidad de la democracia, por lo tanto, se ve seriamente afectada. Los problemas políticos actuales nos hacen asomar, una vez más, a este escenario indeseado. Las peleas intestinas a la luz del día, las demostraciones de poder innecesarias, las amenazas, las declaraciones ponzoñosas, en una palabra, la radicalización de los actores políticos, todo eso alimenta la inestabilidad, la decepción y la desconfianza. Y esta dinámica puede terminar no solo en un impredecible cisne negro sino hasta en el descontrol de las variables económicas más elementales. En un contexto de decadencia de largo plazo que ya está superando lo asimilable, en estas horas se están definiendo los próximos años de la Argentina. Tanto en el oficialismo como en la oposición hay tensiones de todo tipo. (Martín D'Alessandro, 2022).

Política fiscal: En cuanto a la política fiscal, las autoridades argentinas planean reorientar el gasto público para lograr la meta de déficit fiscal primario del 2,5 por ciento del PIB para 2022, y mismo tiempo reducir el financiamiento monetario al 1 por ciento del PIB, como estaba previsto en la aprobación del acuerdo con el FMI. También han reafirmado su compromiso de continuar aplicando el marco de política monetaria y cambiaria para lograr tasas de interés de política real positivas, asegurar la competitividad del tipo de cambio y respaldar la acumulación de reservas de US \$ 5.800 millones para todo el año. Tomando en cuenta el impacto inicial de los shocks externos y los patrones estacionales de gasto e importación, se propone modificar las metas trimestrales interanuales del déficit fiscal primario y de acumulación de reservas, manteniendo sin cambios los objetivos anuales del

programa. “De cara al futuro, la decisiva implementación de políticas será fundamental para garantizar que los objetivos del programa se cumplan durante el resto de 2022 y más allá. Esto también incluye tomar medidas para movilizar financiamiento doméstico neto en pesos, mejorar la transmisión de la política monetaria, reducir la evasión de impuestos, fortalecer el marco ALD/CFT y fomentar la inversión en sectores estratégicos”. (María Candia, 2022).

Presión impositiva: Argentina tiene una presión impositiva total que resulta comparable con la de muchos países desarrollados como Canadá, Japón, Estados Unidos, entre otros y superior a la de economías emergentes, como China, México o Chile. Pero la situación cambia cuando se analiza la conformación de la base tributaria. Son los impuestos a la producción, que gravan a las empresas, los que colocan al país en una situación única. En Argentina la presión impositiva a la producción es (por amplio margen) la mayor entre todas las economías relevantes del planeta. En Argentina los impuestos que recaen sobre las empresas representan en promedio un 106,3% de sus ganancias netas (antes de impuestos), de acuerdo al informe Doing Business. En otras palabras, una pyme argentina que paga todos sus impuestos (en promedio) da pérdidas. Esto explica, en buena medida, por qué casi la mitad de la economía argentina se encuentra en el ámbito informal, ya que, de cumplir con todas sus obligaciones tributarias probablemente, quebraría. De esta manera, la evasión fiscal se ha vuelto una práctica de uso frecuente en el país. (Agrositio, 2022).

Factores económicos

Freno al consumo: los factores que darán un freno al consumo serán el ajuste de las tarifas energéticas, para reducir la cuenta de subsidios junto a la aceleración de la devaluación buscando evitar un mayor deterioro de la competitividad que le pone piso elevado a la inflación, la meta del déficit fiscal acota el sesgo expansivo de la política fiscal para impulsar la demanda, la suba de tasas de interés encarece el crédito al consumo y la inversión, la meta de acumulación de reservas pone tope a las importaciones que se pueden pagar con el actual nivel de divisas. "Asimismo, y más allá de la disponibilidad de divisas, aún resta saber si el abastecimiento de energía será suficiente para evitar cortes de gas en el invierno, pudiendo afectar al entramado industrial. En buena medida la capacidad de seguir creciendo al actual ritmo dependerá fundamentalmente del nivel de reservas del BCRA". "Son varios los factores que llevan a pensar que la convivencia entre una fuerte

profundización de los desequilibrios y la continuidad de la recuperación económica (y del consumo) no podrá extenderse mucho más”. (Ámbito, 2022).

Inflación: La tasa de variación anual del IPC en Argentina en agosto de 2022 ha sido del 78,5%, 7,5 puntos superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 7%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 56,4%. Hay que destacar la subida del 9,9% de los precios de Vestido y calzado, hasta situarse su tasa interanual en el 109%. (Datos Macro, 2022).

Rentabilidad empresarial: Según los investigadores, la actividad económica modera su marcha, pero vuelve a niveles cercanos a los de 2017. La alta inflación, que derritió los salarios reales, no perjudicó una suba en el excedente empresarial, que llegó al 47,8% del valor agregado en el primer trimestre de 2022 y superó en 5,1 y 6,7 puntos a los niveles de 2017 y 2020, respectivamente. En términos reales, el excedente aumentó 24,7% contra el primer trimestre de 2020. Los precios de la industria (deflactados del PBI) aumentaron 34,2% por encima del nivel general. (Esteban Rafele, 2022).

Pobreza e indigencia: Los resultados del primer semestre de 2022 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,7%; en ellos reside el 36,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,8% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.684.779 hogares, que incluyen a 10.643.749 personas; y, dentro de ese conjunto, 660.494 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.568.671 personas indigentes. (INDEC, 2022).

Factores socio-culturales

Mercado de trabajo:

- 👤 **Situación general:** En el segundo trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 47,9%; la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 44,6%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo

activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 6,9%. La tasa de subocupación resultó del 11,1% de la PEA, mientras que los otros ocupados demandantes y los otros ocupados no demandantes disponibles alcanzaron, en conjunto, el 10,8% de la PEA. Consecuentemente, la presión sobre el mercado laboral, conformada por el universo de desocupados, subocupados, ocupados demandantes y ocupados no demandantes disponibles, alcanzó el 28,8% de la PEA. (INDEC, 2022)

- ✦ **Situación Tucumán:** El empleo sigue contrayéndose en Tucumán a pesar del rebote económico. Cada vez más personas son expulsadas del mercado de trabajo en la provincia. Con un 12,4% de desocupación, Tucumán continúa registrando una de las tasas más altas de desempleo del país. En Tucumán, se registra una caída del empleo y del desempleo. De acuerdo al informe del Indec, más de 13.000 personas fueron expulsadas del mercado de trabajo. Esto se explica por la destrucción de 3.000 puestos de trabajo y por 10.000 desocupados que pasaron a formar parte de la población inactiva. A contramano de lo que ocurre a nivel nacional, donde el rebote económico post cuarentena viene acompañado por una reducción del desempleo a niveles cercanos a la pre-pandemia, en Tucumán la situación laboral se agrava con destrucción de fuentes de trabajo y aumento del desempleo encubierto. De acuerdo al informe citado, casi el 47% de los trabajadores en Tucumán tiene problemas de empleo, ya sean desocupados, subocupados demandantes (trabajan menos de 35 horas semanales y buscan otro empleo) u ocupados demandantes (ocupados que buscan otro empleo). (Emiliano Trodler, 2021)

Consumo de ropa: El relevamiento realizado por la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria señaló que “la recuperación de la movilidad social está llevando a muchos consumidores a renovar el placard, estimulando las ventas de indumentaria y calzado en los distintos canales comerciales”. La venta de ropa en comercios minoristas subió 22,8% interanual en marzo último, lo que representó un impulso a la producción nacional, destacó el informe de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI). De esta manera, en el tercer mes del año “se recuperaron las ventas de ropa”, ya que las cantidades vendidas

en comercios minoristas “crecieron 22,8% respecto a marzo de 2021”, señaló la CIAI. En ese sentido, el relevamiento explicó que “la recuperación de la movilidad social está llevando a muchos consumidores a renovar el placard, estimulando las ventas de indumentaria y calzado en los distintos canales comerciales”. “El incremento de la demanda del mercado está impulsando la producción nacional de nuestra cadena de valor, aunque con tensiones por la escasez y los problemas de abastecimiento, tal como ocurre en la mayoría de los países del mundo”. Si bien la producción nacional de indumentaria subió ya en febrero 8,1% interanual y la de hilados y tejidos un 11%, “enfrenta límites por la escasez de trabajadores capacitados y de diversos insumos productivos”. (TELAM, 2022).

Tendencias: La ropa deportiva se posiciona con fuerza en el mundo de la moda y llevar traje con zapatillas ‘casual’, ‘leggings’ con tacones o prendas de yoga en el trabajo es tendencia. Las grandes marcas se dirigen a un nuevo consumidor vinculado a valores relacionados con la vida sana. La mezcla de deporte y moda no es una tendencia, sino el reflejo de un cambio de valores en una sociedad que apuesta cada vez más por aspectos como la salud, el reciclaje o la ecología. Esta realidad ha llevado a las marcas de artículos deportivos no solo a impulsar la necesaria y tradicional innovación técnica y de diseño, sino también a centrarse en una nueva forma de entender la estética deportiva: el athleisure o unión de lo atlético con el ocio. En este nuevo escenario, las marcas de artículos y prendas deportivas están empezando a cambiar y, junto a la investigación y desarrollo de productos, ponen el acento en las nuevas preferencias y necesidades del cliente. Establecen diferencias entre para qué uso diseñan sus productos, especialmente los tecnológicos, y para qué se están utilizando realmente. Las empresas deben analizar quién es su cliente y enfocar sus negocios no solo para lanzar ropa y zapatos destinados a las prácticas deportivas, sino teniendo en cuenta la posibilidad y rentabilidad de otros usos, porque es cada vez más habitual que, aunque inicialmente fueran diseñados para gimnasios y competiciones, también sean empleados para salir. (Xavier Escales, 2017).

Variedad de talles: De acuerdo a un estudio del Centro Internacional para la Promoción de los Derechos Humanos (CIPDH-UNESCO), siete de cada diez argentinos reconoce tener serias complicaciones para conseguir su talla en locales comerciales tradicionales. Además, desde el organismo señalan que la puesta en marcha de la Ley de talles tampoco solucionará definitivamente la problemática y proponen anexos a la norma. El estudio arrojó que el 70,8 % de los consultados reconoció sentirse excluido del acceso a

gran parte de las prendas que le gustaría adquirir, quedando fuera de los estándares normativos con los que se rige la industria textil, en donde cada marca o comercio puede establecer sus propias referencias de medidas. A su vez, el 86,6 % afirmó encontrar con frecuencia prendas solo en "talle único". Segmentando el estudio por artículo, el 70,3 % de quienes reconocen su problemática señalan que les ocurre "con ropa deportiva, como ser remeras, calzas, shorts o mallas", mientras que el 12,4 % lo atribuye a prendas formales como vestidos de fiesta o trajes" y el 17,3 % señala inconvenientes con el calzado". En cuanto al género, "el 67 % se corresponde con mujeres y el 33 % con hombres, denotando una mayor complejidad para el sexo femenino a la hora de vestir y calzar en la Argentina", detalló el trabajo. (Forbes digital, 2022).

Factores tecnológicos

Ropa inteligente: el mercado de wearables -o tecnología vestible- ha encontrado un interesante nicho de negocio en el mundo del deporte. Uno que de a poco comienza a maravillarse con el siguiente paso: la ropa inteligente. Si bien puede sonar a ciencia ficción, cada vez más se oye hablar de prendas conectadas al cuerpo, que pueden analizar nuestra frecuencia cardíaca, medir nuestro rendimiento e, incluso, corregir nuestros movimientos, y todo ello sin la necesidad de tener a la mano ningún dispositivo extra. La ropa inteligente funciona como si fuera un wearable más, gracias a sensores y materiales de última generación capaces de realizar tareas concretas. De ahí que se crea que el valor añadido de la tecnología será en el futuro el principal criterio para elegir una prenda. (Lorena Gallardo Gil, 2020).

Máquinas de coser: para las prendas deportivas que poseen elasticidad se utiliza la "máquina collareta" que posee funciones especializadas y es específico para tejido de punto como la lycra.

Tipo de telas: Las telas correctas en la ropa deportiva brindan comodidad ayudando a las personas practicantes del deporte a equilibrar, preserva la temperatura ideal del cuerpo, por ello se vuelve relevante la cognición de las telas para adquirir las mejores en tecnología garantizando comodidad. Las telas deportivas deben ser suaves, flexibles, permitiendo que a la hora de ser confeccionado como un traje o ropa deportiva permita, saltar correr flexionar con facilidad. Además, deben acondicionarse a la forma del cuerpo, dando libertad a la hora de efectuar movimientos en el área deportiva. Por otro lado, deben

ser elaboradas de materiales duraderos y deben brindar oxigenación y regulación de la temperatura corporal.

- ✦ **Tela Dril con poliéster:** El Dril es de algodón y el poliéster es una fibra sintética, el conjunto de estas dos fibras es ideal para la ropa deportiva ya que por la firmeza de dril brinda durabilidad al mismo tiempo es flexible lo que permite la movilidad corporal, el poliéster es liviano, no se deforma, es importante usar un 50% de dril y 50% de poliéster teniendo presente una fibra natural brinda mejor transpiración y comodidad.
- ✦ **Tela Suplex:** Es una fibra sintética, está garantiza una excelente elasticidad lo cual es importante en la ropa deportiva además de ser la principal tela en garantizar ventilación, suavidad en sus fibras, garantiza durabilidad en la ropa deportiva confeccionada con ella ya que es antipeeling y no se decolora con facilidad.
- ✦ **Tela Dry-Fit:** Esta tela está compuesta por fibras sintéticas poliéster es una de ellas, siendo óptima para la ropa deportiva, tiene una capacidad de ventilación en el cuerpo, brinda comodidad, resistencia, no se arruga y no se encoge, brinda libertad a la hora de realizar movimientos, su variedad en colores es bastante amplia.
- ✦ **Tela Spandex:** Este tipo de fibra sintética es conocida también como licra, pero realmente se denomina elastano por su composición, esta tela es reconocida por su alta capacidad de elasticidad, es muy resistente importante en la ropa deportiva, pues esta se somete a diferentes actividades donde depende de la resistencia de la tela durabilidad y funcionalidad, en las actividades deportivas.
- ✦ **Tela Hipora:** Una de las telas más eficaz para ropa deportiva en áreas extremas es decir para escalar una montaña o realizar buceo como actividad deportiva, esta tela es impermeable, permite la respiración, impide la entrada de agua, permite ventilación y salida del vapor sudoral, es muy variada en colores, y esta tela les brindara calidad y durabilidad.

Factores ecológicos

Los restos de telas pueden tener diferentes destinos para su reutilización, como en la producción de cuerdas, hilos mantas, nuevos artículos de vestir, e incluso para otros

sectores industriales. Sin embargo, el gran desafío está en organizar esta colecta de residuos, puesto que las empresas de confecciones están distribuidas por todo el territorio nacional y generalmente son micro y pequeñas empresas. Los consumidores y las industrias de fabricación de ropa han estado buscando prendas que sean respetuosas con la naturaleza y a través de la tecnología de la industria 4.0, han desarrollado sistemas y tecnología para evitar que estos desperdicios sigan sucediendo. Como es el caso del software TIZADAS de Audaces.

Donde la materia prima tiene un peso relevante en el costo de una prenda, optimizándola con este recurso que cada vez se hace más fundamental para alcanzar rentabilidad a gran escala. Economizando tiempo que se puede traducir en el cumplimiento de los plazos de entrega y aumento de la velocidad de comercialización de las colecciones.

Muchos diseñadores están encontrando la reutilización creativa de residuos textiles y se están haciendo un nombre en el camino. Al igual que Cohen, Daniel Silverstein, más conocido como Zero Waste Daniel, también crea piezas hechas en su totalidad a partir de restos de tela. Pero para su línea de ropa, una combinación de alta moda y ropa de calle, Silverstein tiene como objetivo conectarse con clientes que son nuevos en el mundo de la moda ecológica. (Audaces, 2021)

Factores legales

Inscripción en Ingresos Brutos: Los contribuyentes deberán solicitar, con carácter previo a la iniciación de actividades, la inscripción como contribuyentes, presentando una declaración jurada y abonando el impuesto mínimo que correspondiera a la actividad. Objetivo: Son contribuyentes del impuesto sobre los ingresos brutos las personas físicas, las sucesiones indivisas, las sociedades con o sin personería jurídica y demás entes que realicen actividades gravadas. (Gobierno de Tucumán, s-f). Código 523399: Venta al por menor de prendas y accesorios de vestir n.c.p. excepto calzado, artículos de marroquinería, paraguas y similares, alícuota 5%.

Habilitación municipal: Los requisitos son tener el Ta.S.G al día, fotocopia de DNI, fotocopia de un impuesto, fotocopia de contrato de alquiler y constancia de CUIL. El trámite tiene un costo de \$500.¹

¹ ANEXO 1 “Habilitación municipal”

Impuesto a las ganancias: en este caso la alícuota es del 35%. Se aplica a las ventas brutas, sin embargo, para su cálculo, la ley permite descontar: el costo de la mercadería, los costos fijos, los sueldos y cargas sociales, los costos de financiación, el IIBB, el impuesto municipal y la amortización anual. Esto se especifica en el Título III (“de las deducciones”) de la Ley de Impuesto a las ganancias N° 20.628.

Sueldos y cargas sociales: Sueldos y Cargas sociales: Se debe respetar la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Por otro lado, quienes sean empleados en este negocio se registrarán por la CCT 130/75, Convenio Colectivo de Trabajo que fija los derechos, las categorías laborales y la escala salarial o sueldo de cada empleado de comercio según sus tareas. Lo que respecta al director queda fuera de convenio, sin embargo, se debe dar el alta del Director/Gerente en Simplificación Registral, incorporar al director/gerente en los registros laborales correspondientes, incorporar al director/gerente en la DDJJ mensual de liquidación de los recursos de la seguridad social del empleador e ingresar las cotizaciones conjuntamente con el resto del personal y confeccionar el correspondiente recibo de sueldo mensual, liquidando vacaciones y aguinaldo.

IVA: IVA general (21 %). Es el porcentaje que se aplica por defecto a todos los productos y servicios. Electrodomésticos, ropa, calzado, tabaco, bricolaje, servicios de fontanería. La mayoría de artículos están sujetos a este tipo.

Ventas con tarjeta: Es el costo que se aplica a cada una de las ventas, es lo que una tarjeta le cobra al comercio por aceptar pagos con ella. Mercado Pago, que provee el servicio de cobros a una red de más de 1,5 millón de pequeños comerciantes y cuentapropistas, ofrece la acreditación en el acto para compras con tarjeta de débito. Los comerciantes pagan una comisión del 0,99% más IVA si el pago se hace a través del código QR y de 3,29% más IVA en el caso del servicio Point, un posnet móvil. Cuando se trata de una tarjeta de crédito se paga una comisión de 5,99% + IVA.

Conclusión: Argentina es un país de larga inestabilidad económica y política, los sectores dominantes no se ponen de acuerdo en políticas de largo plazo y esto puede afectar al negocio en cuanto a las reglas de juego de la macroeconomía, como por ejemplo importaciones de telas y accesorios, ya que la industria nacional no fabrica todos los tipos de tela existentes en el mercado. Si bien la situación general de Tucumán en cuanto a nivel

de vida es de las más bajas del país, el consumo de ropa no se ha visto afectado de considerable manera y los números oficiales lo comprueban, al igual que la tendencia global hacia ropa deportiva cómoda y a la moda que se adapte a las necesidades de los usuarios. Esto afecta positivamente el negocio ya que se aprovecha el crecimiento y se ofrecen prendas acordes al auge vigente. Si bien Vie Sport no se dedicará a confeccionar prendas inteligentes, se considera una opción a futuro ya que la tendencia global va en ese sentido. En los talleres locales existen las maquinarias necesarias para la confección de las prendas, por lo que el negocio no se verá afectado en este punto. Los requerimientos legales existentes no son un obstáculo para Vie Sport ya que todos los negocios, dependiendo la rama de actividad, deben cumplirlos para poder desarrollarse.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS				
	Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
O1	Rentabilidad empresarial	0,06	2	0,12
O2	Aumento en el consumo de ropa	0,08	3	0,24
O3	Nuevas tendencias en ropa deportiva	0,08	4	0,32
O4	Gran variedad de telas disponibles	0,06	3	0,18
O5	Variedad de proveedores	0,04	4	0,16
O6	Aumento en el interés de la estética deportiva	0,03	2	0,06
O7	Falta de variedad de talles	0,12	4	0,48
O8	Falta de diseños exclusivos locales	0,08	4	0,32
	Total Oportunidades	0,55		1,88
	Amenazas			
A1	Inestabilidad política	0,03	3	0,09
A2	Presión impositiva	0,05	2	0,1
A3	Freno al consumo	0,06	3	0,18
A4	Inflación	0,04	2	0,08
A5	Aumento de pobreza e indigencia	0,04	2	0,08
A6	Contracción del empleo	0,02	2	0,04
A7	Poder de negociación de los clientes	0,08	3	0,24
A8	Variedad de productos sustitutos	0,05	4	0,2
A9	Cantidad elevada de competidores	0,08	4	0,32
	Total Amenazas	0,45		1,33
	Total Matriz	1		3,21

Si bien las amenazas son fuerzas latentes que están en el macro entorno, también existen una gran cantidad de oportunidades a aprovechar. La matriz da como resultado 3,21, un número muy positivo, lo que significa que Vie Sport deberá centrarse en aquellas oportunidades destacadas tales como falta de talles, falta de diseños exclusivos, las nuevas tendencias en moda deportiva, la variedad de telas, entre otras, para potenciar y dirigir el negocio hacia una estrategia exitosa. Además, deberá lograr minimizar las amenazas con un producto que se adapte a los requerimientos del mercado meta.

Micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores: MEDIO. En la zona existen varias fábricas de indumentaria que se dedican a proveer a sus clientes la ropa confeccionada según requerimientos de cada empresa contratante. En este punto se puede elegir entre ellas la que mejor cumpla los estándares de Vie Sport, sin embargo, en el caso que dicha fábrica pretenda cambiar las condiciones de contratación o los precios, etc., es posible reemplazarla. Además, dichas fábricas, a su vez, trabajan con diferentes proveedores de telas, lo que significaría que Vie Sport contará con una amplia gama de telas a elección. En contrapunto, cambiar de proveedor provocaría pérdida de tiempo y una adaptación de la nueva empresa a los requerimientos de Vie Sport, por ello se considera fuerza media.

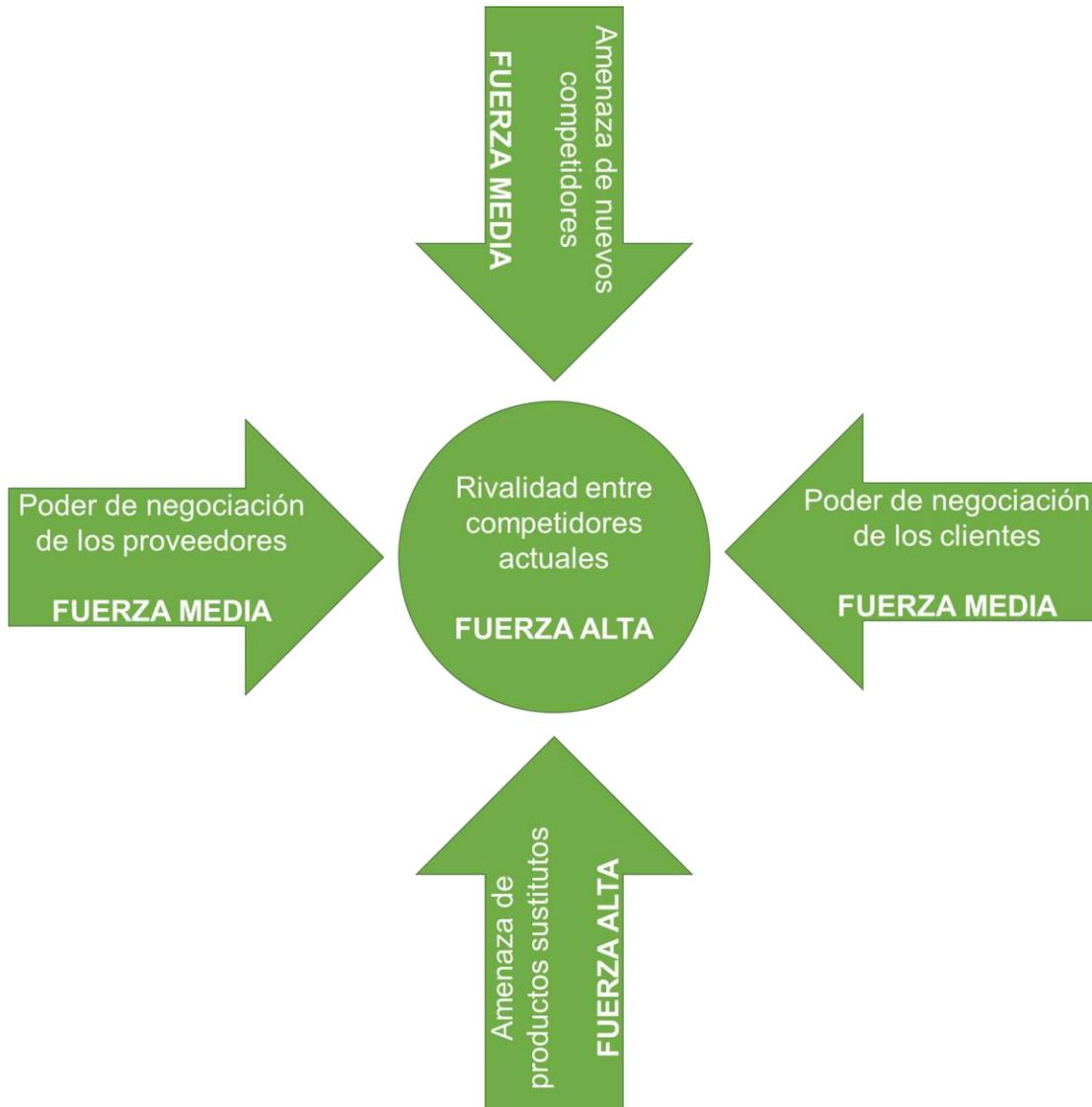
Entrada de nuevos competidores: MEDIA. La inversión necesaria para comenzar en el negocio de venta productos deportivos no es alta. La entrada de estos competidores no supone una gran inversión necesaria, la indumentaria deportiva principalmente comercializados en el departamento de cruz alta en las localidades de Banda del Rio Salí y Alderetes en la actualidad son replicas, imitaciones, es decir, grandes productores imitan prendas deportivas de clubes o comercializan marcas nacionales. Pueden aparecer nuevos competidores en nichos concretos (Ropa "sport" de marcas casuales como vitnik) o nuevos competidores mediante la venta por catálogo, por ejemplo. Por otro lado, no existen barreras administrativas o legales a destacar; cuando las barreras de entrada a la industria son bajas, aumenta la intensidad de la competencia. La diferenciación de los productos en el sector, es escasa ya que el sector ofrece productos generales no personalizados. A excepción de las marcas líderes como Adidas, Nike, o tiendas que fabrican indumentaria personalizada, el resto no ha conseguido una diferenciación de sus productos. La única diferenciación está en el acceso a canales de venta y en los recursos generados. Por último, no existe en la zona una marca de ropa deportiva exclusiva tucumana, donde se diseñen las prendas teniendo en cuenta los gustos y tendencias del cliente objetivo y en este sentido, Vie Sport pondrá especial atención a estos factores contando con una diseñadora exclusiva.

Amenaza de productos sustitutos: ALTA. Los productos sustitutos constituyen una fuerte amenaza, ya que el cliente puede reemplazar la indumentaria deportiva general de marca genérica por indumentaria personalizada o bien optar por las comprar en grandes tiendas como Nike, Adidas etc. Estos productos suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Por otro lado, existen negocios que comercializan ropa deportiva comprada en tiendas de segunda mano en Buenos Aires o en Bolivia, lo que supone un precio menor para el cliente potencial. Se debe estar siempre atento a las novedades del sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre la organización.

Poder de negociación de los clientes: MEDIA. Se trata de analizar con el poder que cuentan los compradores para negociar mejores condiciones de compra, ya sea obteniendo menores precios que los deseados por la empresa o mayores plazos de pago. El volumen de compra de productos es elevado, existe mucha oferta de productos deportivos ya sean locales minoristas o mayoristas. Los clientes conocen los precios de los productos de diferentes tiendas de las zonas ya sea porque viven en la misma localidad o bien porque comparan por medios de redes sociales o página web a demás conocen las características y marcas de los productos, saben que pueden cambiarse a otras marcas. Ahora bien, respecto a los talles existentes en el mercado la mayoría de los comercios trabajan hasta el XL lo que significa que hay una gran cantidad de potenciales clientes que no consiguen talle que se adapte a su tipo de cuerpo. Por todo lo descripto se considera que la fuerza es media.

Rivalidad entre competidores actuales: ALTA. La rivalidad entre competidores es un elemento concluyente. Existen en la actualidad una gran cantidad de locales que venden ropa deportiva de diferentes calidades y precios. La celeridad con que las empresas emprendan acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y protegerlo es determinante, por lo tanto, es necesario lograr diferenciación mediante la inversión en tecnología que permitirá dominar un nicho del mercado y en la relación con el cliente a través del servicio de valor agregado. Analizar la rivalidad entre los competidores que se presentan ante Vie Sport permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podrá la empresa desbancar a la competencia; ya sea reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a

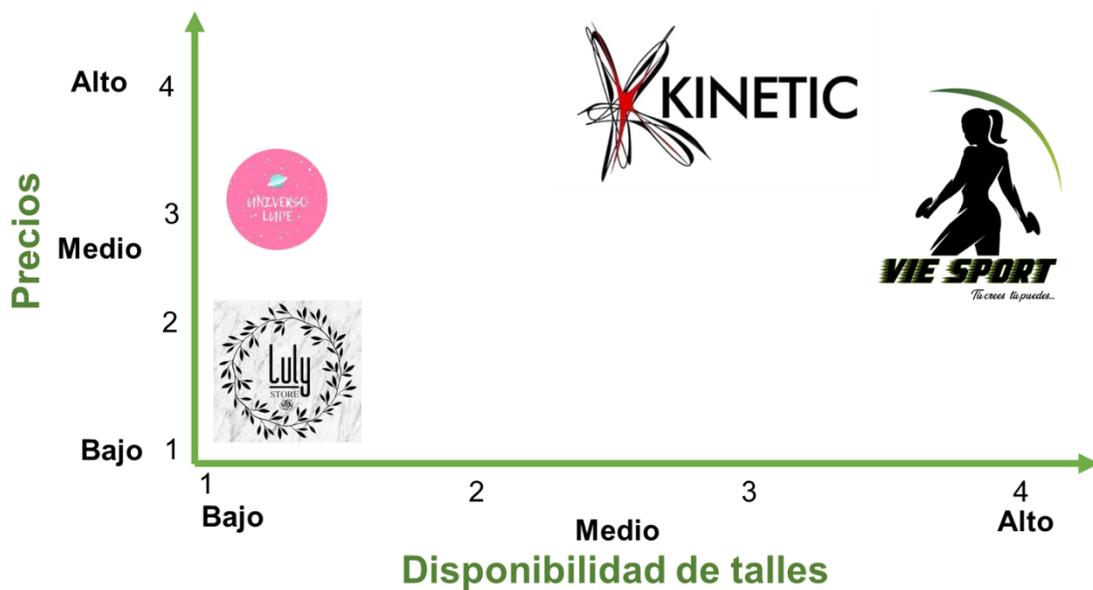
los productos o agregar un servicio atractivo para el cliente.



Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores de éxito	Valor	Luly Store		Kinetic		Universo Lupe		Vie Sport	
		Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Disponibilidad de talles	0,18	1	0,18	3	0,54	1	0,18	4	0,72
Variedad de prendas	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42	4	0,56
Precios	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Actividad publicitaria	0,12	1	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Presencia en redes sociales	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Participación en el mercado	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	1	0,11
Aceptación de medios de pago	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Diseños exclusivos	0,10	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
Total	1		1,81		3,07		2,63		2,85

En la matriz del Perfil Competitivo (MPC) se puede observar que la empresa Kinetic está en una mejor posición que Vie Sport: su resultado es de 3,07 y el de Vie Sport de 2,85, lo que quiere decir que en general Kinetic tiene un mejor perfil competitivo. Actualmente maneja las mejores ventas del mercado en cuanto a calidad del producto ya que es el que ofrece las mejores garantías, tecnologías y posicionamiento de marca. Por otro lado, Luly Store es la que peor se encuentra posicionada ya que no poseen variedad de talles y no utilizan los canales digitales para conectarse con el cliente, además de que aceptan sólo efectivo para la compra y si el cliente desea utilizar tarjeta se le cobra un recargo; sus diseños son comprados en Bolivia por lo que son estandarizados y de imitación a las marcas originales como Nike, Adidas, etc. Por su parte Universo Lupe es una empresa que crea sus propias prendas, tienen tienda online y hacen envíos a todo el país; su mayor problema es que no poseen variedad de talles y se ha detectado que la prenda se confecciona una vez hecho el pedido por lo que no posee disponibilidad inmediata. En conclusión, la empresa Kinetic sería el punto de referencia de Vie Sport debido a ser el líder en cuanto a participación de marca que le ha permitido tener un respaldo financiero para el mejoramiento interno de sus instalaciones y procesos que le permiten tener un conocimiento y lealtad de sus clientes.

Matriz de grupos estratégicos (MGE)


Esta matriz se ha confeccionado teniendo en cuenta dos variables tales como disponibilidad de talles y precios. Como se observa Luly Store posee precios bajos y no dispone de variedad de talles, Universo Lupe tampoco posee variedad de talles y su precio es algo más alto que Luly Store. En el caso de Kinetic, si bien posee algo más en cuanto a la disponibilidad de talles, los precios que manejan son altos. Por último, Vie Store se ocupará de proporcionar a las clientas una amplia variedad de talles y a un precio, si bien más alto del promedio, accesible para todas aquellas mujeres que no consiguen las prendas que necesitan.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS				
	Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderado
F1	Disponibilidad de talles	0,08	4	0,32
F2	Variedad de prendas	0,08	4	0,32
F3	Actividad publicitaria	0,05	3	0,15
F4	Aceptación de medios de pago	0,05	3	0,15
F5	Diseños exclusivos	0,07	4	0,28
F6	Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
F7	Página web propia	0,07	3	0,21
F8	Seguimiento de la satisfacción del cliente	0,08	3	0,24
	Total fortalezas	0,53		1,82
	Debilidades			
D1	Mercado meta limitado a mujeres	0,08	2	0,16
D2	Falta de trayectoria	0,06	2	0,12
D3	Baja participación en el mercado	0,05	1	0,05
D4	Baja presencia en redes sociales	0,07	1	0,07
D5	No comercializar productos complementarios	0,06	1	0,06
D6	No poseer experiencia contable	0,03	2	0,06
D7	Precios no populares	0,08	2	0,16
D8	Cobro por envíos a domicilio	0,04	2	0,08
	Total Debilidades	0,47		0,76
	Total Matriz	1		2,58

La empresa cuenta con fortalezas importantes tales como disponibilidad de talles, variedad de prendas y diseños exclusivos que serán los pilares de la estrategia del negocio. Si bien también existen debilidades fuertes tales como la baja participación en el mercado, baja presencia en redes sociales y el hecho de no comercializar productos complementarios, se espera disminuir dichas fuerzas a medida que el negocio se desarrolla. Un puntaje de 2,58 se encuentra arriba del promedio y es positivo. Se deberá trabajar internamente en maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades para mejorar el posicionamiento a través de diferentes estrategias.

FODA

Oportunidades		Fortalezas	
O1	Rentabilidad empresarial	F1	Disponibilidad de talles
O2	Aumento en el consumo de ropa	F2	Variedad de prendas
O3	Nuevas tendencias en ropa deportiva	F3	Actividad publicitaria
O4	Gran variedad de telas disponibles	F4	Aceptación de medios de pago
O5	Variedad de proveedores	F5	Diseños exclusivos
O6	Aumento en el interés de la estética deportiva	F6	Ubicación estratégica
O7	Falta de variedad de talles	F7	Página web propia
O8	Falta de diseños exclusivos locales	F8	Seguimiento de la satisfacción del cliente
Amenazas		Debilidades	
A1	Inestabilidad política	D1	Mercado meta limitado a mujeres
A2	Presión impositiva	D2	Falta de trayectoria
A3	Freno al consumo	D3	Baja participación en el mercado
A4	Inflación	D4	Baja presencia en redes sociales
A5	Aumento de pobreza e indigencia	D5	No comercializar productos complementarios
A6	Contracción del empleo	D6	No poseer experiencia contable
A7	Poder de negociación de los clientes	D7	Precios no populares
A8	Variedad de productos sustitutos	D8	Cobro por envíos a domicilio
A9	Cantidad elevada de competidores		

Análisis FODA
Estrategia O-F: Maniqués exhibidos de diferentes talles.

Teniendo en cuenta la tendencia en ropa deportiva, el aumento del consumo de ropa y la falta de variedad de talles, se aprovechará la ubicación estratégica y la disponibilidad de talles para exhibir en la vidriera del local maniqués de diferentes contexturas corporales con el mismo diseño de prenda. De esta manera las clientas podrán identificar fácilmente que Vie Sport les puede proveer una prenda de su agrado en la talla que necesitan. (O2, O3, O7, F1, F6)

Estrategia O-D: Creación de líneas exclusivas combinables.

Observando que hay un aumento en el interés de la estética deportiva y que, existe una falta de diseños exclusivos locales, se minimizará la fuerza de los precios no populares ofreciendo prendas que se diferencien y que puedan complementarse entre sí para que las clientas logren combinar varias prendas de diferentes maneras, aprovechando que los diseños de las mismas son propios. (O6, O8, D7)

Estrategia A-F: Creación de líneas de temporada según las preferencias del mercado meta.

Si bien existen en el mercado un sin número de productos sustitutos y a su vez una elevada cantidad de competidores, Vie Sport realizará un seguimiento de la satisfacción de las clientas a través de encuestas online, donde se podrá medir las preferencias y los gustos de las consumidoras para ir orientando las líneas de prendas por temporada según estos parámetros, ya que la empresa cuenta con diseños propios. (A8, A9, F5, F8)

Estrategia A-D: Contratación de experto contable.

Teniendo en cuenta la inestabilidad política y económica actual, la presión impositiva y la inflación y, observando que Vie Sport no posee experiencia contable, se contratará a un experto para que acompañe el negocio y aconseje a fin de maximizar las ganancias y orientar el negocio para tomar las mejores decisiones financieras. (A1, A2, A4, D6)

MERCADO OBJETIVO

Investigación exploratoria

Durante 2020 cerraron en la Argentina más de 90.000 locales comerciales. El rubro de la indumentaria fue uno de los más afectados. Sin embargo, el encierro y el trabajo remoto crearon una moda bajo la premisa de “estar cómodos” y las marcas deportivas no paran de crecer. Atrás quedaron los sacos, las camisas, los zapatos altos y la formalidad que conlleva ir a la oficina. La preferencia se basa en el uso de prendas sueltas: buzos, remeras y joggings. Gustavo Marques, general manager de Puma Argentina, contó que “más allá de la indumentaria deportiva, hace unos años pusimos el foco en la línea sportstyle, nuestra categoría urbana, una tendencia mundial que permite adaptar un atuendo deportivo a la vida cotidiana. Entrenar, ya no es un requisito exclusivo”. Para Rodrigo Amenábar, director de Nike Cono Sur y a cargo de las tiendas en la Argentina, Chile y Uruguay, si bien la demanda de productos de performance (entrenamiento) sigue siendo muy fuerte, “se evidencia un cambio en la búsqueda de vestimenta y calzado más cómodo y funcional, que combinan la estética con el confort”. Pablo Lamo, gerente general de Adidas Argentina comentó que cuentan con una línea sportwear, “una propuesta para el consumidor abordada por la creciente tendencia de athleisure: ropa de ocio inspirada en el deporte”. “La pandemia modificó la forma de vestir del consumidor. La cuarentena generó que la gente se oriente hacia un tipo de vestimenta más liviana y cómoda. Aunque muchas personas tengan encuentros virtuales o presenciales, eligen vestirse con ropa informal o

deportiva”. La digitalización también cobró furor y presentó un abrupto crecimiento. Sebastián Rodríguez Larreta, brand manager de Fila Argentina, explicó que “el proceso de compra debió adaptarse rápidamente en todas sus instancias con un consumidor que tiene cada vez más opciones disponibles, y por supuesto, sin verse limitado a ubicaciones y espacios físicos. Lo que obliga a las marcas a revisar no solo su oferta sino también el servicio y la experiencia de compra que ofrecen”. “Lo que llama la atención es el aumento de los distintos usos que se les da a los productos. Se borran los límites entre el espacio para practicar deportes y aquel para salir, encontrarse con amigos o tener una reunión laboral”. (Melanie Shulman, 2022).

El mercado de la indumentaria en Argentina tiene una dispersión de precios significativa: las marcas premium superan a marcas populares en 10 veces. Tomando como punto de referencia a una persona adulta, para salir a la calle una persona que use ropa interior, un jogging convencional, una remera básica de algodón, medias, zapatillas y una campera de algodón, existen tres posibles costos totales para la combinación: Si uno recurre a las marcas menos costosas y accesibles a través de internet (Mercado Libre y emprendimientos), una mujer que recurre a productos a través de emprendimientos y/otros canales de venta online, puede vestirse con \$17.477: ropa interior \$2.474, remera \$1.500, pantalón \$5.000, zapatillas por \$4.600, medias por \$530 y campera de algodón por \$3.100. En marcas intermedias, puede vestirse con \$52.358: ropa interior \$6.900, remera por \$5.900, pantalón por \$13.000, calzado por \$15.000, medias por \$958 y una campera de algodón por \$10.600. En el caso de compras a marcas premium, el costo para vestirse asciende a \$159.865: ropa interior por \$10.000, remera por \$16.000, pantalón por \$40.000, zapatillas por \$41.799, medias por \$1.066 y una campera de algodón por \$51.000. (Ámbito, 2022).

El ecommerce de productos deportivos continúa ganando peso. Así, las compras a través de plataformas online de ropa deportiva ya suponen un 12,2% sobre el total, según un estudio realizado por la escuela de negocios Iese y Veese. Esta cifra tuvo un rápido ascenso durante la crisis sanitaria de la Covid-19 y cada vez son más los usuarios que optan por hacer sus pedidos online. Por frecuencia de compra los usuarios que compran ropa y equipamiento deportivo a través de apps y páginas webs siguen una tendencia de compra mensual en ambos casos. Dentro de las tendencias analizadas en el estudio encontramos que la herramienta mayoritaria elegida por los usuarios es el teléfono móvil,

con un 75%. Mientras, la preferencia a la hora de hacer los pagos sigue siendo la tarjeta de crédito seguida por plataformas digitales. (Natalia Mateos, 2022).

De acuerdo a un estudio del Centro Internacional para la Promoción de los Derechos Humanos (CIPDH-UNESCO), siete de cada diez argentinos reconoce tener serias complicaciones para conseguir su talla en locales comerciales tradicionales. Además, desde el organismo señalan que la puesta en marcha de la Ley de talles tampoco solucionará definitivamente la problemática y proponen anexos a la norma. El estudio arrojó que el 70,8 % de los consultados reconoció sentirse excluido del acceso a gran parte de las prendas que le gustaría adquirir, quedando fuera de los estándares normativos con los que se rige la industria textil, en donde cada marca o comercio puede establecer sus propias referencias de medidas. A su vez, el 86,6 % afirmó encontrar con frecuencia prendas solo en "talle único". Sobre el total de los excluidos, el 66,7 % dijo que "le ocurre habitualmente" y el 33,7 % restante reconoció que "le pasó con algunas prendas en particular". Segmentando el estudio por artículo, el 70,3 % de quienes reconocen su problemática señalan que les ocurre "con ropa deportiva, como ser remeras, calzas, shorts o mallas". En cuanto al género, "el 67 % se corresponde con mujeres y el 33 % con hombres, denotando una mayor complejidad para el sexo femenino a la hora de vestir y calzar en la Argentina". Finalmente, en cuanto al rango etario, la problemática muestra indicativos inversamente proporcionales, dado que "a menor edad, el conflicto es mayor". Los datos lo corroboran por sí mismos: el 78,7 % de los damnificados por la falta de talles va entre los 15 y los 44 años, mientras que el 21,3 % restante se reparte entre los 45 y los 75 años". (Forbes digital, 2022).

Hoy en día debido a la constante competencia, es necesario enfocarse en un solo segmento de ropa para ser capaces de diferenciarse y así lograr mejores resultados. Respecto a la ropa deportiva, es un tipo de ropa que se ha estado vendiendo mucho, por lo que los que trabajan con estos productos no tienen de que quejarse, porque incluso en tiempos de crisis en el mercado, las ventas de prendas de fitness siguen viento en popa. La razón principal es que las personas están cada vez más frecuentando gimnasios, academias de baile, practicando caminatas o algún otro tipo de actividad física. Además, la ropa de fitness son prendas llamativas, que resaltan muy bien el cuerpo, sobre todo en las mujeres. El público femenino tiende a ser el que más busca este tipo de ropa. La ropa más

venta a menudo son los pantalones legging, pantalones cortos o shorts y camisetas o tops. (MNR, s-f).

Definición del 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.

Como se observa en la tendencia de consumo, la ropa deportiva ha tomado un giro rotundo al considerarse no sólo con el fin de realizar actividad física, sino además como prendas de uso diario. Por lo tanto, se debe proporcionar al cliente no sólo comodidad sino funcionalidad y diseño.

Segmentación de mercado

Los esfuerzos estarán orientados a atraer y satisfacer las necesidades de vestimenta de ropa deportiva de mujeres mayores de 15 años de clase media, que estén interesadas no sólo en adquirir indumentaria moderna, sino también en hacer sus compras en un local con excelente atención, ambientación agradable, diseños exclusivos y variedad de talles.

- ✦ Segmentación demográfica: mujeres mayores de 15 años de edad. Además, existirán clientes ocasionales de sexo masculino que concurren a la tienda por ejemplo para comprar un regalo.
- ✦ Segmentación geográfica: que residan en Banda del Río Salí y Alderetes y sus alrededores primordialmente. Adicionalmente, se tratará de captar a

aquellas mujeres, que, si bien no viven cerca de la tienda, estarían interesadas en comprar de manera online.

- ✚ Segmentación psicográfica: estilo de vida activo, gusto por los diseños y la tendencia en moda deportiva, clase media.
- ✚ Segmentación conductual: deseo de ropa cómoda y resistente para uso diario.

Mujeres mayores de 15 años, que residan en Banda del Río Salí, Alderetes y alrededores, que compren ropa deportiva de manera presencial y online, que tengan un estilo de vida activo, gusto por los diseños y moda deportiva, que pertenezcan a la clase media y deseen lucir ropa cómoda y resistente de manera diaria.

Investigación de mercado

Se ha desarrollado una encuesta dirigida al mercado meta para contemplar las características, gustos, hábitos de compra, etc., del mismo, con el fin de orientar las estrategias del negocio correctamente. Dicha encuesta se ha confeccionado con la herramienta “formularios” de google y ha sido enviada a través de whatsapp para que sea respondida. Este método permite ver los resultados gráficamente de manera instantánea y facilita la interpretación de los datos obtenidos, para poder procesarlos y convertirlos en información importante a la hora de tomar decisiones organizacionales.²

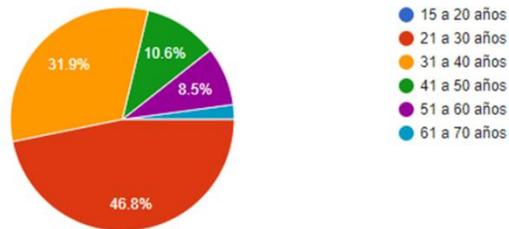
El total de la muestra fueron 470 mujeres mayores de 15 años que viven en las localidades de Banda del Río Salí y Alderetes. Para lograrla se contrató a la empresa Ciatware, una Agencia de marketing en San Miguel de Tucumán, quien se encargó de la muestra representativa.³

² ANEXO 2 “Encuesta”

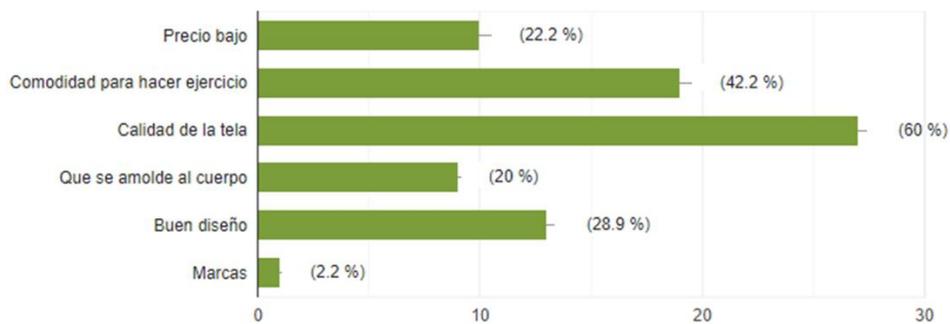
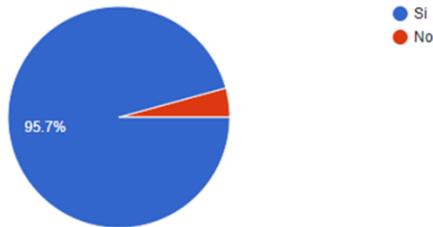
³ <http://www.ciatware.com/>

Resultados de la encuesta

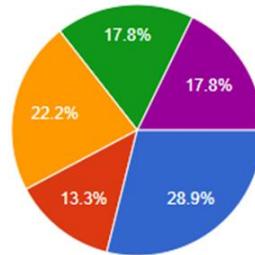
Marque su rango de edad



¿Suele comprar ropa deportiva? Ej: calzas, shorts, camperas, etc?

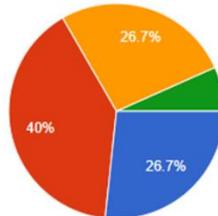


¿Dónde prefiere comprar su ropa deportiva?



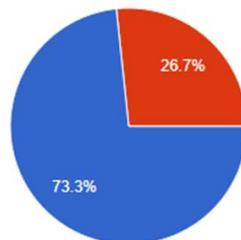
- Tiendas oficiales de marcas reconocidas (Nike, Adidas, etc.)
- Tiendas de imitación con precios bajos
- Tiendas que ofrezcan marcas intermedias
- Tiendas que ofrezcan variedad de talles y diseños
- Tiendas on-line
- Catálogo

¿Cuál es su talle?



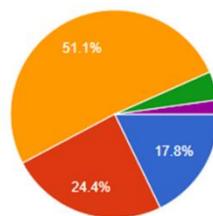
- S
- M
- L
- XL
- XXL
- XXXL

¿Siempre encuentra el talle de prenda que necesita?



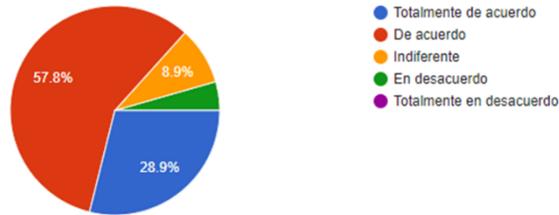
- Si
- No

¿Considera que la marca es importante al momento de elegir ropa deportiva?

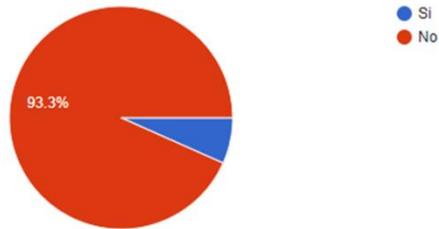


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

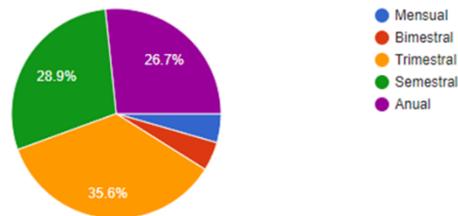
¿Considera que el precio influye a la hora de seleccionar la marca?



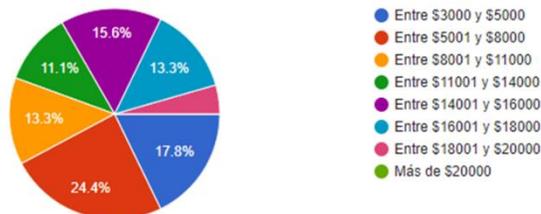
¿Considera que la ropa deportiva es sólo y exclusivamente para hacer deporte?



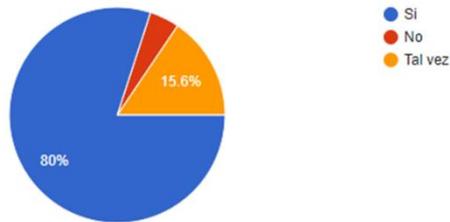
¿Cuál es su frecuencia de compra?



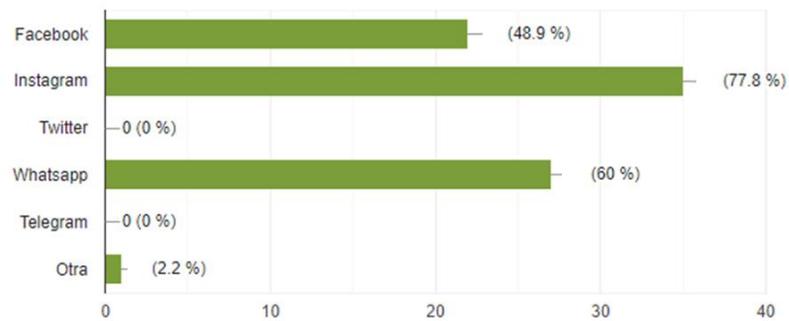
¿Cuánto dinero gasta en cada compra que realiza en promedio?



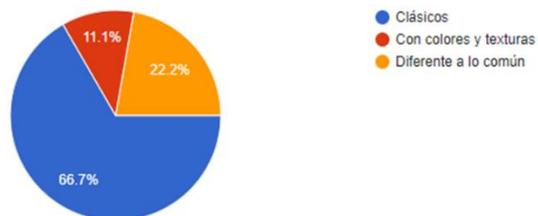
¿Compraría en un local donde le ofrezcan diseños exclusivos y amplitud de talles?



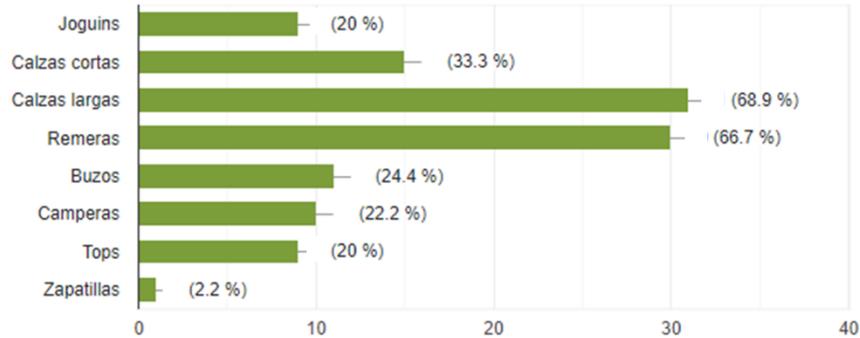
¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia?



¿Qué tipo de diseños prefiere a la hora de elegir la ropa deportiva que compra?



¿Cuál de estas prendas compra con mayor frecuencia?



Del total de mujeres el 46,8% tienen entre 21 y 30 años, el 31,9% entre 31 y 40 años, el 10,6% entre 41 y 50 años, el 8,5% entre 51 y 60 años y un 2,1% entre 61 y 70 años. El 95,7% de las encuestadas afirma comprar ropa deportiva y a la hora de comprar ponderan la calidad de la tela, la comodidad para hacer ejercicios y el buen diseño como atributos principales de su elección. En cuanto a la preferencia del lugar donde compran su ropa las respuestas son diversas ya que el 28,9% lo hace en tiendas oficiales de marcas reconocidas, 22,2% en tiendas que ofrezcan marcas intermedias en cuanto a precio, un 17,8% manifestó elegir tiendas que posean variedad de diseños y talles, ese mismo porcentaje compra de manera online y un 13,3% prefiere tiendas con precios bajos. El 40% de las encuestadas manifiesta poseer talle M, el 26,7% talle L, igual porcentaje en talle S y un 6,7% aduce tener talle XL. Sin embargo, al consultar si siempre encuentran el talle que necesitan el 26,7% manifestó que no. El 51,1% manifiesta que le es indiferente la marca, mientras que el 17,8% le resulta muy importante la elección de la misma al momento de comprar. Respecto al precio, el 86,7% dice estar de acuerdo en que el precio influye a la hora de seleccionar la marca que eligen. Un punto muy importante es que un 93,3% de las encuestadas manifestó que no considera que la ropa deportiva sea exclusivamente para hacer actividad física. La mayor frecuencia de compra se muestra trimestral con el 35,6%, le sigue semestral con el 28,9% y anual con el 26,7 %, los parámetros mensual y bimestral sólo tienen un 4,4% cada uno. Con respecto al precio promedio en cada ocasión de compra los resultados son muy variados, un 24,4% dice gastar entre \$5.000 y \$8.000, un 17,8% entre \$3.000 y \$5.000, un 15,6% entre \$14.000 y \$16.000, un 13,3% entre \$8.000 y

\$11.000, otro 13,3% entre \$16.000 y \$18.000, un 11,1% entre \$11.000 y \$14.000 y un 4,4% entre \$18.000 y \$20.000. Cuando se les consultó si comprarían en un local que venda diseños exclusivos y amplitud de talles el 80% manifestó que sí. Respecto a las redes más utilizadas lidera el ranking Instagram con el 77,8%, Whatsapp con el 60% y Facebook con el 48,9%. Cuando se les consultó acerca del tipo de diseño preferido el 66,7% seleccionó el estilo clásico, un 22,2% elige diseños diferentes a los comunes, y un 11,1% elige diseños de colores y texturas diversos. Cuando se les consultó acerca de las prendas que más compran, las calzas largas recibieron un 68,9%, las remeras un 66,7%, calzas cortas 33,3%, buzos 24,4%, camperas 22,2%, joguings y tops con el 20% cada uno.

Demanda potencial

Banda del Río Salí es una ciudad ubicada en el Departamento Cruz Alta en la provincia de Tucumán, Argentina. La ciudad, además de ser la cabecera departamental, forma parte del aglomerado del Gran San Miguel de Tucumán. Denominada la "Capital Nacional del Azúcar" y "La Ciudad del Trabajo", la Banda del Río Salí se encuentra a 3 km al este de San Miguel de Tucumán y su planta urbana ocupa 37 km². Limita al norte con la ciudad de Alderetes, al este con las comunas rurales de Delfín Gallo y Colombres, al sur con las comunas de San Andrés, Ranchillos San Miguel y al oeste con el Río Salí. De acuerdo al último Censo Nacional -2010-, la ciudad de la Banda cuenta con una población de 68.054 habitantes. La población total mayores de 15 años suman un total de 44.754 habitantes. Alderetes por su parte cuenta con 45.184, de los cuales 27.602 son mayores de 15 años. El 51% representan mujeres y el 49% hombres en ambas localidades. En conclusión, se tendrán en cuenta un total de 22.825 mujeres de Banda del Río Salí y 14.077 de Alderetes, lo que conforma una población total de **36.902 mujeres** mayores de 15 años consideradas el mercado total. Según el promedio ponderado del resultado de la investigación de mercado, la frecuencia de compra es de 5,87, lo que quiere decir que si se realiza el redondeo da como resultado **cada 6 meses**. El promedio ponderado de cada ocasión de compra es de **\$9.957,4**.⁴

La fórmula de la demanda potencial es:

⁴ ANEXO 3 "Cálculo de promedios ponderados"

$$Q = n.p.q$$

Q: demanda potencial.

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de servicio en un determinado mercado.

p: precio promedio del producto en el mercado.

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

$$Q = 36902 \times \$9.957,4 \times 2$$

$$Q = \$734.895.949,60$$

Es decir que por año la demanda total de prendas deportivas es de \$734.895.949,60. Teniendo en cuenta los recursos y capacidades del negocio, se decide trabajar para captar el 5% de la demanda total.

$$Q = \$734.895.949,60 \times 0,05$$

$$Q = \$36.774.797,48$$

Objetivos

Corto plazo:

- 👤 Vender \$36.000.000 en ropa deportiva al finalizar el primer año.
- 👤 Lograr al menos 5.000 seguidores en Instagram y Facebook al finalizar el primer año.

- ✚ Contar con los datos de al menos 100 clientas al finalizar el primer año

Mediano plazo:

- ✚ Incrementar las ventas en un 10% respecto al año uno, al finalizar el segundo año.
- ✚ Conseguir 4 estrellas en la página de Google Bussines al finalizar el segundo año.
- ✚ Aumentar los seguidores en redes sociales en un 50% respecto al año uno, al finalizar el segundo año.
- ✚ Aumentar la base de datos de clientas a 200 al finalizar el segundo año.

Largo plazo:

- ✚ Aumentar las ventas en un 15% respecto al año dos al finalizar el tercer año.
- ✚ Aumentar a 4.2 la calificación de estrellas en Google Bussines al finalizar el tercer año.
- ✚ Lograr un total de al menos 10.000 seguidores en las redes sociales al finalizar el tercer año.
- ✚ Recuperar el 100% de la inversión al finalizar el tercer año.

DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

La finalidad del proyecto es ofrecer prendas deportivas de alta calidad, con diversos diseños, y de gran material que beneficie con precios medios a los clientes. La marca comercializará diferentes líneas según temporada, es decir primavera – verano y otoño – invierno. Los diseños serán propios ya que se contará con una diseñadora de indumentaria exclusiva que tendrá en cuenta los gustos y preferencias de las clientas, anticipando las decisiones de compra. Dichas prendas serán confeccionadas en una fábrica local, respetando los estándares de calidad y las telas seleccionadas por la empresa. Se ofrecerán talles desde el S hasta el XXL, para lograr cubrir la mayor variedad de tipos de cuerpos respetando el valor organizacional de la inclusión. Se ofrecerán tops deportivos, remeras, musculosas, calzas largas, cortas, polleras deportivas, etc. tales que les permita a las clientas tener una alta variedad de productos a su elección.

Producto

Las prendas se caracterizarán por:

- ✚ **Diseño:** creado por la marca Vie Sport contando con su propio departamento de diseño y moda, permitiendo experimentar comodidad y confianza en el cliente de acuerdo a la calidad gracias a una prenda que logre identificarlo.
- ✚ **Tela:** telas con gran contenido de tecnología que protegerán al deportista de los rayos solares, permitirán que la humedad y la transpiración sea absorbida y transportada al exterior de la prenda controlando la proliferación de bacterias y los malos olores, además de contener fibras elásticas que permitan la fácil elongación, tales como lycra estampada, liso, Jersey estampado, liso.
- ✚ **Entallado:** modelos con un tallaje perfecto que harán que el uniforme deportivo sea una segunda piel para las clientas.
- ✚ **Empaque:** El packaging se basará en una bolsa sencilla elaborada en materiales biodegradables que ayuden en la protección del medio ambiente, la misma permitirá que la prenda permanezca impecable una vez entregada al cliente. Vie Sport contará con un diseño de packaging original y distintivo, el cual permitirá que el comprador lo visualice de manera más rápida.



La propuesta de valor está basada en los valores fundamentales de la empresa, estos son inclusión, creatividad y comodidad. Se busca ofrecer a las clientas una gama de prendas en amplia variedad de talles para que tanto un talle S como un XXL puedan ser usuarias felices, logrando la inclusión y aceptación de los diferentes tipos de cuerpos. La creación de los diseños será exclusiva inculcando un sentido de pertenencia a la marca con toques distintivos en cada temporada y combinables entre sí para lograr mayor variabilidad en el uso de las prendas. En cuanto a la comodidad tiene que ver con la confección que generará bienestar en el uso tanto deportivo como cotidiano, basándose en la tendencia de la estética deportiva.

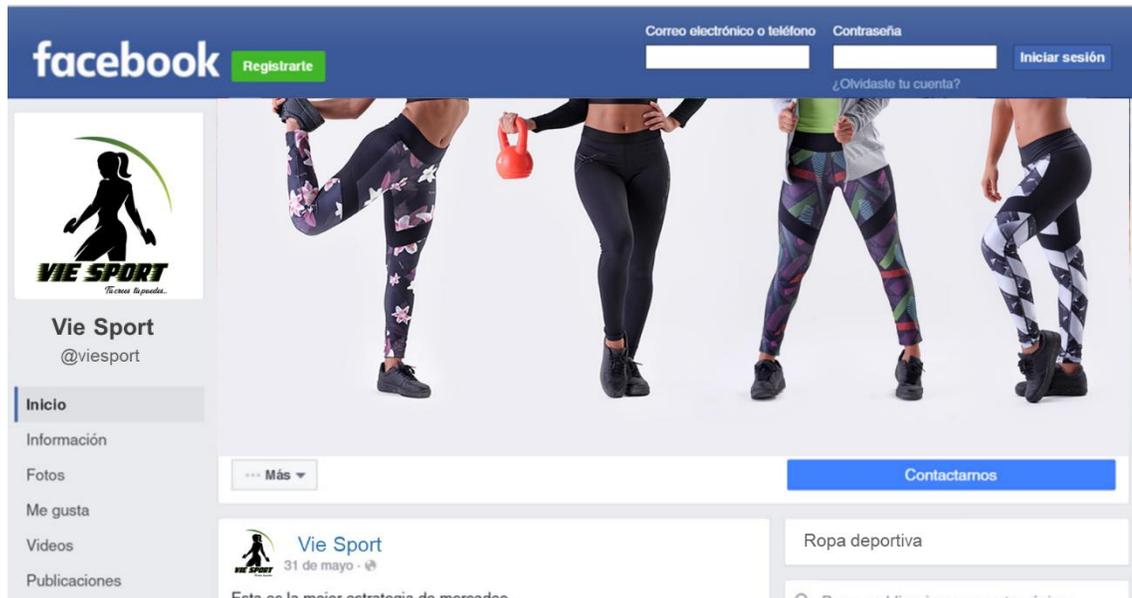
Promoción

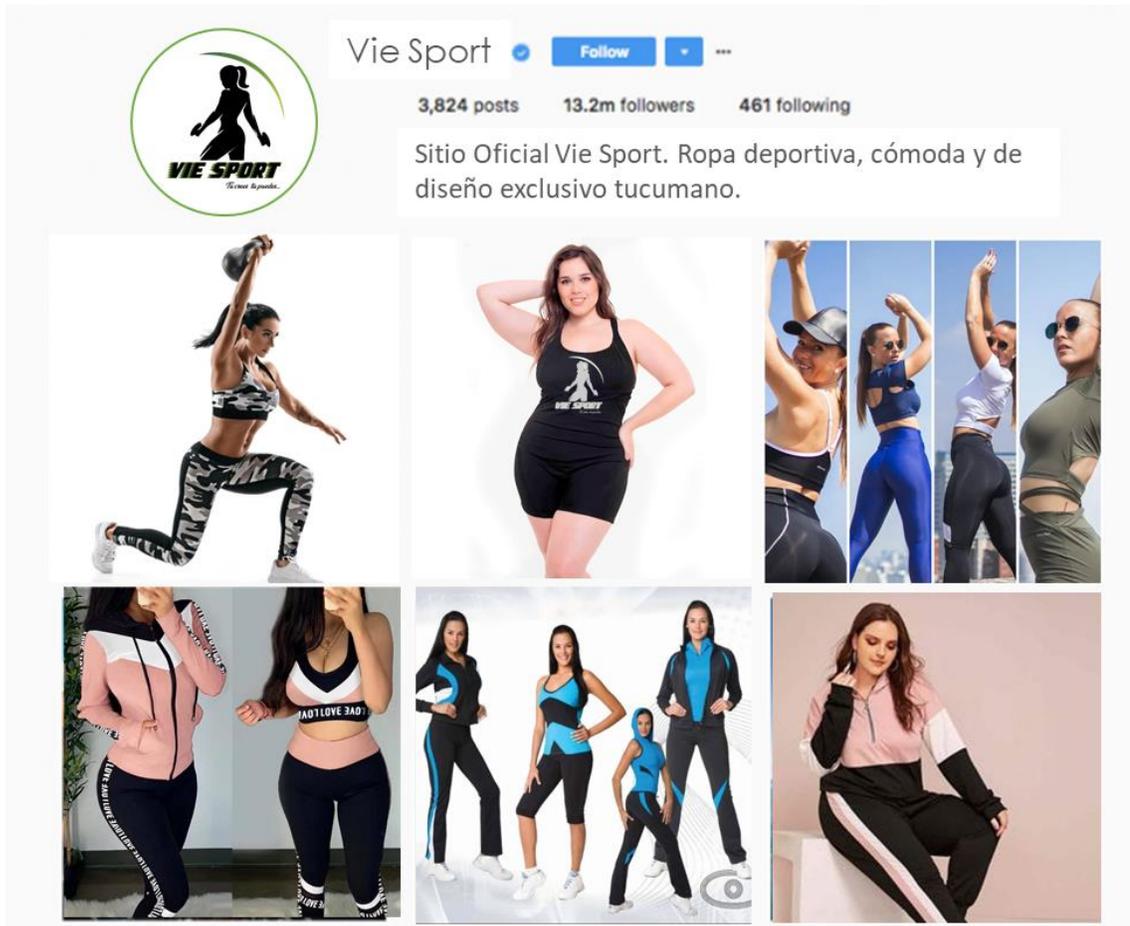
Con el fin de lograr una venta más activa, Vie Sport llegará a los clientes a través de un community manager, utilizando herramientas de comunicación como publicidad en radio y pantallas publicitarias en las ciudades de Banda del Río Salí y Alderetes, a su vez con marketing digital a través de redes sociales tales como Instagram, Facebook, Whatsapp, Marketplace y la página web, manteniendo activos dichos portales con novedades, propuestas de combinación de prendas, lanzamientos, recomendaciones, etc. Además, se comunicará mediante teléfono de contacto, o e-mail con el cliente; estos datos se solicitarán en el proceso de compra. Una de las principales políticas de Servicio al Cliente será cumplir con los tiempos acordados para la entrega de pedidos, utilizar una lista de verificación o un formato de satisfacción del cliente. Habrá un proceso de calidad, es decir se realizará continuas revisiones de calidad o alguna falla en el producto.

Para garantizar el cumplimiento de promesa de servicios se utilizará las siguientes herramientas.

- 👤 Encuesta de Calidad: se implementará mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos a clientes que finalizaron un proceso de compra con el propósito de obtener una retroalimentación de la experiencia de compra.
- 👤 Libro de quejas y sugerencias: se creará un sistema de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones para conocer la sensación del público en general.

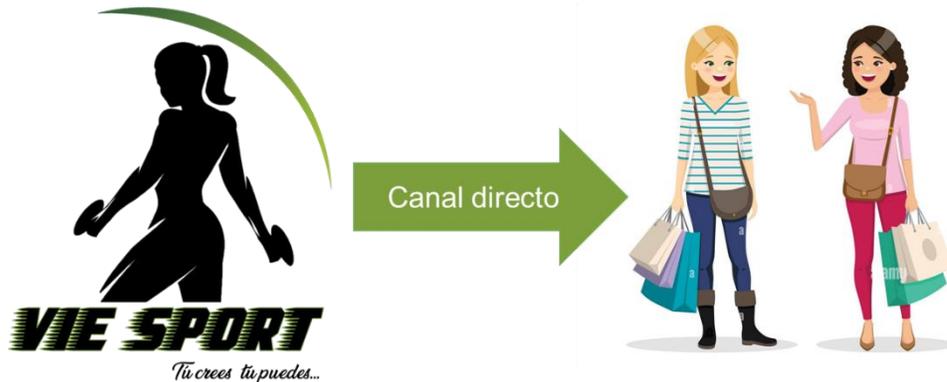
- 👤 Cambio Inmediato: Proceso mediante el cual se realizará cambio inmediato del producto deportivo en caso de que el cliente no este conforme debido al diseño, calidad de la tela, fallas o tallas.





Distribución

Se utilizará el canal de distribución directo, la empresa acercará y venderá sus prendas al consumidor final, sin utilizar intermediarios. Este canal será a través de una tienda física y una página web. Vie Sport tendrá una relación estrecha y cara a cara con sus clientas.



Ventajas:

- ✚ **Relación directa con el cliente:** Vie Sport tendrá un contacto personal con el cliente, esto ayudará a entenderlo mejor, puesto que se da una retroalimentación de información de forma inmediata. Si el consumidor queda satisfecho Vie Sport sabrá que lo está haciendo bien y si el cliente manifiesta inconformidad se podrán tomar medidas para corregir y mejorar.
- ✚ **Respuesta inmediata:** Cuando se realicen ventas por internet Vie Sport deberá responder de forma inmediata cualquier solicitud, sugerencia o inconformidad del cliente. Al usar su fuerza de ventas, se puede de forma rápida solucionar el problema del cliente. El manejo de la información permite resolver dificultades de forma inmediata y mejorar los productos y los procesos.
- ✚ **Bajos costos:** El costo es bajo debido a que no existen intermediarios, este es un beneficio importante porque permite obtener mayor margen de utilidad para Vie Sport. Los costos se pueden reducir aumentando la eficiencia y aplicando el principio de economía de escala. Paralelamente el consumidor obtiene un precio más bajo, puesto que cuando hay intermediarios, cada eslabón de la cadena quiere ganar en cada paso del proceso.
- ✚ **Alcance y promoción:** Bien utilizado este tipo de canal puede lograr que la promoción y el alcance los productos se genere a nivel global, porque si se usan los medios digitales y el internet, no existe frontera para la difusión del mensaje y la promoción del producto en cualquier parte del mundo.
- ✚ **Control:** La empresa controla todos los procesos de manera que pueda ofrecer las mejores ventajas a sus clientes, para que los productos lleguen en las

mejores condiciones y en los tiempos adecuados que el consumidor espera. Estos detalles serán elementos de diferenciación que le confieran a la empresa una ventaja comparativa frente a otros competidores.

Desventajas:

- ✦ Costos fijos: Se requerirá realizar muchas actividades de tipo administrativo, para estar al tanto de todos los procesos y la logística de la distribución. Si bien el costo de envío a domicilio lo paga el cliente, Vie Sport debe asegurarse de que las prendas lleguen en óptimas condiciones y en los tiempos requeridos, por lo que deberá coordinar de manera eficiente dicho proceso.
- ✦ Inversión de tiempo: Se requiere de mayor tiempo para efectuar el proceso de la planificación de todos los procesos y la logística requerida. Esta situación podría generar que la empresa pierda su enfoque principal que podrían ser las actividades de marketing o estrictamente el proceso de producción.

Precio

La estrategia de precios o pricing es un concepto que agrupa todos aquellos procedimientos y métodos que una empresa utiliza para establecer el precio de los bienes que ofrece. Idealmente, esos precios deben ser fruto de un cuidadoso análisis de una serie de factores. Conocer esos factores es crucial para todo negocio, porque es un error frecuente tomar en consideración solo algunos de ellos a la hora de fijar precios, y subestimar la importancia de ponderarlos en su totalidad. Por otra parte, una vez definido un nivel de precios, es muy difícil cambiarlo, dado que, el precio contribuirá a construir un posicionamiento en la percepción del consumidor. Y, una vez que esa posición haya sido creada, se requerirán muchos recursos (de tiempo, dinero y energía) para modificarla. En consecuencia, una decisión inteligente dentro de cualquier plan de marketing es tener muy clara la estrategia de precios antes de lanzar un producto o servicio al mercado. (Conecta361, 2022).

Si bien existen varios factores a evaluar para arribar a una estrategia de precios certera, todos ellos pueden clasificarse en tres grandes grupos, que se podrían denominar “las tres C”:

- ✦ Costos: considerando tanto los fijo como los variables, incluyendo como mínimo la adquisición y amortización de todos los elementos necesarios para el funcionamiento del negocio, el salario de todas las personas que trabajen en él y los impuestos que se deban pagar.
- ✦ Consumidor: definiendo con exactitud el mercado meta y elaborando una propuesta de valor relevante, considerando además si el precio afecta la decisión de compra.
- ✦ Competencia: observando quienes se encuentran en el mismo rubro e identificando la propuesta diferenciadora de Vie Sport.

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Recursos

Los Recursos son elementos aprovechables que se encuentran dentro de la empresa los cuales le otorgan un valor agregado a la misma.

Tangibles

Tangible es el concepto que hace referencia a todo aquello que es material y puede ser percibido con alguno de los cinco sentidos. Así, algo tangible es algo que se puede sentir con el tacto o que se puede ver con la vista, por ejemplo. No obstante, el término tangible hace especial referencia a aquellas cosas que pueden ser percibidas a través del sentido del tacto. En los activos tangibles se encuentran incluidas las propiedades, el equipo y la planta. Los activos en contabilidad son especialmente relevantes, sobre todo aquellos que tengan una vida útil de más de un año, pues su valor deberá ser amortizado con el fin de repartir el precio de los mismos en todos los años de su vida útil.⁵

⁵ ANEXO 4 “Recursos Tangibles”

ITEM	PRECIO INDIVIDUAL CON IVA	PRECIO INDIVIDUAL SIN IVA	CANTIDAD	TOTAL SIN IVA
Muebles y útiles				
Mostrador en L	\$50.000,00	\$41.322,31	1	\$41.322,31
Góndola central	\$49.600,00	\$40.991,74	1	\$40.991,74
Exhibidores laterales	\$98.000,00	\$80.991,74	3	\$242.975,21
Probadores	\$57.000,00	\$47.107,44	2	\$94.214,88
Maniqués talle especial	\$19.000,00	\$15.702,48	2	\$31.404,96
Maniqués	\$18.600,00	\$15.371,90	2	\$30.743,80
Cortinas probadores	\$5.500,00	\$4.545,45	4	\$18.181,82
Barrales para cortinas	\$2.500,00	\$2.066,12	4	\$8.264,46
Espejos probadores	\$5.990,00	\$4.950,41	4	\$19.801,65
Banqueta cajera	\$20.865,00	\$17.243,80	1	\$17.243,80
Espejo puerta	\$7.400,00	\$6.115,70	1	\$6.115,70
Combo escritorio y silla oficina	\$36.500,00	\$30.165,29	4	\$120.661,16
Kit de perchas madera x 10	\$3.230,00	\$2.669,42	10	\$26.694,21
TOTAL				\$698.615,70
Tecnología				
Computadora all in one	\$159.900,00	\$132.148,76	4	\$528.595,04
Kit impresora fiscal y lector	\$30.500,00	\$25.206,61	1	\$25.206,61
Aire acondicionado frio/calor	\$319.000,00	\$263.636,36	1	\$263.636,36
Celular Galaxy A13	\$65.000,00	\$53.719,01	1	\$53.719,01
Sistema de audio	\$35.900,00	\$29.669,42	1	\$29.669,42
TV led 55"	\$192.200,00	\$158.842,98	1	\$158.842,98
TOTAL				\$1.059.669,42

La suma de muebles y útiles y tecnología dan un total de \$1.758.285,12. La amortización anual de muebles y útiles (10 años) es de \$69.861,57 y de tecnología (5 años) \$211.933,88, lo que la suma resulta en \$281.795,45, que representa la amortización anual que figurará en el flujo de fondos.

Intangibles

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y la autoridad existente dentro de ella. El tipo de organigrama que se presenta es Jerárquico, pues depende del poder o control dentro de la empresa (de mayor a menor), siguiendo un diseño piramidal. Este diseño facilita la comunicación entre superior y subordinado, además de ser visualmente más claro. La representación visual es vertical ya que los datos se representan en forma de pirámide. En la cúspide de la pirámide se encuentran los directivos de la empresa o entidad más importantes, y abajo están los trabajadores con menos poder de toma de decisiones (Ana Sofía, 2022). Respecto a la organización será lineal que es el sistema que concentra la autoridad en una sola persona, en este caso el director; esto quiere decir, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. De este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas. Este tipo de organización no excluye la ayuda o la cooperación de subalternos; al contrario, la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico, en el cual el superior va delegando en el

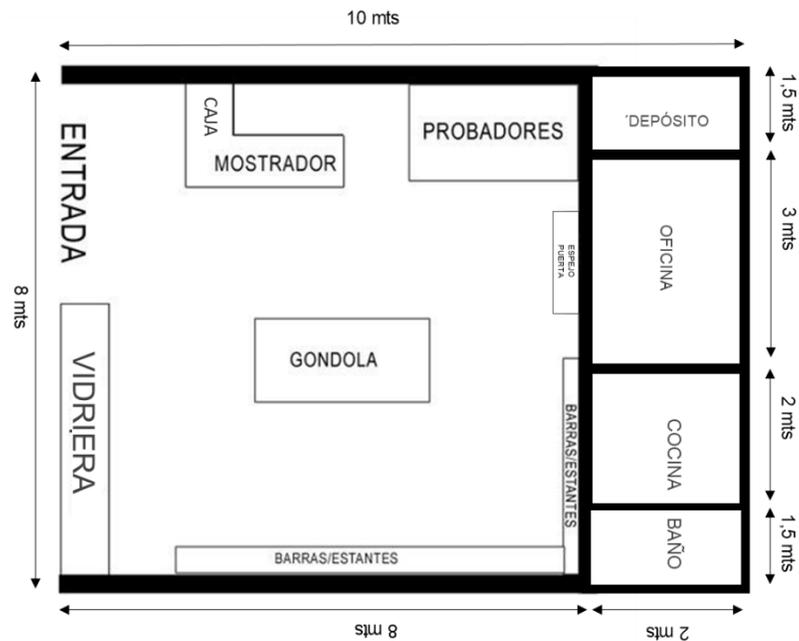
inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno. La organización lineal procede particularmente en instituciones como el ejército, o en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto.⁶ También las empresas pequeñas adoptan esta organización. (Instituto Consorcio Clavijero, s-f)



Localización y Lay Out

En cuanto a la localización se ha realizado un estudio previo de la zona para determinar las características más importantes a la hora de la elección del local comercial. En el caso de Vie Sport no hay limitación para la obtención de las materias primas en forma adecuada y económica, por lo que resulta conveniente localizar el negocio cercano a la zona de mercado del producto terminado, esto es, en el centro de la localidad de Banda del Río Salí. Se encontró un local de 80 mts² en la Av. Monseñor Jesús Díaz 405, las dimensiones son esenciales en la elección ya que se organizará la exhibición de las prendas de manera estratégica, logrando poseer una gran vidriera donde mostrar las prendas de temporada en los diferentes talles que ofrece la marca. La Av. es amplia y posee vereda donde los transeúntes realizan diferentes trámites y paseos. Cercano a bancos, plazas y colegios, es el lugar ideal para Vie Sport. A su vez, el local cuenta con buena iluminación, cocina, baño, depósito y una amplia sala para utilizar de oficina del director, community manager y diseño.

⁶ ANEXO 5 “Descripción de puestos de trabajo”



Proveedores

Telas: Benjatex S.R.L. es una empresa creada en el 1975; dedicada exclusivamente a la comercialización e importación de tejidos de alta calidad y acordes a las últimas tendencias del mercado mundial. Cuentan con un amplio surtido de telas nacionales e importadas. Ubicados en Viamonte 2442, C1056 ABM, Buenos Aires, realizan envíos a todo el país sin costo. Su misión es “Acercarles a nuestros clientes una amplia gama de productos de vanguardia, calidad excepcional, generando un alto valor de marca para ellos. Ofrecerles un servicio integral al cliente para que los productos le lleguen a cualquier parte del país”, su compromiso “Cumplir con lo prometido, con la mejor calidad y en el tiempo acordado, accionado siempre en forma correcta y armonizando la visión individual con la visión de la organización entendiendo que el éxito de la empresa, es el éxito de su gente”. Poseen 45 años de trayectoria.

Confección: SolidTex, ubicados en Ampliación Diego De Villa Roel Manzana B Lote, T4000 San Miguel de Tucumán, Tucumán. Tel: 0381 418-2473. Dicho taller se caracteriza por trabajar a demanda y cumple los plazos de entrega de prendas. Además, cuentan con la maquinaria necesaria y el personal capacitado para cumplir los requerimientos del área de diseño.

PRESUPUESTO

Presupuesto de ingresos

PRENDA	CANTIDAD ANUAL ANUAL	PRECIO UNITARIO CON IVA	PRECIO UNITARIO SIN IVA	VENTA TOTAL ANUAL CON IVA	VENTA TOTAL ANUAL SIN IVA
Joguing	600	\$6.800	\$5.620	\$4.080.000	\$3.371.900,83
Calza corta	950	\$4.500	\$3.719	\$4.275.000	\$3.533.057,85
Calza larga	1100	\$5.500	\$4.545	\$6.050.000	\$5.000.000,00
Remeras	980	\$5.000	\$4.132	\$4.900.000	\$4.049.586,78
Buzos	650	\$9.500	\$7.851	\$6.175.000	\$5.103.305,79
Camperas	600	\$15.000	\$12.397	\$9.000.000	\$7.438.016,53
Tops	500	\$3.800	\$3.140	\$1.900.000	\$1.570.247,93
				\$36.380.000	\$30.066.115,70

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, las prendas más elegidas por las clientas son las calzas largas, le siguen las remeras y calzas cortas, los buzos, las camperas, los joguings y por último los tops deportivos. Se ha considerado en ese orden de nivel de compra para lograr satisfacer la demanda potencial calculada. El precio de cada

prenda se ha calculado teniendo en cuenta la estrategia de precios expresada en el apartado "Precio". En este sentido se calculan 5.380 prendas vendidas al año, aproximadamente 488 prendas vendidas al mes, 17 prendas por día durante el primer año de desarrollo del negocio.

Presupuesto de egresos

Costos fijos

CONCEPTO	COSTO MENSUAL CON IVA	COSTO MENSUAL SIN IVA	COSTO ANUAL SIN IVA
Alquiler	\$80.000,00	\$66.115,70	\$793.388,43
Luz eléctrica	\$20.000,00	\$16.528,93	\$198.347,11
Teléfono e internet	\$12.500,00	\$10.330,58	\$123.966,94
Seguro	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
Publicidad	\$25.000,00	\$20.661,16	\$247.933,88
Contador	\$15.000,00	\$12.396,69	\$148.760,33
Limpieza	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
TOTALES	\$162.500,00	\$134.297,52	\$1.611.570,25

Sueldos y cargas sociales

PUESTO	SUELDO MENSUAL	CONTRIBUCIÓN MENSUAL	SUELDO ANUAL TOTAL	SAC	TOTAL ANUAL
Director	\$192.500,00	\$58.770,25	\$3.015.243,00	\$251.270,25	\$3.266.513,25
Administración	\$144.864,50	\$44.227,13	\$2.269.099,58	\$189.091,63	\$2.458.191,21
Community Manager	\$144.864,50	\$44.227,13	\$2.269.099,58	\$189.091,63	\$2.458.191,21
Diseño	\$144.864,50	\$44.227,13	\$2.269.099,58	\$189.091,63	\$2.458.191,21
Vendedor	\$138.721,79	\$42.351,73	\$2.172.882,26	\$181.073,52	\$2.353.955,79
Cajero	\$138.721,79	\$42.351,73	\$2.172.882,26	\$181.073,52	\$2.353.955,79
TOTALES	\$904.537,08	\$276.155,11	\$14.168.306,27	\$1.180.692,19	\$15.348.998,46

Los recibos pertinentes de cada puesto y los cálculos auxiliares se encuentran en el anexo 6⁷ "Sueldos" CCT 130/75

Costos variables

Se ha tenido en cuenta el presupuesto del proveedor para crear la tabla de costos correspondiente a cada prenda. La confección incluye los hilos y accesorios tales como cordones, mosquetones, cierres, botones, etc.

⁷ ANEXO 6 "Sueldos y contribuciones patronales"

COSTO DE CONFECCIÓN					
PRENDA	CANTIDAD ANUAL ANUAL	COSTO CONFECCIÓN CON IVA	COSTO CONFECCIÓN SIN IVA	COSTO TOTAL ANUAL CON IVA	COSTO TOTAL ANUAL SIN IVA
Joguing	600	\$850	\$702,48	\$510.000	\$421.487,60
Calza corta	950	\$500	\$413,22	\$475.000	\$392.561,98
Calza larga	1100	\$600	\$495,87	\$660.000	\$545.454,55
Remeras	980	\$350	\$289,26	\$343.000	\$283.471,07
Buzos	650	\$450	\$371,90	\$292.500	\$241.735,54
Camperas	600	\$550	\$454,55	\$330.000	\$272.727,27
Tops	500	\$300	\$247,93	\$150.000	\$123.966,94
				\$2.760.500	\$2.281.404,96

Para el cálculo de la materia prima necesaria para la confección de cada prenda, se ha utilizado una calculadora online. Se han promediado los metros para cada talle. En cuanto al precio de la materia prima se ha tenido en cuenta la lista que pasó el proveedor en el mes de octubre de 2022, haciendo un promedio entre telas estampadas y lisas.

COSTO DE MATERIA PRIMA					
PRENDA	CANTIDAD PROMEDIO DE TELA EN MTS	PRECIO POR METRO DE TELA SIN IVA	COSTO UNITARIO SIN IVA	CANTIDAD ANUAL	COSTO TOTAL ANUAL SIN IVA
Joguing	1,55	\$1.487,60	\$2.305,79	600	\$1.383.471,07
Calza corta	0,7	\$1.038,02	\$726,61	950	\$690.280,99
Calza larga	1,05	\$1.038,02	\$1.089,92	1100	\$1.198.909,09
Remeras	0,89	\$1.074,38	\$956,20	980	\$937.074,38
Buzos	1,61	\$1.487,60	\$2.395,04	650	\$1.556.776,86
Camperas	1,74	\$1.487,60	\$2.588,43	600	\$1.553.057,85
Tops	0,62	\$1.038,02	\$643,57	500	\$321.785,12
					\$7.641.355,37

Inversión inicial

Para el cálculo se han tenido en cuenta la compra necesaria en muebles y útiles y tecnología. Además, se considera el gasto inicial en remodelación y los gastos relacionados a la constitución del negocio. En cuanto a la mercadería inicial se tiene en cuenta según la proyección, cubrir la primera temporada de prendas primavera/verano, lo que constituye el material y la confección para 6 meses. Respecto al capital de trabajo se suman los costos fijos y sueldos y contribuciones de los primeros dos meses de desarrollo del negocio.

INVERSIÓN INICIAL	
MUEBLES Y UTILES	\$698.615,70
TECNOLOGÍA	\$1.059.669,42
REMODELACIÓN	\$206.611,57
CONSTITUCIÓN	\$241.210,74
MERCADERÍA PRIMER TEMPORADA	\$4.961.380,17
CAPITAL DE TRABAJO	\$2.605.186,03
	\$9.772.673,64

Flujo de fondos proyectado

Para la realización del mismo se tiene en cuenta el costo de la materia prima y de la confección como CMV, todos los costos fijos y cargas sociales correspondientes, el impuesto a los ingresos brutos es del 5% como se explicó en el análisis PESTEL, el impuesto municipal es del 1%, el costo de la venta con posnet se promedia entre venta con débito (3,15%) y crédito (6,39%) lo que resulta en 4,77% y se considera que un 30% de las ventas se realizarán con estos medios de pago. Las amortizaciones se restan para el cálculo de impuesto a las ganancias, pero luego se suman para el resultado final. Se paga Ganancias del siguiente modo: las empresas que tengan beneficios anuales hasta \$7,6 millones, el 25%; las que tenga beneficios entre \$7,6 millones y \$76 millones, el 30%; y las que tienen beneficios por más de \$76 millones al año, el 35%. En el caso de Vie Sport los beneficios son menores a \$76 millones por lo que su alícuota es del 25%.

	0	1	2	3
Ventas		\$30.066.115,70	\$33.072.727,27	\$38.033.636,36
CMV		\$9.922.760,33	\$10.418.898,35	\$11.460.788,18
Resultado bruto		\$20.143.355,37	\$22.653.828,93	\$26.572.848,18
Costos Fijos		\$1.611.570,25	\$1.611.570,25	\$1.611.570,25
Sueldos y Cargas Sociales		\$15.348.998,46	\$15.348.998,46	\$15.348.998,46
IIBB		\$1.503.305,79	\$1.653.636,36	\$1.901.681,82
Impuestos Municipales		\$300.661,16	\$330.727,27	\$380.336,36
Costo venta posnet		\$430.246,12	\$473.270,73	\$544.261,34
Amortizaciones		\$281.795,45	\$281.795,45	\$281.795,45
Subtotal		\$666.778,15	\$2.953.830,40	\$6.504.204,50
Impuesto a las Ganancias		\$166.694,54	\$738.457,60	\$1.626.051,13
Subtotal		\$500.083,61	\$2.215.372,80	\$4.878.153,38
Amortizaciones		\$281.795,45	\$281.795,45	\$281.795,45
Muebles y útiles	-\$698.615,70			
Tecnología	-\$1.059.669,42			
Remodelación	-\$206.611,57			
Constitución	-\$241.210,74			
Mercadería inicial	-\$4.961.380,17			
Capital de Trabajo	-\$2.605.186,03			
	-\$9.772.673,64	\$781.879,06	\$2.497.168,25	\$5.159.948,83

Valor actual neto

Se ha calculado el van a través de la herramienta de Excel. Se tiene en cuenta una Ke de un 17% considerando un escenario macroeconómico estable. El país que se toma de ejemplo es Uruguay donde la larga estabilidad política y económica, y el carácter abierto y cosmopolita de su sociedad, posicionan al país como la plataforma ideal desde donde proyectar negocios hacia la región y el mundo. Al mes de octubre de 2022 su tasa de interés

ronda el 10,75%. La elección más elevada de K_e se debe a que se considera no sólo el riesgo financiero sino también el operativo, por lo que debe resultar conveniente para el inversor llevar adelante el negocio en vez de colocar ese capital en un plazo fijo.

$$\text{VAN} = -\$4.058.465,56$$

Tasa interna de retorno

Se ha calculado la tir a través de la herramienta de Excel.

$$\text{TIR} = -5,63\%$$

Análisis de escenario

Se realiza un análisis de un escenario con un 20% más de ventas, es decir que se aumenta hipotéticamente para lograr observar si la tendencia negativa cambia. Este incremento representaría, en vez de vender 5.380 prendas, lograr vender 6.452, lo que se traduce en 538 prendas mensuales, o 20 prendas diarias.

ESCENARIO POSITIVO +20%				
	0	1	2	3
Ventas		\$36.079.338,84	\$39.687.272,73	\$45.640.363,64
CMV		\$11.907.312,40	\$12.502.678,02	\$13.752.945,82
Resultado bruto		\$24.172.026,45	\$27.184.594,71	\$31.887.417,82
Costos Fijos		\$1.611.570,25	\$1.611.570,25	\$1.611.570,25
Sueldos y Cargas Sociales		\$15.348.998,46	\$15.348.998,46	\$15.348.998,46
IIBB		\$1.803.966,94	\$1.984.363,64	\$2.282.018,18
Impuestos Municipales		\$360.793,39	\$396.872,73	\$456.403,64
Costo venta posnet		\$516.295,34	\$567.924,87	\$653.113,60
Amortizaciones		\$281.795,45	\$281.795,45	\$281.795,45
Subtotal		\$4.248.606,62	\$6.993.069,31	\$11.253.518,24
Impuesto a las Ganancias		\$1.062.151,65	\$2.097.920,79	\$3.376.055,47
Subtotal		\$3.186.454,96	\$4.895.148,52	\$7.877.462,76
Amortizaciones		\$281.795,45	\$281.795,45	\$281.795,45
Muebles y útiles	-\$698.615,70			
Tecnología	-\$1.059.669,42			
Remodelación	-\$206.611,57			
Constitución	-\$241.210,74			
Mercadería inicial	-\$4.961.380,17			
Capital de Trabajo	-\$2.605.186,03			
	-\$9.772.673,64	\$3.468.250,41	\$5.176.943,97	\$8.159.258,21

VAN= \$2.067.871,27

TIR= 27,92%

CONCLUSIONES

El mercado de la ropa deportiva es amplio y diverso. Muchas marcas y calidades compiten en el mercado, sin embargo, todas venden ya que existe un público diferenciado para cada una de ellas. Esto no sólo tiene que ver con el nivel adquisitivo del cliente sino con gustos propios, talles, tendencias de diseño, etc. Hoy en día las prendas deportivas no sólo se utilizan para realizar actividad física, sino que se consideran como vestuarios cómodos para la vida diaria. La idea de crear Vie Sport bajo las premisas de comodidad, exclusividad e inclusividad va acorde a cubrir las necesidades emergentes de mujeres que buscan no sólo lucir ropa deportiva, sino que desean conseguir su talle sin inconvenientes y con el diseño que prefieran, pudiendo elegir entre varias opciones.

La demanda potencial se ha calculado para cubrir el 5% del total demandado, siendo Vie Sport precavida a la hora de abarcar la cuota que quiere abastecer. Sin embargo, se ha detectado que en ese nivel de actividad los resultados financieros son un VAN de -\$4.058.465,56 y una TIR de -5,63% lo que no resulta atractivo. Por ello es que se ha decidido realizar un análisis auxiliar considerando un incremento del 20% de las ventas, sin afectar la capacidad operativa del negocio, y el resultado cambia rotundamente ya que el VAN pasaría a \$2.067.871,27 y la TIR a 27,92%.

RECOMENDACIONES FINALES

Ahora bien, sólo si se llegara al nivel de actividad del escenario positivo planteado anteriormente, es que podría llevarse adelante el proyecto. A raíz de dichos resultados es que se recomienda, para aumentar aún más la rentabilidad del proyecto, además de aplicar las estrategias planteadas y aunar los esfuerzos para cumplir con los objetivos organizacionales:

- 👤 Ampliar el mercado meta: incluyendo a hombres y niños en el ofrecimiento de prendas para todas las edades, una familia podría conseguir la ropa deportiva que busca en un solo lugar, beneficiando económicamente al negocio.

- ✦ Trabajar con distribuidores independientes: vendiendo la ropa exclusiva de Vie Sport a distribuidores que puedan hacer llegar a todo el país las prendas de la marca.
- ✦ Abrir una sucursal en San Miguel de Tucumán: acercando las prendas a un mercado mucho más amplio y con mayor potencialidad de crecimiento debido a su densidad poblacional y nivel de actividad.
- ✦ Convenios con espacios deportivos: realizando acuerdos de cooperación con gimnasios y clubes, ofreciendo descuentos especiales a sus asociados.

Como puede observarse, todas estas recomendaciones son acciones potenciales ya que este plan de negocios no ha trabajado sobre estas ideas. Por eso justamente es que se considera que con las alternativas planteadas la empresa podría aumentar el nivel de actividad.

BIBLIOGRAFÍA

Martín D'Alessandro, 2022. *La inestabilidad política en un escenario turbulento*. https://www.clarin.com/opinion/inestabilidad-politica-escenario-turbulento_0_3GJBT0froq.html

María Candia, 2022. COMUNICADO DE PRENSA NO. 22/189. *El FMI y las autoridades argentinas alcanzan un acuerdo a nivel de personal técnico sobre la primera revisión en el marco del acuerdo del Servicio Ampliado del Fondo*. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/06/08/pr22189-argentina-imf-and-reach-staff-level-agreement-on-the-first-review>

Agrositio, 2022. *Presión fiscal del 106%: una pyme argentina que paga todos sus impuestos da pérdida*. [https://www.agrositio.com.ar/noticia/219492-presion-fiscal-del-106-una-pyme-argentina-que-paga-todos-sus-impuestos-da-perdida#:~:text=Sin%20embargo%2C%20en%20Argentina%20los,\(en%20promedio\)%20da%20p%C3%A9rdidas](https://www.agrositio.com.ar/noticia/219492-presion-fiscal-del-106-una-pyme-argentina-que-paga-todos-sus-impuestos-da-perdida#:~:text=Sin%20embargo%2C%20en%20Argentina%20los,(en%20promedio)%20da%20p%C3%A9rdidas).

Ámbito, 2022. *Entre la recuperación económica y la inestabilidad: qué factores complican a la economía en 2022*. <https://www.ambito.com/economia/reservas/entre-la-recuperacion-economica-y-la-inestabilidad-que-factores-complican-la-2022-n5434502>

Datos macro, 2022. *En agosto se elevó el IPC en Argentina.*
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%2056%2C4%25>.

Esteban Rafele, 2022. *Grandes empresas: cuánto aumentaron los márgenes de ganancia ante la caída del costo laboral.* <https://www.cronista.com/economia-politica/grandes-empresas-cuanto-aumentaron-los-margenes-de-ganancia-mientras-cayo-el-costo-el-laboral/>

INDEC, 2022. *EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia.*
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46#:~:text=INDEC%3A%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20de%20la%20Rep%C3%ABlica%20Argentina&text=Los%20resultados%20del%20primer%20semestre,%2C5%25%20de%20las%20personas>.

INDEC, 2022. *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Segundo trimestre de 2022.*
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim228FD416F03D.pdf

Emiliano Trodler, 2021. *Ajuste. Crece el desempleo encubierto en Tucumán y la desocupación está entre las más altas del país.* <https://www.laizquierdadiario.com/Crece-el-desempleo-encubierto-en-Tucuman-y-la-desocupacion-esta-entre-las-mas-altas-del-pais>

TELAM, 2022. *La venta de indumentaria en comercios minoristas creció 22,8% interanual en marzo.* <https://www.telam.com.ar/notas/202204/590437-incremento-ventas-indumentaria-marzo.html>

Xavier Escales, 2017. *La ropa deportiva se abre paso en el negocio de la moda.*
<https://www.ie.edu/insights/es/articulos/la-ropa-deportiva-se-abre-paso-negocio-la-moda/>

Lorena Gallardo Gil, 2020. *Ropa inteligente: el outfit deportivo del futuro.*
<https://www.latercera.com/mtonline/noticia/ropa-inteligente-el-outfit-deportivo-del-futuro/CIUEK44QLJE53MA2LYHYF7OHCI/>

Audaces, 2022. <https://audaces.com/es/audaces-360/encaixe/>

Audaces 2021. *¿Qué son los restos de telas? cómo reducirlos y reutilizarlos.*
<https://audaces.com/es/restos-de-telas-como-reducirlos-y-reutilizarlos/>

Gobierno de Tucumán, s-f. *INSCRIPCIÓN EN EL IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS (CONTRIBUYENTES LOCALES)*
https://guiadetramites.tucuman.gob.ar/tramite/7489/inscripcion-en-el-impuesto-sobre-los-ingresos-brutos-contribuyentes-locales.html?utm_source=link&utm_medium=buscador&utm_campaign=web

Forbes digital, 2022. *La odisea de encontrar ropa en la Argentina: un problema que la Ley de Talles aún no resuelve.* <https://www.forbesargentina.com/negocios/la-odisea-encontrar-ropa-argentina-problema-ley-talles-aun-resuelve-n13313>

Kinetic Ropa deportiva
https://www.instagram.com/kinetic_indumentaria_deportiva/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D

Luly Store <https://www.instagram.com/lulystore19/?hl=es-la>

Universo Lupe
<https://www.instagram.com/universolupe/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>

Melanie Shulman, 2022. *Cambio de hábitos. Cómo las marcas deportivas se convirtieron en las ganadoras de la moda.*
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/cambio-de-habitos-como-las-marcas-deportivas-se-convirtieron-en-las-ganadoras-de-la-moda-nid19022022/>

Ámbito, 2022. *Fuertes aumentos en la indumentaria: ¿cuánto cuesta vestirse en la Argentina?* <https://www.ambito.com/economia/inflacion/fuertes-aumentos-la-indumentaria-cuanto-cuesta-vestirse-la-argentina-n5536097>

Natalia Mateos, 2022. *El comercio online de ropa deportiva 12,2% del total de las ventas.* <https://www.america-retail.com/estudios/el-comercio-online-de-ropa-deportiva-122-del-total-de-las-ventas/>

Forbes digital, 2022. *La odisea de encontrar ropa en la Argentina: un problema que la Ley de Talles aún no resuelve.* <https://www.forbesargentina.com/negocios/la-odisea-encontrar-ropa-argentina-problema-ley-talles-aun-resuelve-n13313>

MNR, s-f. 13 prendas o ropas que puede revender.
<https://muchosnegociosrentables.com/14-prendas-o-ropas-que-puede-revender/>

Conecta361, 2022. *Estrategia de Precios: Qué Es y Cómo Elegir la Mejor Para tu Negocio.* <https://conecta361.com/que-es-estrategia-de-precios/#:~:text=La%20estrategia%20de%20precios%20o,a%20continuaci%C3%B3n%2C%20vamos%20a%20recorrer.>

Proveedor de telas Benjatex S.R.L <https://benjatex.com.ar/>

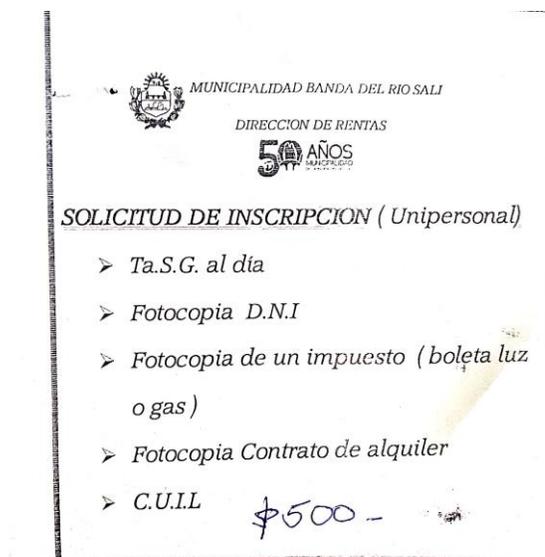
Ana Sofía, 2022. *Organigrama de empresa: ¿qué son, tipos y para qué sirven?* <https://factorialhr.ar/blog/organigrama-de-empresa/>

Instituto Consorcio Clavijero, s-f. *Clasificación y tipos de organigramas.* https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/048_aee/modulo1/contenidos/tema1.3.html

Calculador de telas para indumentaria <https://blog.trapitos.com.ar/calculador-de-telas/tela-para-indumentaria>

ANEXOS

1. Habilitación municipal



MUNICIPALIDAD BANDA DEL RIO SALI
DIRECCION DE RENTAS
50 AÑOS
MUNICIPALIDAD

SOLICITUD DE INSCRIPCION (Unipersonal)

- Ta.S.G. al día
- Fotocopia D.N.I
- Fotocopia de un impuesto (boleta luz o gas)
- Fotocopia Contrato de alquiler
- C.U.I.L \$500.-



2. Encuesta

Marque su rango de edad *

15 a 20 años

21 a 30 años

31 a 40 años

41 a 50 años

51 a 60 años

61 a 70 años

¿Suele comprar ropa deportiva? Ej: calzas, shorts, camperas, etc? *

Sí

No

A la hora de elegir la ropa ¿qué prefiere? *

Precio bajo

Comodidad para hacer ejercicio

Calidad de la tela

Que se amolde al cuerpo

Buen diseño

Otros: _____

¿Dónde prefiere comprar su ropa deportiva? *

Tiendas oficiales de marcas reconocidas (Nike, Adidas, etc.)

Tiendas de imitación con precios bajos

Tiendas que ofrezcan marcas intermedias

Tiendas que ofrezcan variedad de talles y diseños

Tiendas on-line

Catálogo

Otros: _____



¿Cuál es su talla? *

- S
- M
- L
- XL
- XXL
- XXXL

¿Siempre encuentra el talla de prenda que necesita? *

- Si
- No

¿Considera que la marca es importante al momento de elegir ropa deportiva? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que el precio influye a la hora de seleccionar la marca? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que la ropa deportiva es sólo y exclusivamente para hacer deporte? *

- Si
- No

¿Cuál es su frecuencia de compra? *

- Mensual
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual





¿Cuánto dinero gasta en cada compra que realiza en promedio? *

- Entre \$3000 y \$5000
- Entre \$5001 y \$8000
- Entre \$8001 y \$11000
- Entre \$11001 y \$14000
- Entre \$14001 y \$16000
- Entre \$16001 y \$18000
- Entre \$18001 y \$20000
- Más de \$20000

¿Compraría en un local donde le ofrezcan diseños exclusivos y amplitud de talles? *

- Si
- No
- Tal vez

¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia? *

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Whatsapp
- Telegram
- Otra

¿Qué tipo de diseños prefiere a la hora de elegir la ropa deportiva que compra? *

- Clásicos
- Con colores y texturas
- Diferente a lo común
- Otros: _____

¿Cuál de estas prendas compra con mayor frecuencia? *

- Joguins
- Calzas cortas
- Calzas largas
- Remeras
- Buzos
- Camperas
- Tops
- Otros: _____

3. Cálculos de promedios ponderados

FRECUENCIA DE COMPRA		
Mensual	4,3%	0,043
Bimestral	4,3%	0,085
Trimestral	34,0%	1,021
Semestral	27,7%	1,660
Anual	25,5%	3,064
TOTAL PROMEDIO PONDERADO		5,872

GASTO PROMEDIO		
Entre \$3000 y \$5000	17,0%	\$680,9
Entre \$5001 y \$8000	23,4%	\$1.521,3
Entre \$8001 y \$11000	12,8%	\$1.212,8
Entre \$11001 y \$14000	10,6%	\$1.329,8
Entre \$14001 y \$16000	14,9%	\$2.234,0
Entre \$16001 y \$18000	12,8%	\$2.170,2
Entre \$18001 y \$20000	4,3%	\$808,5
TOTAL PROMEDIO PONDERADO		\$9.957,4

4. Recursos tangibles













5. Descripción de puestos de trabajo



DIRECTOR	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	Administración, Ventas y Publicidad
Supervisión del cargo	No reporta
Relación con otras áreas	Ordenamiento de la organización, delegación de tareas especiales a las áreas a su cargo, supervisión general.
Responsabilidades del cargo	
Tareas principales	
<p>Desarrollar estrategias comerciales para aumentar nuestra cartera de clientes, aumentar el tráfico en la tienda y optimizar la rentabilidad</p> <p>Cumplir los objetivos de ventas capacitando, motivando, asesorando y haciendo comentarios al personal de ventas</p> <p>Garantizar altos niveles de satisfacción de los clientes mediante un excelente servicio</p> <p>Gestionar la tienda y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos</p> <p>Mantener la tienda en condiciones excepcionales y cumplir los estándares de comercialización visual</p> <p>Informar sobre tendencias de compra, necesidades del cliente, beneficios, etc.</p> <p>Proponer ideas innovadoras para mejorar la cuota de mercado</p> <p>Realizar evaluaciones de rendimiento del personal para evaluar las necesidades de capacitación y desarrollar trayectorias profesionales</p> <p>Tratar todos los problemas del personal o los clientes que surjan (quejas, reclamaciones, etc.)</p> <p>Ser un ejemplo excepcional de buen comportamiento y alto rendimiento</p> <p>Funciones adicionales del director de tienda según sea necesario</p>	
Requisitos	
<p><u>Generales:</u> Consolidadas capacidades de liderazgo y orientación comercial. Capacidades de gestión de clientes. Grandes capacidades organizativas. Notables capacidades comunicativas e interpersonales</p> <p><u>Título profesional:</u> Grado en Administración de Empresas o un campo pertinente</p> <p><u>Experiencia anterior necesaria:</u> Experiencia demostrable de éxito como gerente de tienda minorista</p>	



VENDEDOR	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	Ninguno
Supervisión del cargo	Administración
Relación con otras áreas	Informes en cuenta a ventas que sean solicitados por área administrativa o publicidad.
Responsabilidades del cargo	
Tareas principales	
<p><u>Darle la bienvenida y recibir a los clientes:</u></p> <p>Saludar y recibir a los clientes de una manera amistosa, cortés y profesional.</p> <p>Explicar a los clientes las medidas de precaución a considerar y los procedimientos de mantenimiento para productos especializados.</p> <p>Ayudar a los compradores a ubicar la mercancía.</p> <p>Garantizar la satisfacción del cliente.</p> <p><u>Vender una gran variedad de productos y servicios al público general:</u></p> <p>Explicar las cualidades y características de los productos.</p> <p>Estar al corriente de las promociones especiales en vigencia e informar a los clientes sobre los precios, descuentos y ofertas.</p> <p>Tener un conocimiento sólido de los productos y de todos los aspectos de atención al público.</p> <p>Conocer las especificaciones de las telas</p> <p>Mantener un inventario de los productos con mayor demanda.</p> <p><u>Cobranza:</u></p> <p>Manejar cajas registradoras y su contenido.</p> <p>Procesar el pago de una venta utilizando un punto de venta.</p> <p><u>Llevar el registro de ventas y el control del inventario:</u></p> <p>Manejar inventarios computarizados, llevar el registro y reordenar el sistema.</p> <p>Manejar inventarios computarizados, llevar el registro y reordenar el sistema.</p> <p><u>Organizar los estantes y el mostrador, llevar el inventario, limpiar las instalaciones y manejar la correspondencia en la tienda:</u></p> <p>Ayudar en las actividades de limpieza, procurando que la tienda permanezca organizada y limpia en todo momento.</p> <p>Procesar los envíos de los bienes adquiridos por los clientes.</p>	
Aptitudes	
<p><u>Vocación de servicio y habilidades para vender:</u></p> <p>Atender con sentido de urgencia las inquietudes o reclamos de los clientes, priorizando la atención al cliente sobre las responsabilidades diarias.</p> <p>Brindar altos niveles de atención al público a clientes existentes y potenciales.</p> <p>Ser persuasivo para convencer a los clientes.</p> <p>Aplicar el buen juicio al lidiar con las inquietudes o reclamos de los clientes.</p> <p><u>Habilidades de comunicación:</u></p> <p>Comunicarse claramente, tanto de manera oral como escrita, para crear un ambiente armónico con los clientes nuevos y existentes, así como con los proveedores.</p> <p>Ser amigable para generar interacciones positivas con los clientes.</p> <p>Escuchar atentamente para comprender los planteamientos y reclamos de los clientes, a los fines de brindar soluciones de manera oportuna.</p> <p>Contribuir para la creación de una atmósfera de trabajo en equipo que sea flexible y armónica.</p> <p><u>Organizado con habilidad para manejar su tiempo de manera efectiva:</u></p> <p>Estar en la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo en un ambiente dinámico y rápido.</p> <p>Ser proactivo.</p> <p>Ser capaz de trabajar de manera independiente y como parte de un equipo.</p>	
Requisitos	
<u>Título profesional:</u> Secundario	
<u>Experiencia anterior necesaria:</u> Experiencia demostrable de éxito como vendedor	



ADMINISTRACIÓN	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	Ventas
Supervisión del cargo	Director
Relación con otras áreas	Con ventas en cuanto a informes solicitados, con publicidad en cuanto a datos necesarios para generación de informes.
Responsabilidades del cargo	
Tareas principales	
<p>Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas integrando equipos de trabajo.</p> <p>Integrarse en su área a los fines institucionales, planes estratégicos y valores de la institución. establecidos para su área de competencia.</p> <p>Cumplir con las normas, programas de seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Participar en los procesos de mejora continua y el servicio orientado al ciudadano.</p> <p>Actuar con profesionalismo y demostrar interés por la formación continua.</p>	
Tareas específicas	
<p>Organizar agenda de reuniones de trabajo.</p> <p>Redactar notas e informes. estadísticos.</p> <p>Tramitar documentos y/o comunicaciones internas o externas en los circuitos de información de la organización.</p> <p>Asistir en los procesos administrativos relativos a la gestión de personal del área.</p> <p>Coordinar la organización del archivo.</p> <p>Elaborar informes</p>	
Aptitudes	
<p>Excelente redacción de informes y reportes.</p> <p>Habilidad numérica y analítica.</p> <p>Capacidad de analizar datos estadísticos.</p> <p>Responsabilidad y dinamismo.</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>Facilidad de comunicación oral y escrita.</p> <p>Habilidad para relaciones interpersonales.</p>	
Requisitos	
<p><u>Título profesional:</u> Grado en Administración de Empresas</p> <p><u>Conocimientos específicos:</u></p> <p>Manejo avanzado de herramientas informáticas (Word, Excel, Correo electrónico)</p> <p>Conocimiento de los diferentes dispositivos municipales. -</p> <p>Capacidad de reconocer las distintas áreas de atención y sus incumbencias.</p> <p><u>Experiencia anterior necesaria:</u> Experiencia demostrable de éxito como administrativo.</p>	



COMMUNITY MANAGER	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	Ninguno
Supervisión del cargo	Director
Relación con otras áreas	Con diseño en cuanto a informes solicitados, con administración en cuanto a datos necesarios para generación de informes.
Responsabilidades del cargo	
Tareas específicas	
<u>Contribuir con el desarrollo del Marketing en línea y las estrategias de alcance de la empresa:</u>	
Garantizar que el contenido a ser compartido esté ajustado a las estrategias y parámetros establecidos, así como a la voz y personalidad definidas para la marca.	
Aumentar la presencia de la marca, producto o servicio en las redes sociales.	
Monitorear la actividad en internet de la competencia para medir su impacto e influencia.	
Recopilar y remitir la información correspondiente a las impresiones de los consumidores a los departamentos involucrados.	
<u>Manejar y administrar las distintas cuentas en redes sociales de la empresa:</u>	
Desarrollar y mantener un calendario editorial de social media, en el que se destaquen fechas importantes a ser consideradas en la producción de contenido y que sea lo suficientemente atractivo para cautivar a la comunidad.	
Investigar y analizar al público objetivo, así como sus hábitos y preferencias.	
Crear, ajustar y monetizar las publicaciones de las distintas redes sociales atendiendo a las preferencias e intereses de la audiencia.	
Trabajar en conjunto con los Diseñadores Gráficos en la creación de contenido visual, tales como imágenes y videos a ser difundidos en las redes sociales.	
Planificar y ejecutar las campañas comunicacionales dirigidas a las distintas plataformas.	
<u>Hacer seguimiento del éxito de las campañas y analizar la información de la comunidad y del desempeño en redes sociales:</u>	
Elaborar informes semanales y mensuales sobre la actividad en las redes sociales.	
Monitorear los distintos perfiles en las redes y llevar un registro del aumento o disminución en el número de seguidores.	
Llevar un registro del volumen de interacciones con los usuarios, comentarios, además de las veces que se han compartido las publicaciones.	
<u>Procurar atraer tráfico hacia la página web y al blog de la empresa a los fines de tener un mayor alcance:</u>	
Publicar contenido de calidad de manera periódica.	
Actualizar la página web de la empresa a los fines de garantizar la precisión de la información allí difundida.	
Estar al corriente de las tendencias en herramientas y buenas prácticas para las redes sociales.	
Tareas generales	
Crear contenido de calidad.	
Recopilar las impresiones de los consumidores y procurar que sus reclamos sean atendidos de manera apropiada.	
Monitorear la actividad en las redes sociales.	
Aptitudes	
Creatividad para generar contenido original, atractivo y de calidad.	
<u>Excelentes habilidades de comunicación:</u>	
Comunicarse claramente, especialmente de manera escrita, para entablar relaciones con la comunidad virtual de la empresa.	
Poseer excelentes habilidades gramaticales y ortográficas.	
Tener vocación de servicio y prever las necesidades del consumidor, a los fines de trazar estrategias efectivas para interactuar con ellos.	
Ser sociable para interactuar de manera efectiva con la comunidad virtual.	
Escuchar detenidamente las inquietudes y reclamos de los usuarios para poder darles respuestas efectivas.	
Mantener la calma al tratar con usuarios agresivos o molestos.	
Tener vocación de servicio y estar en la capacidad de trabajar en equipo.	
<u>Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente:</u>	
Estar en la capacidad de priorizar y planificar las actividades laborales ante un alto volumen de trabajo.	
Ser capaz de manejar múltiples proyectos al mismo tiempo y de trabajar bajo presión en un entorno dinámico y activo.	
Ser versátil, flexible y estar dispuesto a trabajar en un ambiente con exigencias en constante cambio.	
<u>Analtico con capacidad de resolución de problemas:</u>	
Leer e interpretar información de manera efectiva.	
Identificar y resolver problemas de manera oportuna aplicando el buen juicio.	
<u>Habilidades en el manejo de computadoras:</u>	
Saber manejar MS Office, procesadores de palabras y herramientas de edición y de gestión de redes sociales.	
Requisitos	
<u>Título profesional:</u> Técnico Superior en Social Media y Community Manager	
<u>Experiencia anterior necesaria:</u> Experiencia demostrable de éxito como community manager.	



DISEÑO	
Conexión con otros Cargos	
Personal a Cargo	Ninguno
Supervisión del cargo	Director
Relación con otras áreas	Con community manager en cuanto a informes solicitados, con administración en cuanto a datos necesarios para generación de informes.
Responsabilidades del cargo	
Tareas específicas	
<p>Definir todos los aspectos clave para iniciar el diseño, como el público objetivo o el segmento de población a quién va dirigida la colección (edad, estilo, rango de precios, etc.); definir el contenido de la colección (materiales, tipología de piezas, tallas, accesorios, etc.).</p> <p>Realizar propuestas de diseño, bocetos y prototipos, utilizando el diseño asistido por ordenador (CAD). Cuando se validan estas propuestas se puede desarrollar la colección.</p> <p>Crear diseños adecuados para la producción dirigida al mercado de masas. En este caso, es importante tener en cuenta el coste de los materiales y la rapidez en la producción de las prendas, para optimizar el proceso.</p> <p>Supervisar el patronaje y la producción. Los diseñadores de moda trabajan en estrecha colaboración con los diseñadores de textiles, ya que tienen que elegir diferentes tejidos para cada diseño. Deben tener un buen conocimiento de los procesos de corte de patrones y de las técnicas de confección, incluso aunque el diseñador no esté directamente implicado en algunas de dichas tareas.</p> <p>Resolución de dudas y control de calidad. Durante el proceso de producción de la ropa, los diseñadores de modas dan consejos y resuelven cualquier problema sobre el corte o la costura. Supervisan el control de calidad.</p> <p>Estar al día de las últimas tendencias en moda y materiales textiles. Los diseñadores de moda también pueden visitar ferias para obtener información sobre nuevos tejidos y diseños, o para contactar con nuevos proveedores.</p> <p>Gestionar el lanzamiento de la colección. Junto con el community manager para la que trabaja, se definen las estrategias de difusión y lanzamiento de la colección. generalmente consisten en la organización de eventos de presentación, desfiles, distribución en tiendas, contacto con influencers, etc.</p>	
Tareas generales	
<p>Crear y desarrollar colecciones de ropa y complementos teniendo en cuenta las tendencias culturales y sociales de un periodo específico.</p>	
Aptitudes	
<p>Aptitudes para dibujar con precisión y claridad.</p> <p>Aptitudes para el diseño asistido por ordenador.</p> <p>Aptitudes para negociar.</p> <p>Capacidad para priorizar tareas.</p> <p>Capacidades organizativas.</p> <p>Capaz de compaginar varias tareas.</p> <p>Capaz de emplear colores y formas de forma creativa.</p> <p>Capaz de encajar críticas y rechazo.</p> <p>Capaz de mantenerse al día sobre los nuevos medios de comunicación.</p> <p>Capaz de mantenerse al día sobre nuevos productos, materiales y tecnología.</p> <p>Capaz de prestar atención al detalle.</p> <p>Capaz de seguir instrucciones.</p> <p>Capaz de trabajar con un presupuesto.</p> <p>Capaz de trabajar tanto solo como en equipo.</p> <p>Capaz de visualizar objetos y espacios en 3-D.</p> <p>Conocimientos de dibujo, diseño y edición.</p> <p>Conocimientos de tejidos y materiales.</p> <p>Conocimientos en corte de patrones y fabricación de prendas de vestir.</p> <p>Conocimientos en costura.</p> <p>Conocimientos en escalas y tamaños.</p> <p>Conocimientos en procesos de producción.</p> <p>Conocimientos en varios tipos de materiales.</p> <p>Destrezas en informática.</p> <p>Está al día de las tendencias en moda.</p> <p>Flexible en la realización de sus tareas.</p> <p>Habilidad para el diseño.</p> <p>Habilidad para resolver problemas.</p> <p>Habilidades artísticas.</p> <p>Habilidades comunicativas.</p> <p>Interés en moda y tendencias.</p> <p>Resuelto.</p>	
Requisitos	
<p>Título profesional: Doble Grado en Bellas Artes y en Diseño, Formación en Diseño de Moda, Grado en Diseño de Moda</p> <p>Experiencia anterior necesaria: Experiencia demostrable de éxito como diseñador.</p>	



6. Sueldos y contribuciones patronales

Administración

Haberes		Remunerativo	NO Remunerativo
Básico		92.368,44	
Presentismo		7.697,37	
Acuerdo 2022 (48.5%)			44.798,69
Totales Parciales		\$ 100.065,81	\$ 44.798,69
Total Bruto		\$ 144.864,50	
Deducciones		%	\$
Jubilación		11	11.007,24
Ley 19032		3	3.001,97
Obra Social		3	4.345,94
OSECAC Aporte Voluntario			100,00
Sindicato Art.100		2	2.897,29
Faecys		0.5	724,32
Total Deducciones			\$ 22.076,76
Total NETO		\$ 122.787,74	

Diseño

Haberes		Remunerativo	NO Remunerativo
Básico		92.368,44	
Presentismo		7.697,37	
Acuerdo 2022 (48.5%)			44.798,69
Totales Parciales		\$ 100.065,81	\$ 44.798,69
Total Bruto		\$ 144.864,50	
Deducciones		%	\$
Jubilación		11	11.007,24
Ley 19032		3	3.001,97
Obra Social		3	4.345,94
OSECAC Aporte Voluntario			100,00
Sindicato Art.100		2	2.897,29
Faecys		0.5	724,32
Total Deducciones			\$ 22.076,76
Total NETO		\$ 122.787,74	

Community Manager



Haber		Remunerativo	NO Remunerativo
Básico		92.368,44	
Presentismo		7.697,37	
Acuerdo 2022 (48.5%)			44.798,69
Totales Parciales		\$ 100.065,81	\$ 44.798,69
Total Bruto			\$ 144.864,50
Deducciones		%	\$
Jubilación		11	11.007,24
Ley 19032		3	3.001,97
Obra Social		3	4.345,94
OSECAC Aporte Voluntario			100,00
Sindicato Art.100		2	2.897,29
Faecys		0.5	724,32
Total Deducciones			\$ 22.076,76
Total NETO			\$ 122.787,74

Vendedor

Haber		Remunerativo	NO Remunerativo
Básico		88.451,66	
Presentismo		7.370,97	
Acuerdo 2022 (48.5%)			42.899,06
Totales Parciales		\$ 95.822,63	\$ 42.899,06
Total Bruto			\$ 138.721,69
Deducciones		%	\$
Jubilación		11	10.540,49
Ley 19032		3	2.874,68
Obra Social		3	4.161,65
OSECAC Aporte Voluntario			100,00
Sindicato Art.100		2	2.774,43
Faecys		0.5	693,61
Total Deducciones			\$ 21.144,86
Total NETO			\$ 117.576,83

Cajero



Haberes		Remunerativo	NO Remunerativo
Básico		88.451,66	
Presentismo		7.370,97	
Acuerdo 2022 (48.5%)			42.899,06
Totales Parciales		\$ 95.822,63	\$ 42.899,06
Total Bruto			\$ 138.721,69
Deducciones			
	%	\$	
Jubilación	11	10.540,49	
Ley 19032	3	2.874,68	
Obra Social	3	4.161,65	
OSSECAC Aporte Voluntario		100,00	
Sindicato Art.100	2	2.774,43	
Faecys	0.5	693,61	
Total Deducciones		\$ 21.144,86	
Total NETO			\$ 117.576,83

Director

DIRECTOR				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$5.833,33	30	\$175.000,00	
Presentismo	\$175.000,00	10%	\$17.500,00	
Jubilación Ley 24.241	\$192.500,00	11%		\$21.175,00
Ley 19.032 INSSJP	\$192.500,00	3%		\$5.775,00
Obra social	\$192.500,00	3%		\$5.775,00
Seguro de vida y sepelio	\$192.500,00	1%		\$1.925,00
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$192.500,00	\$34.650,00

Contribuciones patronales



ADMINISTRACIÓN		
CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$23.178,32
PAMI	2%	\$2.897,29
Obra Social	5%	\$7.243,23
A.R.T	6%	\$8.691,87
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$43,46
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.172,97
		\$44.227,13

VENDEDOR		
CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$22.195,47
PAMI	2%	\$2.774,43
Obra Social	5%	\$6.936,08
A.R.T	6%	\$8.323,30
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$41,62
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.080,83
		\$42.351,73

COMMUNITY MANAGER		
CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$23.178,32
PAMI	2%	\$2.897,29
Obra Social	5%	\$7.243,23
A.R.T	6%	\$8.691,87
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$43,46
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.172,97
		\$44.227,13

CAJERO		
CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$22.195,47
PAMI	2%	\$2.774,43
Obra Social	5%	\$6.936,08
A.R.T	6%	\$8.323,30
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$41,62
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.080,83
		\$42.351,73

DISEÑO		
CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$23.178,32
PAMI	2%	\$2.897,29
Obra Social	5%	\$7.243,23
A.R.T	6%	\$8.691,87
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$43,46
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.172,97
		\$44.227,13

DIRECTOR		
CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$30.800,00
PAMI	2%	\$3.850,00
Obra Social	5%	\$9.625,00
A.R.T	6%	\$11.550,00
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$57,75
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$2.887,50
		\$58.770,25