



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIO: LOCAL DE INDUMENTARIA DE MONTAÑA

Trabajo de Investigación

POR

Matías Romero

Profesor Tutor

Ricardo Yagüe

M e n d o z a - 2020

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS DEL TRABAJO	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	2
ESTRUCTURA DEL TRABAJO	2
CAPÍTULO I-EL EMPRENDEDOR.....	4
1. LA EMPRESA	5
2. IDENTIDAD DEL EMPRENDEDOR	6
A. VISIÓN	7
B. MISIÓN.....	9
C. CULTURA.....	10
D. ESTRUCTURA.....	11
3. DETERMINACION DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN.....	13
A. CALCULO DE "FI"	13
4. ANÁLISIS FODA	13
5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	14
CAPÍTULO II-ANÁLISIS DEL ENTORNO	16
1. ENTORNO GENERAL	17
A. ENTORNO ECONOMICO NACIONAL	18
B. ENTORNO SOCIO-CULTURAL.....	22
C. ENTORNO LEGAL.....	25
D. ENTORNO POLITICO.....	27
E. ENTORNO TECNOLOGICO	30
F. ENTORNO METEOROLOGICO.....	31
2. ENTORNO ESPECÍFICO	32
A. CLIENTES ACTUALES (CONDICIONES DE LA DEMANDA).....	34
B. CLIENTES ACTUALES – (CLIENTES DE LA EMPRESA)	35
C. CLIENTES POTENCIALES-(CLIENTES COMPETENCIA)	36
D. ACCIONES COMPETITIVAS-(EMPRESA/COMPETENCIA).....	36
E. BARRERAS CREADAS POR LOS COMPETIDORES (DIRECTAS).....	38
F. PROVEEDORES:.....	38

3.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	39
A.	PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE.....	39
B.	PODER DE NEGOCIACION DEL PROVEEDOR.....	40
C.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	41
D.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	43
E.	SUSTITUTOS	43
CAPITULO III-OBJETIVOS DEL MARKETING Y ESTRATEGIAS		44
1.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACION	44
2.	MARKETING META	47
3.	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	48
B.	SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	48
a.	Identificación de posibles ventajas competitivas	48
b.	Construcción y estrategias de posicionamiento de la marca.....	49
c.	Sensibilidad del cliente ante el precio y la marca	52
4.	DISTRIBUCIÓN	53
5.	IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTEGRADA.....	54
A.	PUBLICIDAD.....	55
B.	MARKETING DIRECTO	56
C.	PROMOCIÓN DE VENTAS	57
D.	RELACIONES PÚBLICAS.....	58
6.	INVERSIÓN EN MARKETING	59
7.	CONTROL DE LOS RESULTADOS	60
CAPITULO IV-ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....		61
1.	EVALUACIÓN ECONOMICA.....	61
A.	ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS.....	61
B.	ANALISIS DE LOS COSTOS.....	61
a.	Costos variables	61
b.	Costos fijos.....	63
C.	NIVEL DE EQUILIBRIO	64
2.	EVALUACIÓN FINANCIERA	66
A.	INVERSIÓN INICIAL.....	67
B.	DECISIÓN DE FINANCIAMIENTO.....	68
a.	Costo de capital	70
b.	Tasa de descuento	71
c.	Flujo de fondos	72
C.	HERRAMIENTAS DE DECISIÓN.....	72

D. PRIMERAS CONCLUSIONES DEL ANALISIS FINANCIERO	75
3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	75
4. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL	76
CONCLUSIONES SOBRE LA EMPRESA	79
CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
1. REFERENCIAS.....	81
2. LIBROS CONSULTADOS	81
3. PAGINAS WEB CONSULTADAS	81
4. ARTICULOS PERIODISTICOS	81
ANEXOS.....	83
ANEXO A	83
ANEXO B.....	88

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	4
TABLA 2	5
TABLA 3	5
TABLA 4	13
TABLA 5	14
TABLA 6	14
TABLA 7	16
TABLA 8	17
TABLA 9	33
TABLA 10	39
TABLA 11	40
TABLA 12	41
TABLA 13	43
TABLA 14	61
TABLA 15	62
TABLA 16	63
TABLA 17	63
TABLA 18	63
TABLA 19	64
TABLA 20	65
TABLA 21	66
TABLA 22	66
TABLA 23	68
TABLA 24	72
TABLA 25	73
TABLA 26	73
TABLA 27	73
TABLA 28	74
TABLA 29	74

TABLA 30	75
TABLA 31	77
TABLA 32	77
TABLA 33	77
TABLA 34	78
TABLA 35	78
TABLA 36	78
TABLA 37	78

RESUMEN

El presente trabajo consta de la realización de un plan de negocio para la empresa de indumentaria de montaña Audaz Mendoza, emprendimiento mendocino iniciado por Martín Alonso. Los objetivos de su realización son: conocer la complejidad del contexto en el cual se desarrolla el emprendimiento, mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado y analizar la viabilidad del emprendimiento.

Para lograr la realización del plan de negocio, se iniciará con los conceptos teóricos básicos, y se continuará con la aplicación práctica de los conceptos en la empresa Audaz Mendoza.

Las herramientas planteadas en el trabajo, aportadas por la bibliografía consultada, serán desarrolladas y explicadas de forma exhaustiva para que puedan ser aplicadas fácilmente por terceros. Identidad del emprendedor, análisis FODA, segmentación de mercado, identificación de mercados meta, estrategias de posicionamiento, marketing mix y evaluación financiera son algunas de las herramientas que se utilizarán.

Por último, se procederá con el desarrollo de cada capítulo del plan de negocio, los cuales son: introducción, el emprendedor, análisis del entorno, objetivos del marketing y estrategias, análisis económico-financiero y por último, las conclusiones, las cuales se divide en, conclusiones sobre la empresa y conclusiones sobre el plan de negocio como herramienta.

Se deben tener en cuenta los siguientes términos o palabras clave a lo largo de todo el trabajo:

- Emprendedor
- Entorno
- Marca
- Posicionamiento
- Inversión

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocio en el que se toma en cuenta un emprendimiento de indumentaria de montaña con el cual se pretende orientar a futuros emprendedores sobre las bases teóricas y prácticas que existen al momento de tomar la decisión de iniciar un negocio para disminuir la incertidumbre y que tal decisión tienda a ser más objetiva que intuitiva. Por ello, a través de los siguientes capítulos, se busca mostrar de la forma más simple las partes que integran un plan de negocio y su potencial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograr el objetivo general de este trabajo, es necesario implementar los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar la capacidad empresarial y su adaptación al mercado actual.
- b) Determinar el perfil del mercado objetivo al que debe llegar la organización.
- c) Identificar los competidores potenciales de la organización.
- d) Analizar la estrategia de marketing a implementar.
- e) Analizar la viabilidad financiera del nuevo negocio.
- f) Explicitar los conceptos principales de cada herramienta utilizada.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Actualmente, existe una economía con alta inflación, con dificultad para acceder al financiamiento, con una fuerte presión impositiva y con la falta de continuidad en las políticas-económicas de estado que hacen que las decisiones de inversión sean más difíciles de tomar que en contextos de mayor estabilidad y certidumbre.

De lo anterior, se puede deducir que todas son variables incontrolables para el emprendedor, pero el planificar y analizar de forma objetiva con las herramientas para la toma de decisiones están dentro de las variables controlables que el emprendedor puede desarrollar para disminuir su incertidumbre. Por tal razón, y como objetivo complementario a través de este plan de negocio se intentará que el lector comprenda, evalúe y dilucide el potencial e importancia de esta herramienta

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se ha desarrollado desde el origen de la idea hasta la puesta en práctica del mismo, es decir, que en el primer capítulo se desarrolla todo lo relacionado al emprendedor (origen de todo proyecto) estudiando su importancia en la economía y analizando el perfil del emprendedor del caso práctico a través de diferentes herramientas.

En el segundo capítulo, se desarrolla el contexto en donde el emprendedor quiere ejecutar su proyecto, se examina la dinámica y la complejidad de este a través de la información que está al alcance de todos, incentivando al emprendedor a realizar su propia búsqueda para comprender su entorno y disminuir su incertidumbre de forma objetiva.

Posteriormente, en el capítulo tres se establece el mercado meta y se avanza con la mezcla de marketing que mejor se adapte para posicionar el negocio a través de las estrategias escogidas.

En el cuarto y último capítulo, se analiza la viabilidad del proyecto estimando sus ingresos y costos en un flujo de fondo junto con las herramientas financieras adecuadas, teniendo en cuenta los cambios que pueden sufrir las principales variables y cómo estos afectarían la factibilidad el proyecto.

Por último, se manifiestan las conclusiones del trabajo realizado, siempre teniendo en cuenta las condiciones establecidas en el mismo, entendiéndose que el dinamismo y complejidad de las variables del entorno exigen una continua actualización.

Además, es importante puntualizar que en este trabajo se intenta incentivar al emprendedor para que utilice estas herramientas mostrando que la teoría e información necesaria para realizarlo es de fácil obtención.

CAPÍTULO I-EI EMPRENDEDOR

Para dar inicio a este capítulo hay que preguntarse: ¿quién necesita de un plan de negocio para tener una guía a seguir y determinar qué tan viable es su propuesta? la respuesta: “El emprendedor”.

El término entrepreneur, fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon y lo define como: “*agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto*”.

“*Se distingue que el emprendedor, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro y afirma que es él quien asume y soporta los riesgos que dominan el comportamiento del mercado*” (Thornton, 1998).

Para Jeffrey Timmons (1990) “*El emprendimiento es una revolución silenciosa, que será para el siglo XXI más que la revolución industrial fue para el siglo XX*”.

Tomando en cuenta la importancia de estas afirmaciones y el papel que cumplen los emprendedores en la generación de trabajo y lo que esto significa para un país, se analiza la siguiente información con respecto a la Argentina.

Tabla 1 – Densidad empresarial y Dimensión media de las empresas activas

País	Empresas activas cada 1,000 hab.	Dimensión media (Ocupados/Empresas)
Australia	88	
Corea del Sur	66	
Chile	58	8
Uruguay	48	
México	34	5
Brasil	25	
Argentina	14 -- 20	11 -- 8

Fuente: Fundación Observatorio PyME en base a datos de Banco Mundial (Datos de población), Australian Bureau of Statistics (Australia), Small and Medium Business Administration (Corea del Sur), Servicio de Impuestos Internos (Chile), Instituto Nacional de Estadística (Uruguay), Censo Económico INEGI (México), CEMPRE-IBGE (Brasil), GPS-Ministerio de Producción y OEDE (Argentina).

Tabla 1

La Tabla 1 muestra algunos datos internacionales de densidad empresarial. En Argentina actualmente se computan 14 empresas cada 1.000 habitantes, mientras que en un país limítrofe como Chile se computan 58 empresas cada 1.000 habitantes. Es un dato preocupante para Argentina.

Tabla 2 – Natalidad de empresas conformadas como sociedades
(Indicador: Población por cada empresa naciente)

País/Región	Habitantes por cada sociedad naciente*
Chile	124
Países de Alto Ingreso	149
Área Euro	155
OECD	186
Brasil	347
Países de Ingreso Medio	399
América Latina y Caribe	505
México	1.354
Países de Bajo Ingreso	1.934
Argentina	2.328

Fuente: Fundación Observatorio PyME en base a datos de Banco Mundial, año 2014.
*Corresponde a cantidad de habitantes entre 15 y 64 años por cada empresa naciente conformada como sociedad (formal) mixta o de capital –no incluye sociedades de personas ni empresas unipersonales ni cooperativas–.

Tabla 2

La tabla 2 muestra que la natalidad empresarial en Argentina es extremadamente baja en comparación con los países que no están del otro lado del mundo como Chile o Brasil.

Valores expresados en porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años.

2018 / % (*)	Percepción de Oportunidades para emprender en los prox. 6 meses.	Percepción de capacidades	Miedo al fracaso - evitaría que comiencen un proyecto	Intenciones emprendedoras	Emprender como elección de carrera deseable	Alto estatus social de emprendedores exitosos	Atención de los medios
Argentina	35.89	48.79	38.59	17.68	59.39	49.96	44.86
Brasil	31.43	54.27	44.05	26.23	N/A	N/A	N/A
Chile	61.78	62.52	32.11	50.18	76.13	60.82	62.51
Colombia	57.48	66.40	27.73	50.15	68.68	84.18	62.36
Guatemala	54.63	65.16	33.90	49.23	94.44	71.72	54.07
Panamá	39.04	42.13	21.62	20.41	44.63	46.32	45.17
Perú	55.99	71.80	34.46	47.33	65.69	62.35	72.04
Uruguay	28.89	58.97	37.93	27.77	54.68	49.56	53.11
Promedio Regional	45.6	58.8	33.8	36.1	66.2	60.7	56.3

Fuente: <https://www.observatoriopyme.org.ar/>

Tabla 3

La tabla 3 muestra la actitud emprendedora haciendo una comparación regional, resaltando la variable “intenciones emprendedoras” en donde Argentina tiene el porcentaje más bajo.

Es importante entender esta información ya que el emprendedor es esencial en la economía de un país. Se observa que los niveles en Argentina son bajos, por lo que ante la poca cantidad se debe trabajar sobre la calidad y para esto es necesario nutrir al emprendedor de herramientas esenciales como lo es el PLAN DE NEGOCIO.

1. LA EMPRESA

Audaz Mendoza, inicia como un e-commerce de venta de indumentaria de montaña y deportiva para complementar los ingresos mensuales del emprendedor. Las ventas se realizaban a través de internet pero al ir creciendo en volumen y por temas de seguridad se decidió buscar un local físico para su traslado y apertura al público.

Posteriormente, el local se ubicó en Jorge A. Calle e Ing. Baglietto de Mendoza capital. Está dirigido y atendido por Martin Alonso, dueño-emprendedor.

El negocio está basado en un 80% en indumentaria de media montaña y deportivo (trekking, senderismo) y un 20% en accesorios complementarios y necesarios para la seguridad de este tipo de actividad.

En este punto es importante aclarar que la indumentaria de media montaña que la empresa ofrece no está dirigida a las actividades de escalada o nieve. Es indumentaria para las actividades de trekking o senderismo que normalmente se llevan adelante a partir de los meses de septiembre en donde los senderos se despejan de nieve y son aptos para ser transitados sin equipo técnico.

2. IDENTIDAD DEL EMPRENDEDOR

A continuación, se desarrollará con base en el libro de *Dirección Estratégica de Negocios* de Hugo Ocaña, la visión, misión, cultura y estructura empresarial, determinando por último el factor de individuación.

Se resalta que la elección de esta herramienta surge por ser una guía de simple implementación que mediante un cuestionario el emprendedor puede identificar distintos aspectos individuales, los cuales pueden ser una fortaleza o debilidad a trabajar.

A partir de este momento se analizará lo que Ocaña (2012) denomina “el factor de individuación”, el cual da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la identidad empresarial del emprendedor.

Además como aclara Ocaña (2012) “*esta herramienta utiliza un método cuantificable, es una medida no financiera enfocada en las actividades que producen valor en términos de identidad, siendo la misma de naturaleza subjetiva*”.

¿Qué es y por qué es importante el “factor de individuación”?

Según Ocaña (2012) “*las empresas deben procurar desarrollar una ventaja competitiva por medio de un comportamiento diferencial ya que los productos o servicios se pueden igualar, la diferencia debe nacer del ser, la esencia, ya que es única*”. A esa esencia única e irrepetible el autor la denomina “*Factor de Individuación o Identidad Empresarial*.”

En entornos inciertos, complejos y caóticos la diferencia competitiva radica en el logro de una identidad empresarial única. La empresa debe lograr desarrollar su identidad y generar las

diferencias con relación a sus competidores y con base en esto debe construir su propia estructura competitiva.

Se aplica la herramienta para hallar el valor del factor de individuación de Audaz Mendoza y determinar qué tipo de identidad predomina, si débil o fuerte.

La herramienta base se presenta como un cuestionario cuyo número de ítems a indagar es variable. Es una escala abierta (función discreta) de gran flexibilidad, que se adapta a los propósitos de la investigación, pudiendo variar ampliamente los conceptos que se pretende evaluar.

Ocaña (2012) indica que el comienzo de la construcción de la Identidad Empresarial comienza por la visión empresarial, es ahí donde yace la identidad esencial, luego se continúa con la misión, cultural y por último la estructura. A continuación se describe cada una junto con el análisis de Audaz Mendoza.

A. VISIÓN

Según Ocaña (2012) la visión es el comienzo de la construcción de la identidad empresarial. Y esta construcción está compuesta de la siguiente forma:

Conjunto de Valores y Creencias: es “valor” tomado en sentido axiológico: “el ser verdadero” construido por ciertas cualidades invariables, de carácter “último” o “final”, representando esto una personalidad única.

Sistema Ideológico: conjunto de fenómenos mentales, es decir, “ideas” referidas a la organización social, política y cultural de las personas miembros. El sistema ideológico es susceptible de cambios en tanto cambien los modos de “ver al negocio”, es una consecuencia del Conjunto de Valores y Creencias.

Moral Organizacional: siendo la “moral”, lo relativo a lo que está bien y lo que está mal, correcto o incorrecto, pertinente o impertinente, se refiere a las conductas de las personas integrantes de la organización.

La Política Empresarial: “Tamiza” el subjetivismo y relativismo inicial de las creencias contenidas en el conjunto de valores a través de una norma positiva, es decir, explícita y, por lo tanto racional que regulan normativamente la conducta de las personas miembros de la organización.

La Ética Empresarial: Es el conjunto de conductas, costumbres, hábitos reflejada por la organización en su conjunto y señalan las pautas básicas inherentes al Conjunto de Valores y Creencias de la organización.

Luego, según Ocaña (2012) en función de cómo se desarrolla la identidad de la organización, se pueden establecer las siguientes visiones:

Visión Difusa: Los valores y creencias no conforman un sistema; se encuentran dispersos, a veces contradictorios, validándose solamente por la imposición coercitiva de la dirección superior. La ideología, es la del propietario, errática, contradictoria cuando existen propietarios o gerentes que no comparten una misma visión, lo cual genera una moral que confunde a los miembros de la organización ya que no existen criterios claros. Las políticas son implícitas, carentes de una racionalidad que permita objetivar las normas en forma sistemática.

Visión Compleja: La complejidad viene dada por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización. La identidad es atomizada según las creencias y valores de áreas funcionales, por los distintos gerentes y/o por las diferentes localizaciones que posee la organización. Entonces existen tantos sistemas de valores y creencias como partes. Lo mismo ocurre con la ideología, así como en la tipología de identidad anterior esta se concentraba en el o los propietarios, en este caso existe una atomización ideológica entre las áreas funcionales o entre las distintas unidades de negocios. Luego a tantas “particiones organizacionales”, tantas conductas morales y lo que puede ser correcto en un área funcional de la organización, puede no serlo en otra, situación que deriva en formas de políticas empresarias carentes de unicidad. Por último no se puede hablar de una ética empresarial única, coherente, orientadora, representativa, sino de diferentes formas de ética de acuerdo a las circunstancias que enfrenta la organización.

Visión Simple: Aunque las bases del sistema de valores y creencias este conformado por pocos factores que lo determinan, estos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizás una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (orientación al cliente, a los resultados), sea una situación que sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sean a nivel corporativo o según las áreas funciones. Finalmente la ética empresa aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas: esto es lo que es y no otra cosa.

Visión Concentrada: Es este tipo de identidad que podríamos hablar de un metasistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que poseen. El sistema de valores y creencias conforman

una identidad real, determinando una forma ideológica fuertemente arraigada en lo dogmático aunque no carezca de flexibilidad, proponiendo una moral sin posibilidades de equívocos o ambigüedades en su discernimiento y sobre las cuales existen políticas coercitivas a los posibles desvíos morales. Las políticas son la expresión de la racionalidad del sistema de valores y creencias. Explícitas y positivas, concretas, precisas, resultan una guía inaudible para los miembros de la organización. La ética empresarial, al provenir de tan sólidas bases, se constituye en un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

En el anexo A se encuentra las respuestas al cuestionario realizado al emprendedor y según el resultado la empresa posee una visión **CONCENTRADA**.

Promedio del Cuestionario: 0,83

Según el emprendedor su Visión es:

"Ser el negocio más reconocido en todo Cuyo por la calidad de producto y atención en indumentaria de montaña"

B. MISIÓN

La premisa que toma Ocaña (2012) como partida es que la visión incluye a la "misión", en tanto aquella es corporativa mientras que la segunda se refiere al negocio.

Según Ocaña (2012) la misión se define, inicialmente, por el cliente y segundo lugar por el producto. Nunca a la inversa. Una misión de negocios claramente definida, supone la correcta definición del cliente y como función de este, la definición del producto. En base a esto se definen las siguientes tipos de misiones:

Misión cerrada: Señala escasos conocimientos relacionados con el tipo de cliente-meta. La situación se agrava ya que la definición del producto no responde a los criterios de la demanda. Resulta razonable: si no se ha definido el quién, será imposible definir el qué. Este tipo de misión es cerrada, se cierra sobre sí misma y, en tal caso, el empresario se encuentra en la oscuridad "no ve el negocio" y es razonable: si no ve al cliente, es imposible que vea qué tipo de productos pueden satisfacer su demanda.

Misión inestable: Una fuerte orientación al cliente trae aparejada una falta de control sobre el producto. Sabemos que el cliente está en permanente cambio, que la empresa debe adoptar una actitud frente al cambio (acompañar, anticipar, persuadir), sin embargo, debe existir una base de

definición genérica acerca del producto (bien o servicio) y dejar que los atributos sean los elementos dinámicos que se ajusten a los cambios del cliente. Si no la empresa debería convertirse en una especie de “modista” o “sastre” del cliente creando productos a su medida.

Misión rígida: Nos encontramos ante un tipo de misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica.

Misión abierta: Clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación del cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar el producto en función de las exigencias de la demanda.

En el anexo se encuentra el cuestionario realizado al emprendedor, y según el resultado la empresa posee una misión **INESTABLE**.

Promedio del Cuestionario: 0,55

Según el emprendedor su Misión es:

"Poner a disposición del cliente los productos de la más alta calidad, reconociendo sus intereses, otorgándole el mejor servicio de atención técnico y humano".

C. CULTURA

Es concebida como una red de intrincadas relaciones afectadas por factores tangibles resultantes, en primera instancia, del tipo de negocio que desarrolla la organización. Así es que puede hablarse de una cultura organizacional bancaria o supermercadistas. Luego los factores intangibles que definen internamente a la cultura organizacional tienen que ver con los conceptos abordados anteriormente: visión empresarial (creencias y valores) y misión de negocios que definen las normas de conductas y roles implícitos desempeñarse dentro de la organización y que, en la mayoría de los casos, son los definidos por los fundadores.

Dicho esto cabe resaltar que Ocaña (2012) analiza la cultura organizacional basada en el comportamiento de la organización frente a los cambios, especialmente los referidos a la dinámica

del cliente. Este comportamiento hace alusión a la orientación competitiva que adopte la empresa, si se orienta a diferenciar su producto o si se orienta a la eficiencia. De esto podemos distinguir cuatro tipos de cultura:

Cultura iniciadora: es la síntesis de la identidad orientada a la generación de diferencias competitivas con un alto desarrollo de actitud proactiva. La visión, la cultura, las creencias y valores- como formas identitarias-son orientados hacia la diferencia manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor; es una organización inteligente capaz de generar un tipo de conocimiento que, aplicado al saber, implica la innovación permanente de los bienes, servicios y procesos. Se trata de una cultura que promueve en las personas miembros de la organización formas permanentes de provocación del cambio por medio del espíritu emprendedor.

Cultura anticipadora: identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos; es un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo de equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Cultura seguidora: la identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean estos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.

Cultura rezagada: identidad orientada a la eficiencia y actitud fuertemente reactiva y con fuerte resistencia al cambio; identidad profundamente anclada en el eficientismo que desconoce o ignora el rol de la persona en la organización, con reglas, procedimientos y controles extremadamente rígidos, le dan a la empresa un tipo de cultura consistente para desarrollar productos altamente estandarizados y de bajo costo.

En el anexo se encuentra el cuestionario realizado al emprendedor y según el resultado la empresa posee una cultura **ANTICIPADORA**.

Promedio del Cuestionario: 0,63

D. ESTRUCTURA

Thompson y Strickland (1985) dicen: “llevar adelante una visión empresarial sin una estructura organizacional que la acompañe, está condenada al fracaso”.

Por ello es que siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cual deber ser la visión empresarial, la misión de negocios y la cultura corporativa para producir los procesos de

transformación competitiva, resta por establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio, en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas sin las personas que las integran con sus funciones y tareas.

Por lo que se analiza como la configuración estructural reacciona frente a los cambios no planeados propios del contexto, surgiendo los siguientes tipos de estructuras:

Estructura Conservadora: dado que en este tipo de estructura el énfasis está puesto en la eficiencia, con bajo énfasis en la diferencia, se caracterizan por inexistencia de antagonismo o contradicciones importantes entre los miembros de la organización, asumiendo que el azar, la incertidumbre o lo aleatorio es propio del contexto, contando con procedimientos estandarizados y rígidos.

Estructura Burocrática: son estructuras con un tipo de identidad en que no se desarrolla ni en la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva. Desarrollan una forma de configuración enquistada o petrificada que pierde todo contacto o vinculación directa con el ambiente social interno o externo. Abundan los métodos, procedimientos de trabajo y sistemas administrativos rígidos y cerrados sobre sí mismos. No existe lugar a las iniciativas individuales.

Estructura Innovadora: Identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia. Evidencia una adaptación rápida al cambio planeado o al cambio no planeado. Predomina la creencia empresaria del cambio permanente, continuo y en movimiento, que produce crisis de diversa intensidad. Existe la formación de núcleos que conforman una configuración estructural en red que le permite a la empresa focalizar los cambios y generar las estrategias correspondientes sin que ello signifique pérdida de la identidad corporativa del negocio.

Estructura Flexible: Son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Debe esto interpretarse que son estructuras de rápido acomodamiento a las condiciones de contexto si necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia. Existe fuerte sentido de solidaridad y cooperación que permite que la estructura se adapte rápidamente a los cambios. Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas a los de especialización del trabajo. Existe un uso mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas.

En el anexo se encuentra el cuestionario realizado al emprendedor, y según el resultado, la empresa posee una estructura **INNOVADORA**.

Promedio del Cuestionario: 0,89

3. DETERMINACION DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

Continuando con Ocaña (2012) él dice que “*el factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables o atributos asociados a la identidad (visión, misión, cultura y estructura), las cuales se representan a través de una estimación basada en el relevamiento efectuado en las áreas estratégicas de la organización*”. En el caso analizado se aplica una variante a la estimación del “fi”, que se realiza por medio de un promedio ponderado, ya que se trata de una empresa pequeña donde la estructura no es un atributo significativo para la determinación de la identidad.

Por último, y para pasar al cálculo se determina que si “fi” se encuentra por encima del 0,5, el resultado es aceptable y se considera una fortaleza (leve si está por encima a 0,5 o gran fortaleza si está muy cercano a 1). Si el valor estimado estuviese por debajo de 0,5 se está ante una debilidad (leve cuando es cercana a 0,5; grande si es cercana a cero).

A. CALCULO DE “FI”

VARIABLES DE (fi)	RESULTADOS	PONDERACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
Visión	0,83	30%	0,249
Misión	0,55	30%	0,165
Cultura	0,63	30%	0,189
Estructura	0,89	10%	0,089
(fi)	0,725	100%	0,692

Tabla 4

Factor de individuación: 0,692

Esto indica al factor de individuación como una fortaleza, es decir, que si el emprendedor potencia la identidad, esta será un factor diferencial que la competencia no podrá igualar.

4. ANÁLISIS FODA

Esta herramienta se utiliza para la identificación de los factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades, amenazas) que puedan condicionar de manera positiva o negativa la dinámica de una organización. Esto permite obtener un diagnóstico de la empresa y su contexto y ayuda a la toma de decisiones en sintonía con los objetivos propuestos.

A continuación se realiza el correspondiente análisis tomando en cuenta las variables más importantes.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<i>Mercado con potencial</i>	<i>Dólar</i>
<i>Proveedores que fomentan el crecimiento</i>	<i>Inflación</i>
<i>Crecimiento de la cultura deportiva de montaña</i>	<i>Políticas Economicas</i>
<i>Fidelización del Cliente</i>	<i>Políticas Legales/Restriccion de Imp.</i>
	<i>Inseguridad</i>
	<i>Competidores</i>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Conocimiento del negocio</i>	<i>Capacidad Economica/Financiera</i>
<i>Motivación</i>	<i>Marca sin registrar</i>
<i>Capacidad de gestión</i>	<i>Desconocimiento financiero</i>
<i>Calidad de Servicio</i>	

Tabla 5

5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

En esta parte se analizan las posibles estrategias a implementar basadas en el FODA, la idea principal es aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa disminuyendo el impacto de las amenazas y debilidades.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<i>Mercado con potencial</i>	<i>Dólar</i>
	<i>Proveedores que fomentan el crecimiento</i>	<i>Inflación</i>
	<i>Crecimiento de la cultura deportiva de montaña</i>	<i>Políticas Economicas</i>
	<i>Fidelización del Cliente</i>	<i>Políticas Legales/Restriccion de Imp.</i>
	<i>Cursos de capacitacion financiera Online Gratuitos.</i>	<i>Inseguridad</i>
		<i>Competidores</i>
FORTALEZAS		
<i>Conocimiento del negocio</i>	Lograr la fidelización del cliente a través de la atención brindada. Mostrándole la diferencia entre los productos y si su uso es correcto dependiendo de la actividad a realizar.	Mayor ímpetu en la atención al cliente para diferenciarse de los competidores. Doblar esfuerzos en la capacidad de gestión para compensar la inflación e inestabilidad económica.
<i>Motivación</i>		
<i>Capacidad de gestión</i>		
<i>Calidad de Servicio</i>		
DEBILIDADES		
<i>Capacidad Economica/Financiera</i>	Compensar la debilidad financiera fortaleciendo la relación con el proveedor para lograr mayor financiación. Aprovechar los cursos financieros gratuitos para lograr comprender la dinámica financiera de las empresas.	Estudiar las variables financieras básicas para entender cómo impactan en el negocio, comprendiendo el entorno complejo al que se enfrenta el negocio
<i>Marca sin registrar</i>		
<i>Desconocimiento financiero</i>		

Tabla 6

Como se desprende del análisis, surgen dos tipos de estrategias, una interna con la que se busca marcar una diferencia con respecto al competidor basada en la calidad de atención, junto con la capacitación financiera que nos permitan entender y disminuir las amenazas externas y otra externa que es llevar las relaciones con el proveedor a un nivel óptimo a través de la capacidad de gestión para poder compensar la debilidad financiera.

CAPÍTULO II-ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este análisis comienza por diferenciar el entorno general del específico. En el primero se hace referencia al medio externo de la empresa, en donde esta no tiene capacidad de control sobre el conjunto de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos-legales que conforman el marco global de actuación de la empresa. El segundo es el entorno más próximo a la actividad habitual, es decir, a la industria en la que la organización desarrolla su actividad, y donde tiene cierta capacidad de control.

Para llevar más allá este análisis aplicaremos el formato cuantificable aplicado por Ocaña (2012) en donde se le otorga un valor a las variables analizadas, justificando el mismo, para luego obtener un promedio que nos permita determinar de qué forma afecta al negocio.

Para determinar lo anterior se utiliza la siguiente tabla (la misma se puede adaptar según el análisis):

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
		1	2	4	5	
V(1)						Valor de la variable . Según su condicion le correspondera un valor comprendido entre 1 y 5
V(2)--ejemplo	Leve Amenaza		x			2
V(3)						idem
V(4)						idem
V(5)						idem
VALOR FINAL						El valor final es la resultante del promedio simple de los valores de las distintas variables
Vf > 3 entonces VARIABLE FAVORABLE Vf = 3 entonces VARIABLE EQUILIBRADA Vf < 3 entonces VARIABLE DESFAVORABLE		<i>Se le puede asignar a las variables el valor de "3" cuando la misma no sea favorable ni desfavorable. Y se colocará en el casillero correspondiente a "LO".</i>				

Elaboracion propia. Fuente: "Estrategias de Negocios,Hugo Ocaña,(2012)

Tabla 7

Según Ocaña (2012) la premisa que utilizará es la siguiente:

“Una vez analizada las variables y teniendo en cuenta, en sentido amplio, que el objetivo de la empresa es obtener rentabilidad, la pregunta será:

¿En qué medida esta variable analizada favorece o no a los objetivos de la empresa?”

Si la variable opera favorablemente a los objetivos de la empresa será, entonces una oportunidad; caso contrario será una amenaza.

1. ENTORNO GENERAL

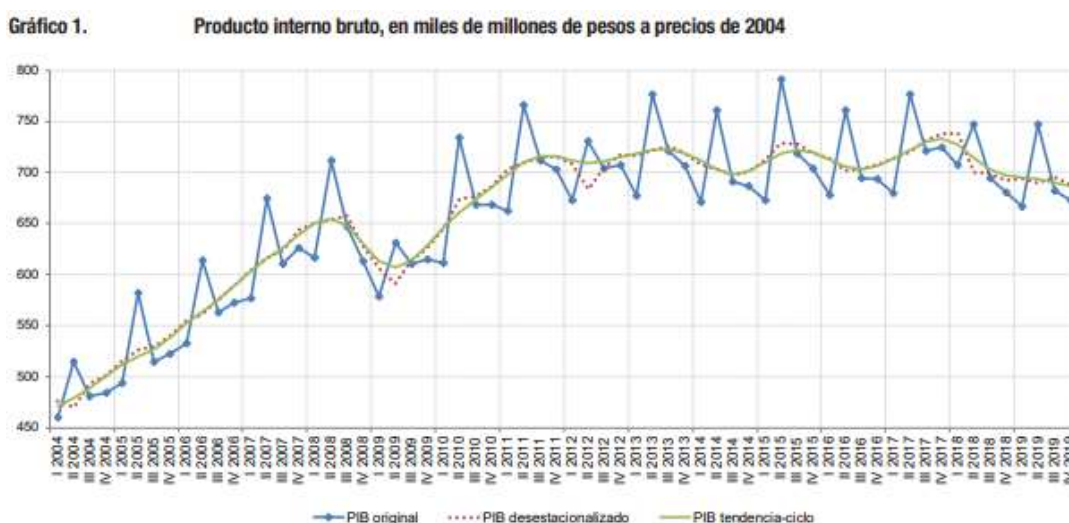
Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Entorno económico nacional						2,3
<i>Perspectivas de crecimiento del PBN</i>	<i>Media/Baja</i>		X			2
<i>Disponibilidad (acceso) al crédito</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Costo del crédito (tasa de interés)</i>	<i>Medio/Alto</i>		X			2
<i>Nivel de ingreso de la población</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Tasa de desempleo</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Política fiscal</i>	<i>Desfavorable</i>			X		3
<i>Tasa de inflación</i>	<i>Alta</i>	X				1
<i>Tasa de cambio de la moneda</i>	<i>Alta</i>	X				1
<i>Barreras de importación/exportación</i>	<i>Medio</i>			X		3
Entorno sociocultural						3,2
<i>Tasa de natalidad</i>	<i>Media</i>		X			3
<i>Tasa de mortalidad</i>	<i>Media/Baja</i>			X		4
<i>Esperanza de vida</i>	<i>Media/Alta</i>			X		4
<i>Actitud y propensión al gasto</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Estilo de vida</i>	<i>Media/Favorable</i>			X		4
<i>Actitud ante la seguridad laboral</i>	<i>Desfavorable</i>	X				1
Entorno legal						1,3
<i>Legislación y regulación gubernamental sobre mercados</i>	<i>Desfavorable</i>		X			2
<i>Presión tributaria</i>	<i>Alta</i>	X				1
<i>Legislación laboral</i>	<i>Desfavorable</i>	X				1
Entorno político						2,6
<i>Estabilidad política</i>	<i>Media Estable</i>			X		3
<i>Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes</i>	<i>Baja</i>	X				1
<i>Políticas con relación a las inversiones</i>	<i>Desfavorables</i>		X			2
<i>Políticas de apertura de la economía</i>	<i>Media</i>			X		3
<i>Políticas de protección a la industria nacional</i>	<i>Favorables</i>			X		4
Entorno tecnológico						2,7
<i>Gasto público en investigación</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica</i>	<i>Medio/Bajo</i>		X			2
Entorno Meteorológico						3,7
<i>Diferencia de estaciones</i>	<i>Mucha</i>				X	4
<i>Contingencias climáticas</i>	<i>Media/Baja</i>		X			2
<i>Conciencia ambiental</i>	<i>Alta</i>				X	5
VALOR FINAL						2,6

Tabla 8

2,6...<...3 entonces el Entorno General ES DESFAVORABLE

A. ENTORNO ECONOMICO NACIONAL

Perspectivas de crecimiento del PBI: En el contexto económico las perspectivas del crecimiento del PBI no son buenas, agregando que ya existe una caída continúa desde hace tres años.



Fuente: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

Es importante marcar que tal como dice la fuente, la información viene del Banco Mundial, institución pública y gratuita para que cualquier ciudadano pueda acceder e informarse.

Disponibilidad (acceso) al crédito: En relación con esta variable, el emprendedor como monotributista de categoría F encuentra acceso al crédito, pero no por los montos que necesita ya que estos dependen de sus ingresos y de sus posibilidades para pagar.

Costo del crédito (tasa de interés): Esta variable es la que se encuentra más influenciada por las medidas económicas tomadas por el gobierno para lograr contener la suba del dólar. En estos momentos y por las restricciones a la divisa el gobierno ha podido bajar la tasa de interés, pero de igual forma sigue siendo leonina para la capacidad del emprendedor.

Ejemplo de préstamo Banco Nación (menor tasa del mercado):

- Monto del préstamo: \$100.000.
- Plazo: 1 año.

Simulador Prestamos Nación destino libre

Importe de la primera cuota		Tasas y costos financieros	
• Cuota capital + intereses	\$ 10.014,71	• TNA inicial	82,80 %
• Seguro de Vida	\$ 0,00	• CFT TEA	113,21 %
• IVA	\$ 927,90	• TEA	68,50 %
• Cuota con IVA	\$ 11.942,61	• CFT TNA	72,21 %
		• TEM	4,56 %
Ingresos Netos Necesarios	\$ 29.474,56		
COSTO TOTAL	\$ 12.480,73		

Los ingresos netos necesarios exigidos son los de un monotributista categoría “D” o mayor.

También en Mendoza existe el FTyC (Fondo para la Transformación y el Crecimiento) el cual presta asistencia financiera para Pymes y Monotributista y si bien tiene una mejor tasa que el mercado, existe una mayor dificultad de acceso debido a las garantías exigidas.

Presentar según garantía ofrecida:

A) GARANTÍA HIPOTECARIA

NOTA: El inmueble a ofrecer en garantía puede ser de titularidad de la persona que desarrolla la actividad o de un tercero y debe estar libre de gravámenes.

ANEXO III - Declaración de Bienes Ofrecidos en Garantía Hipotecaria

Copia certificada del título de propiedad.

Copia del documento de identidad del cónyuge del titular de la garantía, de corresponder.

Según el estado en que se encuentre el inmueble:

- Inmueble con hipotecas a favor de un tercero: manifestación de ceder el rango.
- Inmueble afectado como Bien de Familia o usufructo: manifestación de compromiso de desafectación de tales gravámenes.
- Inmuebles locados: copia de los contratos de locación, arrendamiento o alquiler.
- Inmuebles adquiridos a título gratuito: certificado de defunción o supervivencia del donante.

B) FIANZA O AVAL DE SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA

- ANEXO V - Carta Compromiso de la SGR.

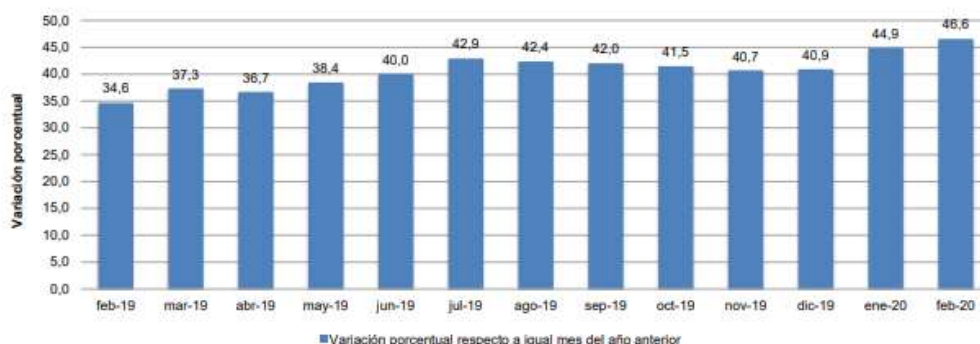
C) GARANTÍA PRENDARIA

- ANEXO VI - Declaración de Bienes ofrecidos en Garantía Prendaria o Warrant.
- En el caso de ofrecimiento de rodados:
- Copia certificada del título de propiedad.
- Informe de dominio y gravámenes emitido por el Registro de la Propiedad del Automotor.

Fuente: http://www.ftyc.gob.ar/files/adjuntos/documentacion_a_presentar_-_personas_humanas_-_linea_inversion.pdf

Nivel de ingreso de la población: El nivel de ingreso de la población ha disminuido con respecto al año pasado ya que la inflación ha estado por encima de la suba de salarios en la mayoría de los sectores.

2. Total índice de salarios, variaciones porcentuales respecto a igual mes del año anterior. Febrero 2019-febrero 2020

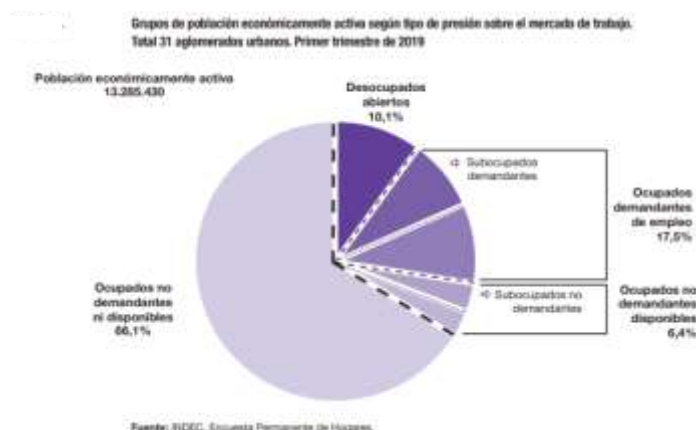


Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.



Fuente: INDEC. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Tasa de desempleo: La tasa de desocupación es del 10.1% tal y como lo muestra el gráfico del INDEC. Es un número preocupante siempre y cuando la tendencia sea creciente, sin embargo se puede llegar a mitigar con las políticas económicas adecuadas.



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Política fiscal: Se determina la variable como media ya que por el momento no se sabe con exactitud cuál será el camino a seguir por el gobierno actual.

Tasa de inflación: Como se observar la inflación es alta en el país. Esta impulsa más los costos que los ingresos afectando la normal evolución y dinámica del negocio.



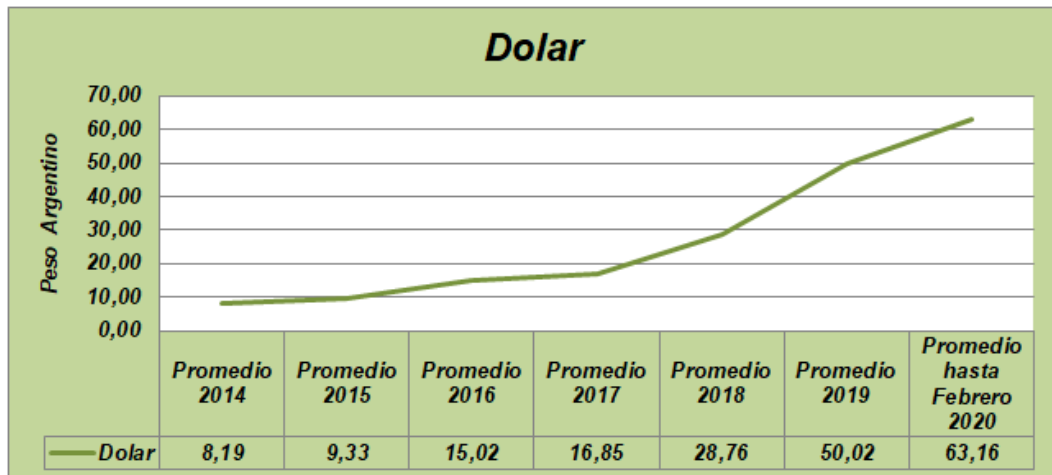
Tasa de cambio de la moneda: El dólar es la divisa de referencia en la Argentina. Como muestra la información del Banco Central de la República de Argentina, al día de la fecha un dólar equivale a 69,067 pesos, agregando que existe una restricción para la compra (hasta 200 dólares) y un impuesto del 30% sobre la misma.

Planilla por Hora

Tipo de Cambio Minorista de Referencia	11:00 hs.		13:00 hs.		15:00 hs.	
	Comprador	Vendedor	Comprador	Vendedor	Comprador	Vendedor
	58,950	63,870	58,978	63,864	58,978	63,866

Cotizaciones a la fecha: 20/03/2020

Fuente: bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp



Fuente: Propia con datos del Banco Central de la República Argentina.

B. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Antes de comenzar con el análisis de las siguientes variables es importante aclarar que el rango de edad al cual Audaz Mendoza se dirige va desde los 18 a 65 años.

Tasa de natalidad: La tasa de natalidad ha ido disminuyendo a través de los años en Argentina, actualmente se encuentra en un 16,5%, esta disminución se ha dado a nivel mundial.

Es importante que el análisis de esta variable tenga en cuenta los años en los que nacieron los clientes actuales de Audaz Mendoza, por ello en base a los datos la variable sería una oportunidad ya que en los años 80 la tasa era más alta que la actual encontrándose en un 24,7% pero se evalúa como media por su tendencia decreciente, ya que puede afectar a la empresa en un futuro.



Fuente: datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN?end=2017&locations=AR&start=1980

Tasa de mortalidad: La tasa de mortalidad está disminuyendo tal como muestra el grafico. Por eso valoramos con un 4 y escogemos Leve Oportunidad debido a que la tendencia es decreciente.



Fuente: <http://datos.salud.gob.ar/dataset/314e08d7-70a1-4704-aa2f-e86ce03b359d/archivo/0f68d5c6-e667-40ca-90fd-4784336e092e>

Esperanza de vida: La esperanza de vida promedio en Argentina es de 76,5 años. Esto se observa como una variable positiva ya que al ser creciente significa que los clientes potenciales aumentan.



Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN?end=2018&locations=AR&start=2000>

Actitud y propensión al gasto: La crisis económica ha afectado la propensión al gasto ya sea porque se tienen menos recursos o por miedo ante la incertidumbre de perder el trabajo (variable que se analiza a continuación).



Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/12/el-consumo-cerrara-2019-con-sus-peores-numeros-en-mas-de-una-decada/>

Actitud ante la seguridad laboral: Es una gran amenaza según los datos que se obtienen ya que el desempleo viene incrementándose año tras año.



Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2019&locations=AR&start=2002>

C. ENTORNO LEGAL

Legislación y regulación gubernamental sobre mercados: Es normal que en un país existan regulaciones sobre el mercado para que todas las empresas tengan la oportunidad de ir creciendo en el tiempo, un ejemplo de esto es la ley de competencia. El inconveniente nace cuando estas intervenciones se dan sobre variables que el mercado entiende deben ser libres. En la actualidad tenemos regulaciones sobre divisas extranjeras, control de precios.

Regulación sobre divisas:

Liquidación del cobro por exportación / Impuesto a la compra de divisas. Boletín Oficial 34.268

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA
Comunicación "A" 6770/2019
01/09/2019
A LAS ENTIDADES FINANCIERAS, A LOS OPERADORES DE CAMBIO
Ref. Circular CAMEX 1 - 805. Exterior y cambios. Adecuaciones.
Nos dirigimos a Uds. para comunicarle que esta institución adoptó la resolución en la que, en su parte pertinente, a partir de la fecha y hasta el 31 de diciembre de 2019 se dispuso lo siguiente:
1. Los cobros de exportaciones de bienes correspondientes a permisos de embarque oficializados a partir del 02/09/19 deberán ser ingresados y liquidados en el mercado de cambios dentro de los siguientes plazos máximos:

CAPÍTULO 6
Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAÍS)

Artículo 35.- Establécese con carácter de emergencia, por el término de cinco (5) periodos fiscales a partir del día de entrada en vigencia de la presente ley, un impuesto que se aplicará en todo el territorio de la Nación sobre las siguientes operaciones:

- a) Compra de billetes y divisas en moneda extranjera -incluidos cheques de viajero- para atesoramiento o sin un destino específico vinculado al pago de obligaciones en los términos de la reglamentación vigente en el mercado de cambios, efectuada por residentes en el país;

Fuente: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6770.pdf>

Fuente: <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2019122301S.pdf>

Regulación sobre precios de combustibles:

"ARTÍCULO 1º.- Establécese que hasta el 13 de noviembre de 2019 las entregas de petróleo crudo efectuadas en el mercado local deberán ser facturadas y pagadas al precio convenido entre las empresas productoras y refinadoras al día 9 de agosto de 2019, aplicando un tipo de cambio de referencia de CUARENTA Y SEIS PESOS CON SESENTA Y NUEVE CENTAVOS por dólar estadounidense (\$ 46,69/USD) y un precio de referencia BRENT de CINCUENTA Y NUEVE DÓLARES por barril (USD 59/bbl)."

ARTÍCULO 2º.- Sustitúyese el artículo 2º del Decreto N° 586 del 15 de agosto de 2019 por el siguiente:

"ARTÍCULO 2º.- Establécese que hasta el 13 de noviembre de 2019 el precio tope de naftas y gasoil en todas sus calidades, comercializados por las empresas refinadoras y/o los expendedores mayoristas y/o minoristas, que tengan como destino final el abastecimiento de combustibles por pico de surtidor en bocas de expendio (estaciones de servicio) no podrá ser superior al precio vigente al día 9 de agosto de 2019."

Fuente: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/215253/20190902>

Presión tributaria: La presión tributaria en Argentina es muy alta en comparación a otros países de la región y más al inicio del emprendimiento. Según la Fundación ObservatorioPyme "la

alta presión tributaria (durante la creación y primeros años de vida del negocio) es una de las principales causas de la baja natalidad de empresas en el país.” Se realiza la siguiente comparación con nuestro país vecino Chile:

En Argentina nace una empresa formal cada 2.326 habitantes (en Chile cada 124) y emprende el 14% de la población económicamente activa (en Chile el 24%). Por su parte, el sistema de intermediación bancaria (el crédito) disminuyó al ritmo de 1,2% por año durante los últimos 35 años (en Chile durante el mismo período aumentó al ritmo de 2,1% anual). Adicionalmente, la carga tributaria sobre el trabajo -como proporción de las ganancias comerciales de las empresas- es del 29,3% (en Chile del 5,1%). Como conclusión, Argentina en el ranking internacional de “Facilidad para Hacer Negocios” del Banco Mundial alcanza el puesto 117 de un total de 190 países (Chile se ubica en la posición 55).

País	Habitantes por cada sociedad naciente*	Carga tributaria sobre el trabajo / Ganancias comerciales
Australia	67	21,1%
Chile	125	5,1%
Brasil	347	40,2%
Perú	410	11,0%
Malasia	422	16,4%
Corea del Sur	435	13,5%
Colombia	500	18,6%
México	1.064	25,6%
Argentina	2.326	29,3%

Fuente: Fundación Observatorio PyME en base a datos de Banco Mundial.
*Corresponde a cantidad de habitantes entre 15 y 64 años por cada empresa naciente conformada como sociedad (formal).

Legislación laboral: La ley de Contrato de Trabajo N°20.774 es la que regula los diferentes aspectos de las relaciones laborales entre el empleador y el empleado en Argentina, pero como se observa en el grafico existe un 49,3% de trabajadores argentinos que están por fuera esta ley. Por lo que es importante marcar esto ya que una empresa que cumple con las disposiciones exigidas, tiene una desventaja económica (competencia desleal basada en los costos) en comparación a quien no cumple.



FUENTE: EDSA Bicentenario (2010-2016) - EDSA Agenda para la Equidad (2017-2025), ODSA, UCA.

También ante una crisis económica es muy posible que se aplique la doble indemnización lo que hace que los costos que una empresa deba enfrentar sean aún mayores de los esperados ante eventuales despidos. Es menester aclarar que la acción de despedir es lo último a lo una empresa debe recurrir frente una situación compleja.

Crisis 2002: Ley 25.561 declaró la emergencia pública en materia social, económica, administrativa, financiera y cambiaria. Tuvo vigencia hasta el 2007.

Crisis 2019: DNU 34/19. Vigente actualmente.

Por ello,

**EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS
DECRETA:**

ARTÍCULO 1°.- Declárase la emergencia pública en materia ocupacional por el término de CIENTO OCHENTA (180) días a partir de la entrada en vigencia del presente decreto.

ARTÍCULO 2°.- En caso de despido sin justa causa durante la vigencia del presente decreto, la trabajadora o el trabajador afectado tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización correspondiente de conformidad a la legislación vigente.

ARTÍCULO 3°.- La duplicación prevista en el artículo precedente comprende todos los rubros indemnizatorios originados con motivo de la extinción incausada del contrato de trabajo.

ARTÍCULO 4°.- El presente decreto no será aplicable a las contrataciones celebradas con posterioridad a su entrada en vigencia.

ARTÍCULO 5°.- El presente decreto entrará en vigencia el día de su publicación en el Boletín Oficial.

Fuente: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=333435>

D. ENTORNO POLITICO

Estabilidad política: Por ahora, el nuevo gobierno goza de estabilidad política.

Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes: Según Transparencia Internacional en el país existe una alta percepción de corrupción por parte de los gobernantes.

Argentina

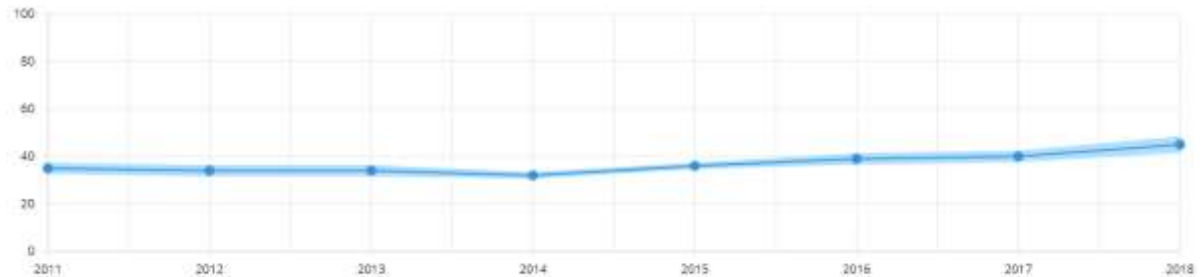
Rango
66 / 183

Puntuación
45 / 100

Cambio de lugares
↑ +19

Estos datos son entre 2012-2018. Los datos entre 1995-2011 se excluyen porque nuestra metodología era diferente. Explicación sobre el intervalo de confianza.

● Puntaje de IPC Mostrar intervalo de confianza *



* El intervalo de confianza refleja la varianza en el valor de los datos de origen que comprenden la puntuación del IPC.

Fuente: <https://beta.transparency.org/en/cpi/2019/results/arg#details>

Políticas con relación a las inversiones: Mas allá de las apreciaciones políticas que pueden existir, lo cierto es que las políticas aplicadas con relación a la inversión no han dado resultado en el último tiempo, ya que la misma ha disminuido tal como lo muestra el dato de INDEC:



Fuente: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

Políticas de apertura de la economía: Argentina se caracteriza por tener una un nivel de apertura de la economía bajo. Esto se mide a través del coeficiente de apertura:

$$CA = \frac{X+M}{PBI}$$

Dónde: X= Exportaciones; M= Importaciones; PBI= Producto Bruto interno.

El resultado es un coeficiente que va de 1 a 0, siendo 1 la apertura máxima de la economía, es decir, todo lo que se produce se exporta y todo lo que se consume se importa y 0 significa que el país no tiene comercio exterior, es decir, la suma de las importaciones y exportaciones es nula.

Según los datos a partir de la devaluación del 2002 se encuentra que el país nunca tuvo una apertura económica importante y que a través de los años la misma ha ido disminuyendo.

El coeficiente del 2018 es de 0,307. Esto significa que el nivel de apertura de la economía nacional al comercio exterior es del 30,7% y que la actividad interna dedicada al mercado local sería del 69,3%. Es importante resaltar que cualquier nivel de apertura económica debe tener un equilibrio entre lo importado y lo exportado.



Fuente: https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.TRD.GNFS.ZS?end=2018&locations=AR-CL&most_recent_value_desc=false&start=2002&view=chart

Políticas de protección a la industrial nacional: Existe una mayor protección de la industria nacional y se refleja en el boletín oficial emitido por el Ministerio de Desarrollo Productivo (Resolución 1/2020) que agrega 300 Licencias No Automáticas a las 1.200 existentes. Y que además reduce el plazo de vigencia de 180 a 90 días. Esto significa mayor control para aprobar las importaciones y menor cantidad de tiempo para realizarlas y ser nuevamente revisadas.

**MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO
SECRETARÍA DE INDUSTRIA, ECONOMÍA
DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN COMERCIAL
EXTERNA**

Resolución 1/2020

RESOL-2020-1-APN-SIECYGCE#MDP

"ARTÍCULO 3°.- A los fines de oficializar las Licencias No Automáticas en el SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO DE IMPORTACIONES (SIMI), los interesados deberán:

Fuente: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224467/20200109>

E. ENTORNO TECNOLÓGICO

Gasto público en investigación: Por el corto lapso de tiempo que lleva el nuevo gobierno solo se puede tener en cuenta las acciones que ha realizado hasta el momento, existiendo una que puede indicar el camino a seguir, esto se encuentra en el boletín oficial (Decreto 07/2019) en donde crea el Ministerio de Ciencia y Tecnología que hasta el momento tenía la jerarquía de secretaria.

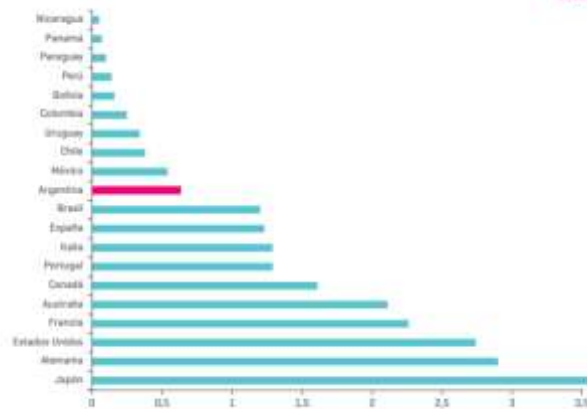
"ARTICULO 1°.- El Jefe de Gabinete de Ministros y VEINTE (20) Ministros Secretarios o Ministras Secretarias tendrán a su cargo el despacho de los negocios de la Nación. Los Ministerios serán los siguientes:

- De Ciencia, Tecnología e Innovación

Fuente: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223623/20191211>

Además en el siguiente gráfico se puede observar que Argentina se encuentra cuarta en América en la relación inversión en investigación respecto al PBI.

GRÁFICO 18: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO RESPECTO DEL PBI EN PAÍSES SELECCIONADOS.



Fuente: estadísticas propias 2020 y PIGI.

Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica: Existe la intención de modernizar las distintas áreas y trámites que existen en el estado. A través de la digitalización de documentación y formalidades que el ciudadano necesita para las distintas actividades.

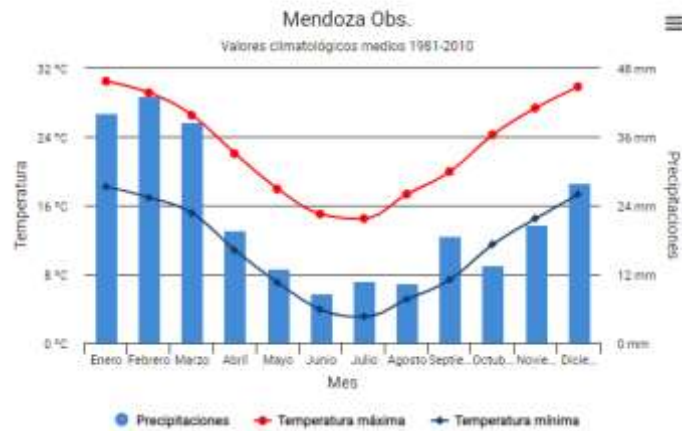
- **Decreto presidencial 733/2018 - 8 de agosto de 2018:** ordena el "procesamiento digital completo, remoto, simple, automático e instantáneo de las formalidades" y obliga a todos los procesos gubernamentales a ser completamente digitales.
- **Decreto presidencial 996/2018 - 2 de noviembre de 2018:** Teniendo en cuenta una serie de factores, incluida la intención de Argentina de unirse a la OCDE y mejorar las políticas públicas para un posicionamiento más fuerte en el contexto global, el decreto aprobó la visión y los pilares clave de la Agenda Digital argentina 2030:
 - **Resolución SGM 138/2018 - 28 de diciembre de 2018:** ³¹ Aprobó la Agenda Digital en línea con el Decreto Presidencial 996/2018.
 - **Resolución SGM 5/2019 - 7 de enero de 2019:** ³² Crea una Unidad Ejecutiva Temporal y Especial para Agenda Digital, bajo la Secretaría de Gobierno Digital e Innovación Tecnológica, con el objetivo de definir iniciativas y propuestas de trabajo para acelerar la transformación digital en Argentina.
- **Decreto Presidencial 1169/2018 - 21 de diciembre de 2018:** ³³ Estableció la Oficina Nacional de Contrataciones como el órgano rector del Sistema Nacional de Contratos de Obras Públicas y concesiones de obras públicas. Además, instruyó a la oficina para desarrollar y anunciar un Programa de Gobierno del Sistema Nacional de Contratos de Obras Públicas y Concesiones de Obras Públicas.
- **Resolución MoM 139/2018 - 28 de diciembre de 2018:** ³⁴ creó el Servicio Automatizado de Asistencia Virtual para el ciudadano, como parte de la Plataforma Digital para el Sector Público Nacional.

Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica: Todos los sectores siempre intentan la modernización si esta viene acompañada de una baja en los costos, sin embargo, debido a la recesión continua que viene experimentado el país, se estima que esto se encuentra en un plano secundario en estos momentos.

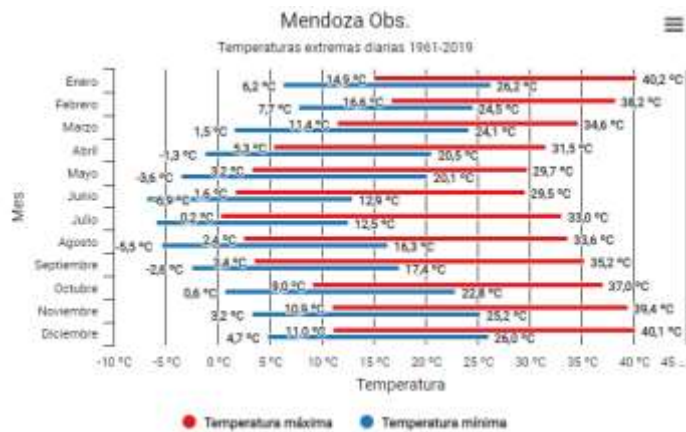
F. ENTORNO METEOROLOGICO

Diferencia de estaciones: Es importante que la temperatura esté bien diferenciada en las distintas estaciones. De ocurrir esto es una oportunidad, de lo contrario es una amenaza. Ya que iniciar una temporada de invierno y que el mismo tenga temperaturas altas perjudica las ventas del local y las estimaciones realizadas. En Mendoza normalmente existe una marcada diferencia de temperatura en las estaciones.

Valores Medios de Temperatura y Precipitación



Fuente: <https://www.smn.gob.ar/estadisticas>



Fuente: <https://www.smn.gob.ar/estadisticas>

Contingencias climáticas: El tener continuas contingencias de diferente índole es una amenaza, ya que no permite que las actividades se desarrollen con normalidad en su respectiva temporada. Por ejemplo, las lluvias constantes en alta montaña que no permitan las actividades o las hagan peligrosas por crecidas inesperadas o movimientos de terreno.

Conciencia ambiental: El cuidado de la naturaleza es una oportunidad para el negocio. Por ejemplo, la compra de mochilas hidratantes reutilizables, ha dejado de lado la carga de botellas de agua que normalmente terminan arrojadas en la naturaleza.

2. ENTORNO ESPECÍFICO

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Cientes Actuales – (Condiciones de la Demanda)						3,7
Tamaño del mercado	Grande				X	5
Crecimiento del mercado	Medio			X		3
Elasticidad de la demanda	Medio			X		3
Propensión al consumo	Medio/Bajo		X			2
Poder adquisitivo	Alto				X	5
Capacidad de compra	Medio/Alto			X		4
Cientes Actuales – (Clientes Empresa)						3
Relación clientes actuales/clientes potenciales	Medio/Alto			X		4
Costo de cambio de los clientes hacia la competencia	Bajo	X				1
Demanda de servicios	Medio/Bajo			X		4
Demanda de condiciones para mantener la fidelización	Medio			X		3
Cercanía geográfica	Alta				X	5
Hábito de compra	Aceptable			X		4
Sensibilidad al precio	Alto	X				1
Sensibilidad a la marca	Medio / Alto		X			2
Cientes Potenciales – (Clientes Competencia)						4,4
Tamaño de los clientes potenciales	Alto				X	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Bajo				X	5
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Medio/Bajo			X		4
Fidelización por diferencias	Medio			X		3
Fidelización por precios	Alto				X	5
Acciones competitivas-(empresa/competencia)						3,1
Número de competidores importantes	Medio		X			3
Homogeneidad de las empresas	Bajo			X		4
Capacidad de los competidores más importantes	Alta	X				1
Políticas de precios de los competidores	No agresiva				X	5
Posibilidad de la competencia de mayor penetración en el mercado	Alta	X				1
Posibilidad de la competencia de alianzas	Media/baja			X		4
Grado de iniciativa de la competencia	Media			X		3
Detección de las fortalezas y debilidades de los competidores	Media/Alta			X		4
Barreras creadas por los competidores(directa)						3
Economías de escala	Baja				X	5
Diferenciación del producto	Baja				X	5
Identificación de la marca	Media		X			2
Costo de cambio	Bajo	X				1
Requerimientos de capital	Medio/Alto			X		2
Barreras gubernamentales (indirectas)						4,0
Protección a la industria	Alta				X	5
Regulación a la industria	Media / Alta		X			2
Derechos aduaneros y tipo de cambio imperante	Alto				X	5
Proveedores						3,2
Número de proveedores importantes	Alto				X	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo	X				1
Diferenciación de los productos de los proveedores	Medio			X		3
Costo de cambio de los proveedores	Alto	1				2
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Baja				X	5
VALOR FINAL						3,6

Tabla 9

3,6..... >3 entonces el Entorno Especifico ES FAVORABLE

A. CLIENTES ACTUALES (CONDICIONES DE LA DEMANDA)

Tamaño del mercado (Grande): El mercado del sector textil tiene dimensiones muy importantes, y aunque nuestro negocio apunte a una parte de este (indumentaria de montaña y deportiva) se puede afirmar que el tamaño del mismo es grande, generando esto una oportunidad importante.

Crecimiento del mercado (Rápido): La industria textil es un sector de crecimiento rápido y si se hace foco en el mercado meta, esto se confirma. A continuación, se presentan algunos sitios web donde se puede observar que es una tendencia en crecimiento:

Por eso, comparando con el mismo período, a la fecha pero en la temporada anterior, **ingresaron 3.271 personas**. En tanto que **para 2016-17 fueron 3.229**. **Es decir que para esta fecha hay más de 1.000 visitantes más que en cualquiera de las dos temporadas anteriores**. Paralelamente, también va creciendo la edad de quienes intentan acceder a la cumbre, o al menos llegar hasta Plaza de Mulas, el campamento base por donde deben pasar todos los que quieren alcanzar los **6.962 metros de altura**.

Fuente: www.losandes.com.ar/article/view?slug=los-mayores-de-50-se-animan-cada-vez-mas-a-desafiar-al-aconcagua

Centinela de la Ciudad, **el cerro Arco, que se eleva 1.870 metros sobre el nivel del mar**, se ha convertido en un clásico para los amantes del trekking de montaña, que recorren sus 9 kilómetros rodeados de fauna autóctona, trepadas desgastantes, intenso sol mendocino y también en noches de luna llena.

Es un atractivo para quienes desean hacer ejercicio sin tener que desplazarse grandes distancias. **De hecho, está a 14 kilómetros de la ciudad de Mendoza y se accede fácilmente tras recorrer una huella de tierra**. En un buen día, un domingo de buen tiempo, por ejemplo, pueden llegar a reunirse entre **500 y mil personas en 250 vehículos**.

Fuente: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=el-cerro-arco-se-achica-cada-vez-tiene-mas-visitantes>

Es importante apuntar que se hace hincapié en el ciudadano Mendocino que se ha sumado a las distintas actividades. Y no el turista.

Elasticidad de la demanda (Medio): Es cierto que el cliente es sensible a los precios del producto. Sin embargo, los precios influyen, o no, de acuerdo con la actividad que este vaya a realizar. Si la indumentaria a comprar es para realizar una actividad como trekking en una zona semi-urbana, el cliente no busca calidad en sí, sino que se enfoca más en el precio. Ahora bien, si ya ingresa a media montaña y es un practicante habitual de la actividad, refleja mayor interés por la

calidad del producto y por las marcas conocidas más que por el precio. Es por esto que el emprendedor optó por valorar esta variable como equilibrada.

Propensión al consumo (Medio/Alto): Indica si los compradores destinan sus ingresos al consumo en lugar de destinarlo al ahorro. Esto es muy variable dependiendo el país. En este caso, el ahorro en Argentina tiende a ser bajo ya que existe una débil cultura sobre él debido a las continuas crisis económicas y a la desvalorización de la moneda. De existir ahorro este se constituye en dólares, y son conocidos las restricciones e impuestos que en estos momentos rigen sobre esa divisa. Por lo que se asume que por historia y contexto actual hay una propensión mayor al consumo.

Poder adquisitivo: El poder adquisitivo de los clientes del negocio tiende a ser alto. Ya sea por tener ingresos por encima de la media o por no tener costos altos de vida (jóvenes solteros) y poder destinar sus ingresos a este tipo de actividades de recreación.

Capacidad de compra: La capacidad de compra es alta debido a que existen facilidades de pago, promociones y descuentos por parte de la empresa.

B. CLIENTES ACTUALES – (CLIENTES DE LA EMPRESA)

Clientes potenciales: Son clientes potenciales aquellos que le compran a la competencia o que no compran. Por lo que el número, basados en el mercado, es alto, siendo esto una oportunidad.

Costo de cambio de los clientes hacia la competencia: El costo de cambio es medio debido a que los proveedores y los productos son los mismos, pero al tener precios menores que la competencia, existe cierto nivel de fidelización en el cliente.

Demanda de servicios: La demanda de servicio por parte del cliente para este tipo de negocio es mínima, ya que se basa más en el producto.

Demanda de condiciones para mantener la fidelización: Las condiciones que exige el cliente para la fidelización es tener productos de calidad a buen precio, buena atención y diferentes opciones de pago.

Cercanía geográfica: Aunque el negocio no se encuentra en el centro de Mendoza, su ubicación es accesible, cerca del Parque General San Martín y con comodidad para estacionar.

Hábito de compra: El hábito de compra es aceptable para cada temporada. Esto también depende de las condiciones meteorológicas.

Sensibilidad al precio: A igual calidad de producto la sensibilidad al precio es alta, ya que los productos ofrecidos tienen un valor promedio considerable, esto se observa como una oportunidad ya que por el momento el negocio puede tener precios más bajos que la competencia sin afectar su rentabilidad.

Sensibilidad a la marca: Esta es alta debido a las exigencias de calidad que debe tener el tipo de indumentaria. Siempre partiendo de la premisa que la seguridad en las actividades es primordial y tanto la indumentaria como accesorios son relevantes. Es por esto que el cliente accede a pagar una diferencia mayor.

C. CLIENTES POTENCIALES-(CLIENTES COMPETENCIA)

Tamaño de los clientes potenciales: Con una tendencia positiva en este tipo de actividades y observando los niveles de ventas de la competencia, se entiende que el tamaño de los clientes potenciales es grande y por ende una oportunidad.

Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa: El costo de cambio de los clientes de la competencia a nuestro local, es bajo. Esto representa una oportunidad para el negocio debido a que los productos que se ofrecen son los mismos, solo que en el caso de Audaz Mendoza, los productos pueden tener mejores precios de venta.

Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Se entiende que el grado de fidelización depende de la atención y costumbre que el cliente haya creado con la competencia. En este sentido, Audaz Mendoza le otorga mejores precios en los mismos productos por lo que se espera que ante el contexto actual eso sea motivación suficiente para cambiar su hábito de compra.

Fidelización por diferencias: Los productos ofrecidos serán de la misma calidad ya que proceden de los mismos proveedores. La diferencia puede surgir en la atención que el cliente reciba y como viva él esta experiencia. También el servicio de Post-Venta que es esencial para la fidelización del cliente.

Fidelización por precios: Por el contexto actual y ante un mismo producto, se puede concluir que los precios serán un factor relevante ante la adquisición de un mismo producto. Por lo que la fidelización por precio será una oportunidad para el negocio.

D. ACCIONES COMPETITIVAS-(EMPRESA/COMPETENCIA)

Número de competidores importantes: Se puede distinguir entre competidores directos e indirectos.

Los competidores directos del negocio son:

- ✓ WildShop.
- ✓ G&G Tactical.

En los indirectos existen:

- ✓ Puma Outdoors.
- ✓ Adidas Outdoors.
- ✓ Falabella.

Homogeneidad de las empresas: No existe homogeneidad en las empresas, más allá que los productos sean los mismos, la fusión de Audaz Mendoza radica en la venta de indumentaria de montaña, accesorios y ropa deportiva, algo que no se encuentra comúnmente en el mercado.

Capacidad de los competidores más importantes: Nuestro competidor más directo, WildShop, demuestra contar con capacidad financiera, observando la variedad y cantidad de producto con el que cuenta. Esto es una leve amenaza para el negocio ya que la capacidad, en ese sentido, es limitada.

Políticas de precios de los competidores: No se observa una pelea de precios entre los competidores.

Posibilidad de la competencia de mayor penetración en el mercado: Debido a la capacidad financiera que se observa de Wildshop, la penetración en el mercado puede aumentar, siendo esto una amenaza.

Posibilidad de la competencia de alianzas: No se observa esta posibilidad a corto plazo. En este sentido, Audaz Mendoza está creando alianzas con competidores de menor nivel. Por ejemplo: emprendedores de ropa deportiva que participan en eventos de running y que Audaz Mendoza les otorga en consignación indumentaria que tal vez ellos no vendan pero que al momento del evento hace que el stand sea más importante en volumen. De esta forma Audaz puede estar en dos puntos a la vez, con publicidad en ambos.

Grado de iniciativa de la competencia: No se observa iniciativa por parte de la competencia directa. Puede que se sienta conforme con sus ventas y porcentaje de participación en el mercado. Sin embargo, se esperaría que en cualquier momento esto pueda cambiar, es por eso que se valora esta variable como intermedia.

Detección de las fortalezas y debilidades de los competidores: La fortaleza de nuestros competidores es que son más reconocidos en el mercado y tienen mayor capacidad financiera. Su debilidad son sus altos costos fijos, lo que permite que Audaz Mendoza pueda, a través de sus precios, explotar dicha debilidad.

E. BARRERAS CREADAS POR LOS COMPETIDORES (DIRECTAS)

Economías de escala: Las economías de escala no afectan el ingreso de nuevos competidores, ya que no es fácil implementarlas en el rubro escogido.

Diferenciación del producto: La competencia trabaja con los mismos proveedores que la empresa en análisis.

F. PROVEEDORES:

Número de proveedores importantes: El número de proveedores que tiene la capacidad de cumplir con los pedidos mensuales en Buenos Aires, es amplio. En el caso analizado, hemos elegido a los siguientes por la relación calidad/precio, además de la buena predisposición de financiamiento de los mismos:

- ✓ LIBO.
- ✓ AUDAX.
- ✓ SALPA.

Alternativas:

- ✓ GRADO CERO.
- ✓ DUAL POWER.
- ✓ TREVO.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: No existen sustitutos para este tipo de productos.

Diferenciación de los productos de los proveedores: No se encuentran diferencias significativas en los productos de los proveedores, tomando como referencia a los de buena calidad, ya que son los que el cliente exige para este tipo de actividad.

Costo de cambio de los proveedores: Se determina que el costo de cambio de un proveedor a otro es alto ya que la relación y experiencia que existe con los conocidos desaparecía. Además, la inversión en estos productos es alta como para tener una mala experiencia de calidad con un nuevo proveedor.

Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Siempre existe la posibilidad de que un proveedor decida llevar el producto directamente al público, pero debido a que no lo hizo en un contexto económico propicio, puede deducirse que no lo hará en la actualidad, puesto que la economía está en recesión, por lo cual se concluye que no es una amenaza a corto plazo.

3. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El siguiente es un análisis de un modelo estratégico elaborado por Michael Eugene Porter (1982) que relaciona a los actores de una industria a través de las siguientes cinco fuerzas:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Rivalidad entre las empresas.
3. Amenaza de nuevos ingresantes.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza de productos sustituto.



Fuente: <https://www.ondho.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>

A. PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Poder del cliente						
<i>Concentración Geografica</i>	<i>Baja</i>			X		4
<i>Manejo de información</i>	<i>Alta</i>	X				1
<i>Productos Estandarizados</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Integración hacia atrás</i>	<i>Baja</i>				X	5
VALOR FINAL						3,25

Tabla 10

3,25..... >3 entonces la variable es favorable a la empresa

Concentración Geográfica: La concentración geográfica es baja, aunque existen grupos armados, cuyos fines son la actividad y no reunir fuerzas por tener descontento con la industria.

Manejo de información: Hoy en día el acceso a internet hace que los clientes estén mucho más informados y sean mucho más exigentes, pudiendo tener más poder a la hora de realizar la compra.

Productos Estandarizados: El nivel de estandarización es medio y se toma como una oportunidad ya que el cliente depende de la seguridad y calidad tanto en indumentaria como en accesorios. La diferencia más importante puede darse por el estilo o la atención que reciba en el local.

Integración hacia atrás: Se valoró como baja la posibilidad ya que se entiende que deben existir otros factores para que esto ocurra.

B. PODER DE NEGOCIACION DEL PROVEEDOR

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Poder del Proveedor						
<i>Cantidad de Proveedores</i>	<i>Alta</i>				X	5
<i>Proveedores Sustitutos</i>	<i>Nulo</i>	X				1
<i>No ser un cliente significativo para el proveedor</i>	<i>Poco</i>		X			2
<i>Los Productos son diferenciados</i>	<i>Medio</i>			X		3
VALOR FINAL						2,75

Tabla 11

2,75..... <3 entonces la variable es desfavorable a la empresa

Cantidad de Proveedores: Existe un número alto de proveedores a los cuales recurrir para los diferentes productos del negocio:

- LIBO.
- AUDAX.
- SALPA.

Alternativas:

- GRADO CERO.

- DUAL POWER.
- TREVO.

Proveedores sustitutos: No existe sustituto para la indumentaria y accesorios que ofrece el negocio, siempre enfocándonos en los clientes interesados en realizar las diferentes actividades de media montaña.

No ser un cliente significativo para el proveedor: El volumen de compra que realiza el negocio a los proveedores es bajo en comparación a intermediarios de diferentes partes del país. No se valora con el menor de los puntajes debido a que los proveedores buscan posicionarse con respecto a su competencia de Chile, haciendo que tengan cierto interés.

Productos diferenciados: La diferencia más significativa puede darse en el estilo y colores que cada proveedor elija para su prenda. Pero, lo más importante de este tipo de prendas está estandarizado.

C. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada)						2,75
<i>Capital Inicial</i>	<i>Alto</i>				X	5
<i>Diferenciación</i>	<i>Media/Baja</i>		X			2
<i>Economía de Escala</i>	<i>Baja</i>		X			2
<i>Curva de aprendizaje</i>	<i>Rápida</i>		X			2
Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Salida)						2,25
<i>Activos Especializados</i>	<i>Bajo</i>	X				2
<i>Aprecio emocional</i>	<i>Medio</i>		X			3
<i>Costos Fijos de Salida</i>	<i>Bajos</i>	X				2
<i>Restricciones Gubernamentales</i>	<i>Baja</i>	X				2

Tabla 12

Esta variable se analiza con base en los siguientes dos criterios:

- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.

Es importante aclarar que las variables serán analizadas desde el punto de vista de un competidor que tiene intenciones de ingresar al sector en donde se encuentra Audaz Mendoza.

Barreras de entrada

Capital Inicial: Como se observará en el capítulo IV de la parte financiera, el capital inicial de este tipo de emprendimiento es alto. Esto representa una oportunidad ya que hace más difícil el ingreso al rubro de otras empresas.

Diferenciación: Como se ha explicado anteriormente, la diferenciación del producto puede llegar por el estilo del mismo pero lo que más le interesa al cliente se encuentra estandarizado entre los diferentes proveedores.

Economía de Escala: No se encuentra entre los competidores una economía de escala que haga una diferencia en los costos.

Curva de aprendizaje: El rubro no es exigente al momento de aprender sobre él. Todos pueden aprender las características y funciones de la tecnología y diseño de esta indumentaria.

Barreras de salida

Activos Especializados: No existe un activo que sea difícil de vender. Se estima que el fondo del negocio junto con su mobiliario sería fácil de vender o liquidar.

Aprecio Emocional: El esfuerzo y el tiempo invertido hacen que muchas veces lo emocional se mezcle, es importante que el emprendedor entienda cuando es momento de vender o liquidar el negocio.

Costo fijo de Salida: Los costos fijos de salida no son altos. En el caso de Audaz Mendoza, se estima que el devolver el local pintado y en buenas condiciones sería el único costo fijo.

Restricciones Gubernamentales: No existe ningún tipo de restricción para la salida de un rubro si así lo desea el inversionista. Puede llegar a existir algún tipo de intervención si la tienda tuviese un número importante de empleados.

Luego de justificar el valor de cada variable, queda analizar el resultado de cada una de ellas:

2,75..... <3 entonces la variable es desfavorable para el ingreso

4,50..... >3 entonces la variable es favorable a la salida

Se observa que los resultados son los más convenientes para una empresa que ya pertenece al sector industrial o rubro. Ya que las barreras de ingreso son “desfavorables” para la nueva competencia que intenta ingresar pero son “favorables” si como empresa se decide salir. Esto indica que el sector es atractivo con rendimientos estables.

D. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Rivalidad entre competidores						
<i>Cantidad de Competidores</i>	<i>Medio</i>		X			3
<i>Nivel de Crecimiento del Mercado</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Productos Estandarizados</i>	<i>Medio</i>			X		3
<i>Guerra de precios</i>	<i>Medio/Bajo</i>			X		4
VALOR FINAL						3,25

Tabla 13

Número de competidores importantes: Los competidores directos del negocio son:

- WILDSHOP
- GyG TACTICAL.

En los indirectos existen:

- PUMA OUTDOORS.
- ADIDAS.
- FALABELLA.

Productos Estandarizados: El nivel de estandarización es medio y se toma como una oportunidad ya que el cliente depende de la seguridad y calidad tanto en indumentaria como en accesorios. La diferencia más importante puede darse por el estilo o la atención que reciba en el local.

Guerra de precios: Se valora como una oportunidad ya que se entiende que nuestro negocio es quien tiene los costos fijos más bajos. Además no se observa una actitud de conflicto con respecto a los precios teniendo en cuenta la sensibilidad que tiene el sector ante el mismo.

E. SUSTITUTOS

No existe sustituto para la indumentaria de media montaña. A lo largo del trabajo se ha marcado que las tecnologías de esta indumentaria con respecto a la seguridad son muy importantes y exigibles para realizar la actividad de forma segura.

CAPITULO III-OBJETIVOS DEL MARKETING Y ESTRATEGIAS

En el presente capítulo se determinan los objetivos del marketing para Audaz Mendoza y las estrategias que se implementaran para cumplirlos.

Los objetivos pueden ser cuantitativos como cualitativos, los primeros se pueden determinar mediante cifras concretas, es decir que pueden ser medibles, lo que permite el control y seguimiento de los resultados.

Los objetivos cualitativos son más difíciles de medir y por ende de controlar ya que tienden a ser más generales, la imagen de marca, el posicionamiento en la mente de los consumidores son algunos ejemplos.

Se determinan los siguientes objetivos:

- ✓ Posicionar la marca “Audaz Mendoza” mediante su presencia en redes sociales y eventos como distribuidora de marcas reconocidas en las actividades.
- ✓ Aumento de las ventas en términos reales en el próximo trimestre.
- ✓ Fidelizar a los clientes.

1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

Lo primero que se debe tener en claro es a quienes les quiere vender la empresa, para ello existe la segmentación. Herramienta que ayuda a especificar el grupo de personas/clientes con ciertas características homogéneas al cual Audaz Mendoza dirigirá sus productos.

Es menester aclarar que para determinar esto de forma precisa se requiere de estudios de mercado exhaustivos pero este trabajo está dirigido a emprendedores que en la mayoría de los casos no cuentan con suficientes recursos.

A continuación, se realizan preguntas guías al emprendedor. Las respuestas corresponden al dueño de AUDAZ MENDOZA.

- ¿A quién se dirigen tus productos o servicios?

- ✓ *A toda persona que realice o quiera comenzar con alguna actividad física de media montaña.*

- ¿Cuál es el rango de edad de tu público?
 - ✓ *Entiendo que es toda persona mayor a 18 años, no porque exista una prohibición u algo por estilo, sino porque es una actividad que normalmente se realiza de forma independiente de la familia.*

- ¿Tu empresa o negocio se dirige a mujeres, hombres o ambos géneros?
 - ✓ *Ambos géneros.*

- ¿Qué intereses o aficiones tiene ese grupo de personas (deporte, moda, cocina, arte, relax, viajes, etc)?
 - ✓ *Realizar la actividad física al aire libre, en la naturaleza, en el caso de Mendoza, en la montaña.*

- ¿Cuál es su situación socio-económica?
 - ✓ *Normalmente es buena, es decir, clase media para arriba. Son quienes tienen tiempo y el dinero para invertir en el tipo de ropa o accesorios que se precisan para llevar adelante este tipo de actividad.*

- ¿Qué nivel de conocimiento tienen sobre tu producto o servicio?
 - ✓ *Hay de todo, están los que entienden y los que es la primera vez que realizan una compra de este tipo.*

- ¿Qué canales usa para comunicarse con sus contactos: teléfono, mensajería instantánea, redes sociales?
 - ✓ *Creo que las redes sociales se están llevando el 90% de la comunicación con el cliente.*

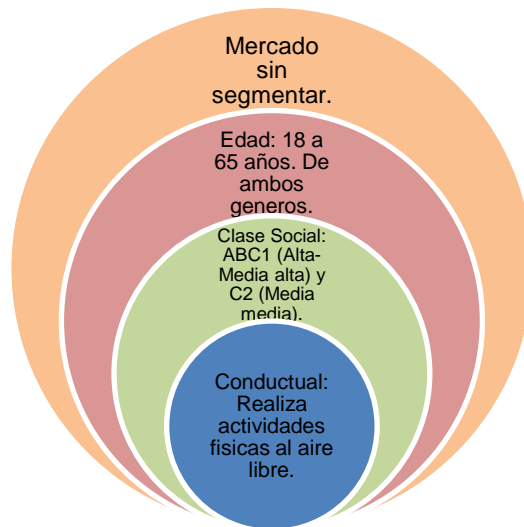
En las respuestas de la entrevista se puede deducir un principio de segmentación, es decir, la separación de los clientes basada en las características específicas. Luego yendo de lo general a lo específico se puede realizar las siguientes segmentaciones en el mercado al cual se quiere dirigir Audaz Mendoza:

- ❖ Segmentación por edad: Se divide un mercado en diferentes grupos por edad.
 - En el caso de Audaz Mendoza este grupo corresponde a los clientes cuya edad oscila desde los 18 a los 65 años.

- ❖ Segmentación psicográfica: Se divide un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, estilo de vida o las características de personalidad.
 - En el caso de Audaz Mendoza este grupo corresponde a los clientes que cumplen las siguientes características:
 - Clase Social: ABC1 (Alta-Media alta) y C2 (Media media).
 - Estilo de vida: Saludable, que incluya actividades físicas al aire libre y en la montaña.

- ❖ Segmentación conductual: Se divide un mercado en diferentes grupos con base en el conocimiento, actitudes, el uso o las respuestas de los consumidores hacia un producto.
 - En el caso de Audaz Mendoza este grupo corresponde a los clientes que cumplen las siguientes características:
 - Actitudes: Que tienda a realizar actividades físicas al aire libre. Sociales, que tiendan a participar en grupos.
 - Conocimiento: Clientes que sepan diferenciar la calidad y tecnología de los productos ofrecidos por Audaz Mendoza.

- ❖ Segmentación por ocasión: Se divide un mercado en diferentes grupos con base a las ocasiones en que los compradores conciben la idea de comprar.
 - En el caso de Audaz Mendoza este grupo corresponde a los clientes que realizan la compra como regalo o presente ante ciertas fechas u ocasiones. No necesariamente este cliente realiza la actividad sino que tiene un vínculo con alguien que participa de estas actividades y quiere darle un presente.



Entonces se define al mercado objetivo de Audaz Mendoza como las personas de 18 a 65 años que se encuentren dentro de los niveles sociales ABC1 (Alta-Media alta) y C2 (Media media), que entienden y saben diferenciar la calidad y tecnología del producto ofrecido cuyo estilo de vida y actitud es la realización de actividades físicas al aire libre de forma individual o grupal.

2. MARKETING META

Una vez definido el segmento al cual la empresa decide dirigirse se analizan las estrategias de marketing meta para hallar cual se adecua más a la empresa, existiendo:

Marketing no diferenciado: La empresa no toma en cuenta las diferencias de segmentos y va en busca de todo el mercado. (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2007)

Marketing diferenciado: La empresa se dirige a varios segmentos del mercado y diseña promociones para cada uno de los segmentos. (Philip Kotler et al. 2007)

Marketing concentrado: La empresa dirige su oferta a un sub-mercado o nicho. (Philip Kotler et al. 2007)

Micro-marketing: La empresa se dirige adaptando sus productos a un grupo de clientes locales o individuos específicos. (Philip Kotler et al. 2007)

Para poder seleccionar una estrategia de marketing meta adecuada es necesario analizar diferentes factores:

- Recursos de la empresa: son limitados por lo que lo más adecuado sería utilizar una estrategia de marketing concentrado (o de nicho).

- Variabilidad del producto: Para Audaz Mendoza existe variabilidad en los diseños de los productos que ofrece. Por lo que se adecua aplicar una estrategia de marketing concentrado.

Analizando estos factores, se define elaborar una estrategia de marketing concentrado (nicho) buscando dirigirse al segmento meta más importante y el que le representa mayores ingresos a la empresa. Complementando el mismo con una oferta para los compradores ocasionales. En el próximo apartado se realiza el posicionamiento en busca de una ventaja competitiva.

3. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Una vez realizada la segmentación y escogida la estrategia del marketing meta la empresa debe analizar cuáles son sus ventajas competitivas y que estrategias aplicar para lograr posicionarse, es decir, ocupar un lugar en la mente de los consumidores con respecto a la competencia.

Armstrong & Kotler, (2007) desarrolla un modelo a seguir para el análisis del posicionamiento:

B. SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Para lograr desarrollar una estrategia de posicionamiento se realizan estos tres pasos:

- ✓ Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas para construir una posición a partir de ellas.
- ✓ Se eligen las ventajas competitivas correctas.
- ✓ Se selecciona la estrategia general de posicionamiento.

a. Identificación de posibles ventajas competitivas

Es importante destacar que al ser intermediarios la competencia ofrece los mismos productos que Audaz Mendoza por lo que las ventajas competitivas que se recomiendan desarrollar para posicionar la marca son: El producto aumentado y el precio.

- **Producto Aumentado:** En los productos existen tres niveles donde cada nivel agrega más valor para el cliente. El primer nivel es el beneficio principal que el cliente busca con su compra (compra una campera para mantener el calor del cuerpo). En el segundo nivel se debe convertir el beneficio principal en un producto real que tiene un diseño, un empaque, un nombre (marca) y distintas características. Ya en el tercer y último nivel, que se denomina

producto aumentado, se encuentra servicios y beneficios adicionales para el cliente. (Philip Kotler et al. 2007)



Fuente: <https://dircomfidencial.com/diccionario/producto-aumentado-20161011-1638/>

Antes de analizar las ventajas competitivas se debe determinar con qué se quiere que el cliente relacione las ventajas. Para ello existe la marca.

- **Marca:** Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores.

Audaz Mendoza tiene la siguiente combinación para diferenciarse de sus competidores:



Una vez lograda la diferenciación visual se construirá el concepto de marca y se aplicarán las estrategias con la que la empresa quiere posicionarse en la mente de los clientes.

b. Construcción y estrategias de posicionamiento de la marca

Audaz Mendoza basará una de sus ventajas competitivas en el producto aumentado aplicando las siguientes estrategias de forma simultánea:

- *Primera estrategia de marca:* Se centrará en posicionar la imagen del local en las redes sociales como intermediaria de marcas reconocidas en el ambiente de las actividades físicas al aire libre pero a un menor precio que la competencia.
- *Segunda estrategia de marca:* En simultaneo con la primera estrategia y a medida que los clientes busquen los productos en el local o consulten por redes sociales se complementará el posicionamiento inicial de la marca a través del producto aumentado, desarrollando los siguientes servicios y beneficios:
 - *Diferenciación en la Atención al Público:* Audaz Mendoza no solo intentará satisfacer la necesidad del consumidor sino que también ofrecerá una experiencia de aprendizaje para que el cliente pueda diferenciar las tecnologías de la indumentaria y los accesorios de seguridad según las actividades.
 - *Diferenciación en el Personal:* Se capacitará al personal para conocer las características de los productos que ofrece y de las actividades y eventos relacionados a la actividad para incentivar al cliente y poder formar un vínculo de confianza.
 - *Diferenciación en el Servicios Post-Venta:* Junto con el correo electrónico en donde se emite la factura electrónica por la compra se le enviará al cliente las características del producto adquirido con la respectiva garantía a cargo del local y un descuento que podrá utilizar en una próxima compra. También se utilizará este correo para mantener al cliente actualizado sobre nuevos productos, promociones o eventos.
 - *Diferenciación en fidelidad-Clientes VIP:* Cuando un cliente realice varias compras se le incluirá en la categoría VIP. Cuyo beneficio será tener la primicia del ingreso de nuevos productos antes de su publicación y promoción con descuentos únicos.

Luego la segunda ventaja competitiva que debe desarrollar Audaz Mendoza para complementar la primera es el precio.

- **Precio:** Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler, Philip y Armstrong, Gary; 2007).

Donde el límite inferior del precio lo establece el costo y las percepciones de los consumidores en cuanto al valor del producto establecen el límite superior, desprendiéndose dos enfoques que ayudan a determinar el precio de un producto o servicio: *el enfoque basado en los costos* (fijación de precio de costo más un margen) y *el enfoque basado en el valor* (fijación del precio por la valoración del cliente). Existe un tercer enfoque que está relacionado con la competencia (fijación de precio a tasa vigente) en donde la empresa basa sus precios según los de la competencia. Audaz Mendoza fijará los precios teniendo en cuenta dos enfoques:

- *Fijación de precios basada en la competencia*: En este enfoque la empresa basa los precios de sus productos en los de la competencia. (Philip Kotler et al. 2007)

Una vez obtenido el precio del producto se analiza con el siguiente enfoque:

- *Fijación de precios basada en el costo*: Este enfoque consiste en evaluar los costos variables y fijos en los que la empresa incurre por vender sus productos, añadiendo la rentabilidad que la empresa desea obtener. (Philip Kotler et al. 2007)

Con los precios de la competencia Audaz Mendoza analizará los propios a través del margen de contribución de un solo nivel.

$$MC = VT - CV$$

Dónde:

- MC= Margen de contribución total.
- VT= Ventas totales.
- CV= Costo Variable total.

Luego si el margen de contribución es positivo se debe determinar si este cubre los costos fijos de la empresa y además se obtienen ganancias.

Es importante para Audaz Mendoza tener en claro que su principal ventaja es el producto aumentado, ya que la competencia podría igualar a futuro los precios de la empresa, y no es recomendable entrar en una guerra de precios que perjudique la rentabilidad. Por último a medida que se desarrollen y refuercen las ventajas competitivas la empresa espera que las palabras que engloben la diferenciación con la competencia sean las siguientes:



Fuente: Elaboración propia.

c. Sensibilidad del cliente ante el precio y la marca

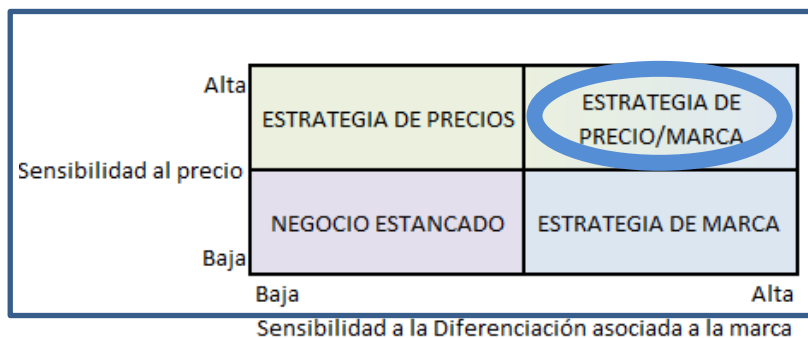
Lo anterior son las intenciones de la empresa para posicionarse en el nicho seleccionado a través de las ventajas competitivas pero además es importante tener en cuenta cómo responden los consumidores a las estrategias y detectar a cuál el cliente es más sensible. Es decir, en el mercado *los clientes que tienen alta sensibilidad al precio pero baja sensibilidad a la diferenciación (marca)*, se conforman con las prestaciones mínimas aceptables de un producto o servicio, mientras que el precio que se ofrezca sea el menor. En cambio, cuando *los clientes muestran una baja sensibilidad al precio y una alta sensibilidad a la diferenciación (marca)*, el cliente está dispuesto a pagar un monto mayor que el precio promedio del mercado (Ocaña, 2012).

Análisis de sensibilidad de los cliente de Audaz Mendoza

La estrategia escogida es la de **Precio/Marca** debido a que los clientes tiene alta sensibilidad a las dos variables:

Sensibilidad a la Marca: Se explica por el riesgo que conlleva las distintas actividades de media montaña, por lo que el cliente prioriza seguridad y calidad sobre los precios

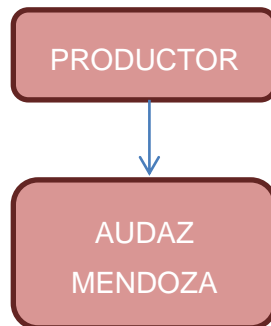
Sensibilidad al precio: Dicho lo anterior se podría decir que la sensibilidad al precio es baja pero al ser un minorista sin exclusividad de marca existe competencia que ofrece el mismo producto por lo que la sensibilidad del cliente hacia el precio es alta ya que si se trata de las mismas prestaciones buscará como obtenerlas al menor precio.



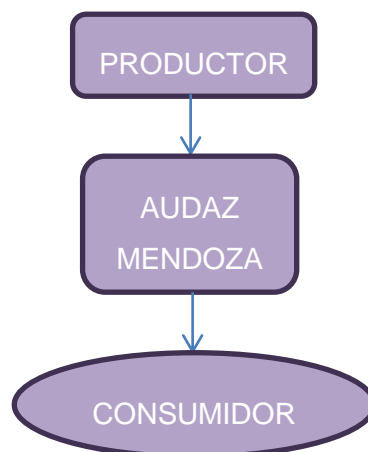
En resumen, se está frente a un público interesado en las actividades de media montaña el cual aspira a encontrar los productos básicos en un solo lugar. El cliente tiene alta sensibilidad a la diferencia (marca) debido a que uno de los fines de los productos es otorgar seguridad física al momento de realizar las actividades. Sin embargo como el cliente tiene la opción de hallar el mismo producto en diferentes locales de la competencia también la sensibilidad al precio se torna alta.

4. DISTRIBUCIÓN

Para llevar adelante una venta no alcanza con un buen producto o servicio a un buen precio. Además, hay que conducir el producto o servicio hasta el cliente, a esto se le denomina distribución. Audaz Mendoza es un intermediario minorista que tiene una relación directa con los proveedores. Si se observa desde la empresa se encuentra un canal directo, sin intermediarios.



Ahora si se observa desde el consumidor se encuentra un canal indirecto que incluye un intermediario.



Es decir, se está frente a lo que se denomina canal corto, en los mercados de consumo, ya que se constituye por el fabricante–detallista–consumidor. Este tipo de canal se da cuanto el número de detallistas es reducido o éstos tienen un alto potencial de compra.

Es importante marcar que los proveedores principales de Audaz Mendoza trabajan con la denominada distribución selectiva, es decir, que hace uso de varios intermediarios pero no de todos los que existen para que ofrezcan sus productos. En este sentido hay un compromiso por parte de los proveedores que establece cierta distancia entre los locales intermediarios.

Otro de los aspectos al que hace referencia la distribución es dónde y cuándo se vende el producto. En el caso de Audaz Mendoza existen dos posibilidades:

Posibilidad de encontrar la indumentaria todos los días a toda hora en sus redes sociales.

- Punto de venta: Instagram, Facebook.
- Distribución: Al domicilio cliente (Empresa de delivery Globo) o retiro en el local.

Mientras que si la compra es en la tienda, incluye:

- Punto de venta: Local.
- Distribución: retiro del local.

En este caso los productos se pueden visualizar solo cuando el local está abierto.

Además existen eventos deportivos o ferias de ropa a los que Audaz Mendoza asiste, lo que podemos denominar como canal de distribución temporal.

Para llevar adelante las acciones de distribución se cuenta con los siguientes recursos:

- Local ubicado Jorge A. Calle e Ing. Baglietto de Mendoza capital, donde se desarrolla las acciones administrativas, logísticas, contables y de almacén.
- Plataforma informática con software administrativo para llevar control del stock, movimientos de mercancía, ventas, compras, facturación, alarmas de inventario.
- Capital humano: El dueño lleva adelante las diferentes tareas del local. En los momentos de eventos o de búsqueda de nuevos proveedores recibe el apoyo del hermano que lo reemplaza temporalmente.

5. IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTEGRADA

Una vez que se han determinado las líneas de producto, precio y distribución se puede evaluar cómo se comunicará (promoción) la presencia de la marca a los clientes existentes y a los potenciales, resaltando las ventajas que se tienen para ofrecer.

La mezcla de comunicación del marketing que se aplicará consiste en: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo.

A continuación, se describe cada una de estas herramientas según (Philip Kotler et al. 2007) y por último se determina qué mezcla es la más conveniente para el emprendimiento.

- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** Forjar buenas relaciones con diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de buena “imagen corporativa”, y el manejo o bloque de rumores desfavorables.
- **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.
- **Marketing directo:** Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, es decir, el uso de celulares, internet, etc.
- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de representación y promoción no personales de las ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

Es importante resaltar que lo masivo no siempre es lo más eficiente, ya que por ejemplo, es de público conocimiento que la actividad de media montaña implica indumentaria y accesorios de costos elevados con respecto a otras actividades por lo que no todos tienen acceso. Dicho esto, la estrategia de comunicación que se llevará adelante aplicará las siguientes herramientas:



Fuente: Elaboración propia.

A. PUBLICIDAD

Será la comunicación base de los productos del negocio, esta se llevará adelante a través de las diferentes redes sociales más conocidas y usadas como son: Facebook, Instagram.

Se utilizarán los Hashtag # de las marcas más conocidas asociados a la imagen de Audaz Mendoza. Esta campaña tendrá una duración de tres meses. El anuncio será de tipo secuencia en donde se pueden colocar diferentes imágenes de cada una de las marcas para que sean asociadas a Audaz Mendoza. Además cada vez que se haga clic sobre alguna de las imágenes se redireccionará al messenger de Facebook o Instagram para que el cliente puede realizar la consulta.



Fuente: <https://business.facebook.com/>

B. MARKETING DIRECTO

Se enviarán dos formatos diferentes de correo. El primero es cuando el cliente realice una compra y el segundo para motivarlo a realizarla futuras compras.

- a) Llegará al correo del cliente luego de que realice una compra. Este incluirá el agradecimiento por la compra, junto con un descuento que podrá utilizar en compras futuras. Además se le invitará a unirse a las redes sociales y a compartirlas.
- b) Se le envía un correo con las promociones y nuevos productos. En el caso de que el cliente sea VIP este correo le llegará antes de que se realicen las publicaciones en las redes con el siguiente mensaje:



Fuente: Elaboración propia.

C. PROMOCIÓN DE VENTAS

Se trabajará junto con los anuncios de publicidad en las redes sociales para cumplir con el objetivo de suba en las ventas:

Descuentos en productos:

1. *Por pago en efectivo:*



2. *Por liquidación de temporada.*



3. *Descuento en la segunda unidad del mismo producto.*



4. *Combos de productos para fechas especiales donde la suma del precio es menor a la suma individual (aumenta rotación de productos que en forma individual es baja), algunos ejemplos:*

- a. *Navidad y fin de año:*



b. *Día de la Mujer:*



Alternativas de Compra:

Por último se podría realizar una inversión en desarrollar gift card para incentivar a los clientes ocasionales que quieran dar un presente a un familiar o amigo que se dedique a las actividades para que este vaya hasta el local a seleccionar el producto que quiera.

D. RELACIONES PÚBLICAS

- **Presencia en ferias y eventos deportivos:** La empresa asistirá a ferias de indumentaria que se realizan en la Ciudad de Mendoza así como a eventos deportivos para dar a conocer la marca Audaz Mendoza, analizando la posible existencia de un stand permanente.



- **Presencia en grupos relacionados a la actividad:** Participar de las celebraciones como cierre de año de los grupos de running ofreciendo productos para sortear o regalando merchandising de la empresa.



- **Realización de eventos en el local:** Realizar eventos en el local, por conmemoración de la fecha de apertura, por fin de año, etc.:
 - *Invitación de clientes VIP.*
 - Influencer pagos.
 - Grupos de Running.

6. INVERSIÓN EN MARKETING.

Para lograr una alta penetración de mercado se debe hacer hincapié en la publicidad, promoción y descuentos. Y para esto se deben conocer los valores de estas herramientas en las que se

invertirán. La publicidad paga por instagram y Facebook, tiene un valor de \$1500 pesos al mes, con alto alcance, enfocado en el segmento escogido. Se realizará durante un mes.

También se sugiere evaluar la posibilidad de contratar un community manager que trabaje free lance y arme las publicaciones con el objetivo de que se obtengan mejores resultados. Un community manager cobra aproximadamente \$7000 mensuales.

Con respecto a los influencers, suponen una inversión de \$1000 la visita y el canje de productos para que asistan al evento usando las marcas del local al momento de realizar los videos y compartirlo con sus seguidores.

Por último, se recomienda actualizar el sitio web gratuito que Audaz Mendoza posee ya que es una opción más para darse a conocer.

7. CONTROL DE LOS RESULTADOS

Se deben ir revisando las aplicaciones de las estrategias de marketing semanalmente, para evaluarlas y ajustarlas de ser necesario con el objetivo de llevar un seguimiento y en caso de que no esté siendo útil la estrategia modificarla y reducir costos innecesarios; o si está siendo eficiente, reafirmarla y mejorarla.

CAPITULO IV-ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

1. EVALUACIÓN ECONOMICA

Se realizará el análisis económico del negocio a través del nivel de venta anual teniendo en cuenta los costos fijos y variables que hacen a la operatividad de la empresa. Además, se mostrará el nivel de ventas de equilibrio que debe tener para cubrir los costos y para finalizar, se constatará la viabilidad del local por medio de herramientas como el VAR y la TIR.

A. ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS

En la estimación de las ventas se tendrá en cuenta la experiencia del emprendedor en el rubro. Además, el análisis se llevará adelante calculando las ventas mensuales promedio de los productos de mayor rotación:

Producto	Demanda Mensual(unidades)	Precio	Ventas
Camperas	4	\$4.972,00	\$ 19.888,00
Pantalones	3	\$4.356,00	\$ 13.068,00
Remeras	20	\$1.320,00	\$ 26.400,00
Calzas	20	\$1.760,00	\$ 35.200,00
Accesorio	15	\$1.760,00	\$ 26.400,00
Total			\$ 120.956,00

Tabla 14

Se observa que las ventas mensuales llegan a los **\$ 120.956,00**; esto equivale a **\$ 1.451.472,00** anual. Con base en estas ventas se analizarán los costos operativos para poder determinar las ventas de nivelación.

B. ANALISIS DE LOS COSTOS

a. Costos variables

En este tipo de empresa los costos variables están en función de las ventas. A continuación, se los describe:

- **Producto**

El costo del producto depende de los proveedores, pero al igual que con las ventas, se determinarán con un promedio entre los de mayor rotación.

Concepto	Costo Promedio
Camperas	\$ 2.260,00
Pantalones	\$ 1.980,00
Remeras	\$ 600,00
Calzas	\$ 800,00
Accesorios	\$ 800,00

Tabla 15

- **Bolsas**

Se utilizarán bolsas de dos medidas: 20x30x10 (pequeñas) y 30x40x12 (grandes). Su elección dependerá del producto escogido por el cliente.

- Bolsas 20x30x10 = \$ 12,5
- Bolsas 30x40x12 = \$ 21,3

- **Etiquetas**

Se utilizará una por prenda:

- Costo unitario: \$ 1,60.

- **Cierre de bolsa**

Se utiliza uno por bolsa:

- Costo unitario: \$ 1,60.

- **Tarjetas de presentación**

Se entregará una por cliente.

- Costo unitario: \$ 5,00.

Luego de determinar el costo promedio de los productos principales y los que dependen de ellos, determinaremos el costo variable unitario por producto.

Concepto	Camperas	Pantalones	Remeras	Calzas	Accesorios
Costo Promedio del Producto	\$ 2.260,00	\$ 1.980,00	\$ 600,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Bolsa	\$21,30	\$12,50	\$12,50	\$12,50	\$12,50
Etiqueta	\$1,60	\$1,60	\$1,60	\$1,60	\$1,60
Cierre bolsa	\$1,60	\$1,60	\$1,60	\$1,60	\$1,60
Tarjeta de Presentacion	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00
Costo Variable Unitario	\$2.289,50	\$2.000,70	\$620,70	\$820,70	\$820,70

Tabla 16

Ahora, dependiendo de la cantidad demandada mensualmente, se determinará el costo variable mensual y anual.

Producto	Demanda Mensual	CvU	CvMensual	CvAnual
Camperas	4	\$2.289,50	\$9.158,00	\$109.896,00
Pantalones	3	\$2.000,70	\$6.002,10	\$72.025,20
Remeras	20	\$620,70	\$12.414,00	\$148.968,00
Calzas	20	\$820,70	\$16.414,00	\$196.968,00
Accesorios	15	\$820,70	\$12.310,50	\$147.726,00
Total		\$6.552,30	\$56.298,60	\$675.583,20

Tabla 17

b. Costos fijos

Son los que no dependen de la producción, en el caso de Audaz Mendoza, de las ventas. Es decir, si en un mes la empresa no vende, igual deberá afrontar estos costos.

Concepto	Costo Fijo Mensual
Alquiler local y expensas	\$8.500,00
Electricidad	\$1.500,00
Teléfono y conexión a internet	\$600,00
Alquiler del Posnet	\$1.100,00
Marketing	\$2.000,00
Cuota Monotributo	\$4.634,89
Total	\$18.334,89

Tabla 18

A continuación se realizarán los siguientes comentarios respecto a los diferentes componentes del costo fijo:

- Alquiler local y expensas: El monto corresponde a un local de 20 m² en el complejo KaraKorum, en la calle Jorge A. Calle de Capital, Mendoza.
- Electricidad: Estimación con base en datos de la inmobiliaria.
- Alquiler de Posnet: Determinado según empresa proveedora.
- Teléfono e internet: Determinado según empresas proveedoras.

- Marketing: Se estima este monto basado en las redes sociales, el cual será constante. Cabe agregar que para ciertas fechas el mismo puede ser mayor pero temporalmente.
- Cuota del Monotributo: El monto corresponde a la categoría “F”, para contribuyentes con ingresos brutos hasta \$ 1.043.696,27. Se espera estar en esta categoría ya que las ventas estimadas son de \$ 101.376,00 mensuales.

En la anterior descripción de los costos fijos no se incluyen salarios de empleados ya que el mismo será atendido por el emprendedor, además se ha determinado que estos costos se distribuirán en la misma proporción con relación a los productos seleccionados:

	CF Remeras	CF Camisas	CF Pantalones	CF Camperas	CF Accesorios	Total
% de distribución	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	1
Costos fijos mensuales	\$3.666,98	\$3.666,98	\$3.666,98	\$3.666,98	\$3.666,98	\$18.334,89

Tabla 19

C. NIVEL DE EQUILIBRIO

Es el nivel de ventas en que los ingresos totales igualan a los costos totales. Cuando se logra vender por encima de ese punto, cada venta nos generará utilidades adicionales (ganancias). En cambio, las ventas por debajo del nivel de equilibrio serán pérdidas para el emprendedor.

El análisis del nivel de equilibrio se utiliza en la producción de un producto que engloba tanto los costos variables como fijos. En el caso de Audaz Mendoza se cuenta con varios productos que absorben dichos costos, entonces, para salvar esta situación se trabajará con el promedio de las variables obteniendo el nivel de equilibrio basado en el volumen de venta:

Cantidad de nivelación:

$$Q_n = \frac{CF}{mc}$$

Ventas de nivelación:

$$V_n = \frac{CF}{rc}$$

Siendo el margen de contribución:

$$mc = p - cv$$

Y la razón de contribución:

$$rc = \frac{mc}{p}$$

Dónde:

CF: Costos Fijo.

mc: margen de contribución unitario de cada producto.

p: es el precio unitario de cada producto.

cv: costo variable unitario de cada producto.

rc: razón de contribución de cada producto.

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

$$\sum mc * Q = CF \quad \text{ó} \quad \sum rc * V = CF$$

Entonces, al ser diferentes entre sí tanto los márgenes como las razones de contribución existirían múltiples combinaciones de cantidades de productos o ventas que otorguen el nivel de equilibrio buscado, esto puede ser salvado si se trabaja con una razón de contribución promedio ponderada. Para lograrlo se debe suponer que la combinación de productos vendidos no variará, es decir, que su participación en el total de las ventas es constante. También se utilizará el promedio de ventas que se determinó en el grafico uno.

Producto	Precio	Cv	mc	rc	Venta Mensual	Part. Vtas.	rc prom.
Camperas	\$4.972,00	\$2.289,50	\$2.682,50	0,54	\$ 19.888,00	0,16	0,087
Remeras	\$1.320,00	\$620,70	\$699,30	0,53	\$ 26.400,00	0,22	0,118
Pantalones	\$4.356,00	\$2.000,70	\$2.355,30	0,54	\$ 13.068,00	0,11	0,058
Calzas	\$1.760,00	\$820,70	\$939,30	0,53	\$ 35.200,00	0,29	0,155
Accesorios	\$1.760,00	\$820,70	\$939,30	0,53	\$ 26.400,00	0,22	0,116
							0,535

Tabla 20

Ecuaciones utilizadas:

Precio: Gráfico 1.

cv= Gráfico 3.

mc = precio – cv

$$rc = \frac{mc}{\text{precio}}$$

Venta Mensual: Gráfico 1.

$$\text{Part. Vtas} = \frac{\text{Venta Mensual}}{\sum \text{Venta Mensual}}$$

$$rc \text{ ponderado} = rc * Part. Vtas$$

$$rc \text{ prom. ponderado} = \frac{\sum rc \text{ ponderado}}{\sum productos}$$

Por último, las ventas de nivelación son:

$$V_n = \frac{\text{Costo Fijo Mensual}}{rc \text{ prom. ponderado}} = \frac{\$18.334,89}{0,534}$$

Ventas de Nivelacion	\$34.297,849
----------------------	---------------------

El emprendedor deberá lograr ventas mensuales de \$ 34.297,85 para cubrir el total de los costos fijos y variables determinados. Para poder graficar las ventas de nivelación, se ha realizado un promedio de las ventas mínimas que debería realizar el emprendedor.

Producto	Precio	Promedio de Ventas	cv	cv Promedio	mc	Cantidad a vender	MC	CF
Camperas	\$4.972,00	\$4.972,00	\$2.289,50	\$2.289,50	\$2.682,50	1	\$2.682,50	\$18.404,00
Remeras	\$1.320,00	\$6.600,00	\$620,70	\$3.103,50	\$699,30	5	\$3.496,50	
Pantalones	\$4.356,00	\$8.712,00	\$2.000,70	\$4.001,40	\$2.355,30	2	\$4.710,60	
Calzas	\$1.760,00	\$8.800,00	\$820,70	\$4.103,50	\$939,30	5	\$4.696,50	
Accesorios	\$1.760,00	\$5.280,00	\$820,70	\$2.462,10	\$939,30	3	\$2.817,90	
Total		\$6.872,80		\$3.192,00			\$18.404,00	

Tabla 21

De lo cual se obtiene el siguiente gráfico, donde cada unidad vendida equivale al promedio mínimo de ventas.

Cantidad mínima a vender	Costos	Ingresos
0	\$18.334,89	\$ -
1	\$21.526,89	\$ 6.872,80
2	\$24.718,89	\$13.745,60
3	\$27.910,89	\$20.618,40
4	\$31.102,89	\$27.491,20
5	\$34.294,89	\$34.364,00
6	\$37.486,89	\$41.236,80
7	\$40.678,89	\$48.109,60
8	\$43.870,89	\$54.982,40
9	\$47.062,89	\$61.855,20
10	\$50.254,89	\$68.728,00
11	\$53.446,89	\$75.600,80
12	\$56.638,89	\$82.473,60

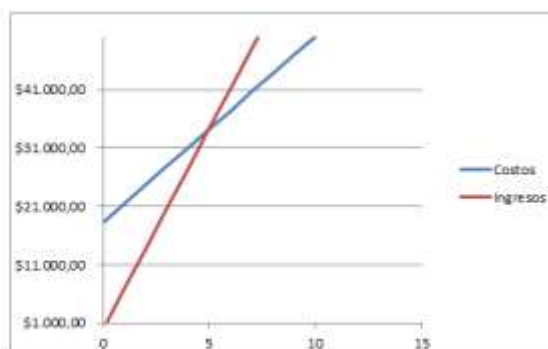


Tabla 22

2. EVALUACIÓN FINANCIERA

El Plan Financiero es importante porque *"es basado en la planificación financiera y el presupuesto para que se pueda observar las medidas que deben llevarse a cabo, así como las expectativas con respecto al futuro de la empresa"* (Zdanowicz ,1998).

Según Gitman (2002) *"la planificación financiera es un aspecto importante para el funcionamiento y el apoyo de la empresa, ya que proporciona hojas de ruta para dirigir, coordinar y controlar sus acciones en el logro de sus objetivos"*.

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

A. INVERSIÓN INICIAL

Al comenzar un proyecto se precisa de una inversión inicial, tanto de capital fijo como de trabajo.

- Capital Fijo: Es la inversión que se realiza en maquinaria de producción, instalaciones, etc.
- Capital de trabajo: Hace referencia a los fondos que la empresa necesita mantener invertidos para que funcione su ciclo operativo.

En el caso de Audaz Mendoza se prevé un stock inicial de productos de aproximadamente unos \$ 410.000 que se detallan en el anexo B.

Y a continuación se listan los conceptos incluidos en el capital fijo que asciende a \$ 125.200,00.

Cantidad	Mobiliario del Comercio	Costo Unitario	Costo Total
1	Aire Acondicionado Philco 2600 W frio/CALOR	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
1	Banner interior de Vidriera	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
2	Banquitos escandinavos x2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
3	Caja Plasticas	\$ 666,67	\$ 2.000,00
1	Set de Camara de Seguridad	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
1	Cartel Exterior	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
2	Cortina Black Out X2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
1	CUERDAS ESCALADA + MOSQUETON + 4 ANGULOS	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
4	DICROICA LED + PORTA LUCES DIRECCIONALES	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
1	EQUIPO DE MUSICA 2.1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
1	ESCALERA ALUMINIO	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
1	ESPEJO PROBADOR	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
1	ESTANTE CON LUZ EMPOSTRADA	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
3	ESTANTES CUBICULO X3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
1	EXHIBIDOR	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	EXHIBIDOR DE MADERA CON 24 PINCHES	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
1	IMPRESORA FISCAL	-	-
1	LED EMPOSTRADO PROBADOR	\$ 500,00	\$ 500,00
1	LETRERO PANEL + LUZ SOLAR	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
2	MANIQUIES PLASTICO X2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
1	MATAFUEGO	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
1	MELAMINA CEMENTO MOSTRADOR	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
1	MOSTRADOR BLDQUE DE CEMENTO X 20 (19X18X33)PIEDRA	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
1	PERCHA BROCHE x18	\$ 600,00	\$ 600,00
1	PERCHAS ACRILICO x45	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	Perchas de Madera x 60	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
1	PERCHAS PLASTICO NEGRA x30	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
1	PERCHERO FIJO CN BARRAL ALUMINIO 130CM	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
4	PERCHERO FRONTALES X4	\$ 625,00	\$ 2.500,00
1	PERCHERO MADERA	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
2	PERCHERO MOVIL GRAN, Y CHICO X2	\$ 1.750,00	\$ 3.500,00
2	PORTALAMPARA CON LED X2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
6	RIEL MAS 6 SPOT CON LUCES LED	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00
1	TARIMA VIDRIERA CON PASTO	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
COSTO DE MOBILIARIO		\$ 102.741,67	\$ 125.200,00

Tabla 23

B. DECISIÓN DE FINANCIAMIENTO

Para realizar una inversión se requiere de recursos financieros, estos pueden ser propios o ajenos (préstamo). Por lo que es importante medir el impacto en la rentabilidad y riesgo de la inversión ya que existe un costo que debe ser compensado por la inversión a futuro. Es decir, si se toma deuda (capital ajeno) se debe preguntar:

¿El emprendedor será capaz de afrontar el capital junto con sus intereses y seguir obteniendo rentabilidad en su proyecto?

Para responder a esta pregunta es que se realiza el siguiente análisis:

En la ecuación contable se puede determinar que el activo depende del pasivo y patrimonio neto, que no son más que las fuentes de financiamiento de la empresa.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

Dichas fuentes pueden ser recursos de terceros (créditos o préstamos) o recursos propios (capital del emprendedor).



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

Lo importante en este punto es tener presente que la suma de estas dos variables son el valor total del capital con el que cuenta la empresa.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

Luego la estructura de capital es la mezcla entre deuda y patrimonio que las empresas utilizan para financiar sus operaciones. Según el porcentaje de participación se puede determinar si una empresa financia sus operaciones en mayor medida con capital ajeno o propio.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

a. Costo de capital

Estas dos formas de financiarse tienen sus costos desde el punto de vista de la empresa, es decir, existe una exigencia de una tasa de rentabilidad tanto por parte de los acreedores (tasa de interés) como por parte de los accionistas (tasa de rentabilidad). Estas pueden diferir una de la otra, dependiendo del grado de riesgo que cada uno estime que está asumiendo.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

Los cálculos de estas tasas se obtienen de diferentes formas, los acreedores que normalmente son entes financieros la calculan a través de la tasa efectiva anual. Y de existir varios acreedores de este tipo se realizará una ponderación de tasas. En el caso de los accionistas, la herramienta más utilizada es el CAPM.



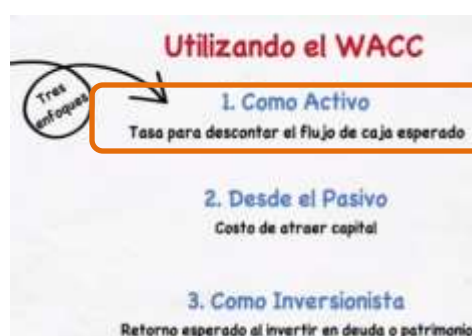
Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

Por último, existe una ecuación que relaciona todo lo anterior denominada WACC que en español sería el “Costo Promedio Ponderado de Capital”:

$$WACC = K_e \times \frac{E}{(E + D)} + K_d \times \frac{D}{(E + D)} \times (1 - T)$$

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

Esta ecuación puede ser analizada desde tres enfoques, de los cuales y a los fines de este trabajo será el primero de ellos:



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>

b. Tasa de descuento

La tasa de descuento se utiliza para analizar la viabilidad del negocio. En este trabajo se tomará como referencia la tasa de interés del mercado para los plazos fijos en pesos, ya que con la misma no se corre ningún riesgo y al día de la fecha es aún atractiva para comparar con el proyecto. Es importante marcar que no es común que un país conviva con una tasa de interés tan alta durante mucho tiempo; por lo que en general la tasa de descuento suelen ser otros proyectos o la indicada por el mercado para el sector al que se quiere ingresar.

<i>CASO DE ANALISIS: Audaz Mendoza</i>
El emprendedor será el unico inversionista en el caso analizado. Y el mismo no se financiara de capital de terceros para iniciar la actividad.
<i>CASO DE ANALISIS: Audaz Mendoza</i>
Se tomará como referencia la tasa de interes del Banco Nación la cual se realizada via electronica. Que al 10/03/2020 la misma es del 29%.

	Canal	Sucursal	Electrónica
Plazo		365 días	365 días
Capital		\$335.200	\$335.200
Intereses ganados		\$96.135,00	\$155.308,00
Monto total		\$531.335,00	\$690.408,00
TNA		18,00%	29,00%

c. Flujo de fondos

Es el flujo de las transacciones financieras que reúne los ingresos y egresos de dinero en un período de tiempo escogido. Es una de las principales herramientas financieras, ya que según Dornelas (2001): "es posible verificar el flujo de caja para que no se vuelva negativo y que no sea necesario recurrir a préstamos."

Los supuestos que se tendrán en cuenta para la confección del flujo de fondos del proyecto analizado son los siguientes:

- 1) Las ventas aumentarán un 18% anual a partir del segundo año.
- 2) Los costos de venta aumentarán un 18% anual a partir del segundo año.
- 3) Los costos fijos tendrán un aumento del 18% anual.
- 4) El emprendedor está dispuesto a recibir un sueldo anual de \$300.000,00 con una suba de un 15% desde el segundo año.
- 5) La inversión inicial en capital de trabajo es de \$410.000,00 y aumenta un 5% todos los años.

A continuación se muestra una tabla con el flujo estimado a 5 años.

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.451.472,00	\$1.712.736,96	\$2.021.029,61	\$2.384.814,94	\$2.814.081,63
Costo de ventas		-\$ 675.583,20	-\$ 797.188,18	-\$ 940.682,05	-\$1.110.004,82	-\$1.309.805,68
Imp. a los ingresos brutos		-\$ 58.058,88	-\$ 68.509,48	-\$ 80.841,18	-\$ 95.392,60	-\$ 112.563,27
Resultado bruto		\$ 717.829,92	\$ 847.039,31	\$ 999.506,38	\$1.179.417,53	\$1.391.712,68
Costos fijos		-\$ 220.018,68	-\$ 259.622,04	-\$ 306.354,01	-\$ 361.497,73	-\$ 426.567,32
Utilidad Neta/ Fondos de las operaciones		\$ 497.811,24	\$ 587.417,26	\$ 693.152,37	\$ 817.919,80	\$ 965.145,36
Inversión mobiliario e instalaciones	-\$ 125.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 410.000,00	-\$ 20.500,00	-\$ 21.525,00	-\$ 22.601,25	-\$ 24.861,38	-\$ 27.347,51
Costo oportunidad sueldo propietario		-\$ 300.000,00	-\$ 345.000,00	-\$ 396.750,00	-\$ 456.262,50	-\$ 524.701,88
Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97

Tabla 24

C. HERRAMIENTAS DE DECISIÓN

Se trabajará con dos herramientas financieras muy conocidas para determinar la viabilidad del proyecto y así disminuir la incertidumbre del emprendedor.

Se comenzará evaluando el VAN (VALOR ACTUAL NETO), en donde se utilizará la tasa de descuento anteriormente descrita para determinar el valor actual de dicho flujo. Luego se realizará la diferencia con los fondos que le dieron origen a la inversión, puesto que si obtenemos un resultado positivo, es una buena señal de la viabilidad futura del proyecto. En cambio, de ser este negativo, es un indicativo de que la inversión corre riesgo. Para llevar adelante el cálculo se utilizarán las funciones de Excel, como se mostrará a continuación:

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados del Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97
Tasa de descuento (ke):	29%					
Resultado del Flujo Actualizado						
VAN:		Ecuaciones=C118+C116				
TIR:						

Tabla 25

Entre las funciones que se encuentran en Excel, existe una denominada VNA, que nos permite calcular el VAN.

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados del Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97
Tasa de descuento (ke):	29%					
Resultado del Flujo Actualizado	\$634.995,45					
VAN:	\$99.795,45	Ecuaciones=C118+C116				
TIR:						

Tabla 26

Es importante destacar que los valores del flujo de fondo que se toman para determinar el VAN comienzan en el año uno. En este caso, la inversión inicial se utilizará para realizar la diferencia con el resultado del flujo actualizado, es decir, traído al presente.

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados del Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97
Tasa de descuento (ke):	29%					
Resultado del Flujo Actualizado	\$634.995,45					
VAN:	\$99.795,45	Ecuaciones=C118+C116				
TIR:						

Tabla 27

Se resalta que es necesario estar atento a los signos que se utilizan. La ecuación es una suma, ya que se trabaja los egresos de dinero con el signo negativo y los ingresos con el positivo. De trabajar con los egresos en positivo, la ecuación sería una diferencia y no una suma.

El VAN arrojó un resultado positivo de \$ 99.975,45 lo que muestra que la suma de los flujos futuros traídos a los valores presentes es mayor que la inversión inicial a realizar, lo que condice con un proyecto viable hasta este momento del análisis.

A continuación, se analiza la tasa de descuento cuando el VAN es igual a cero, la cual se denomina TIR. Esta tasa indica el valor máximo de rentabilidad que puede otorgar el proyecto según el flujo de fondo estimado. La misma también puede ser calculada en Excel de la siguiente forma:

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados del Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97
Tasa de descuento (ke)	29%					
Resultado del Flujo Actualizado	\$634.995,45					
VAN:	\$99.795,45	Ecuaciones=C118+C116				
TIR:	=TIR(C116:H116)					

Tabla 28

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados del Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97
Tasa de descuento (ke)	29%					
Resultado del Flujo Actualizado	\$634.995,45					
VAN:	\$99.795,45	Ecuaciones=C118+C116				
TIR:	36,96%					

Tabla 29

Para el caso en análisis la TIR es de 36,96% y se encuentra por encima de la tasa de descuento del 29% (costo de capital de emprendedor), lo que es una excelente señal para determinar que el proyecto es rentable.

D. PRIMERAS CONCLUSIONES DEL ANALISIS FINANCIERO

Estimadas las ventas, y los costos que estas implican, se pudo avanzar en el armado de los flujos de fondos futuros en un plazo de cinco años. Complementariamente se determinó que la tasa de descuento más adecuada para el análisis es la otorgada por el interés de los plazos fijos de los bancos.

Con esto se realizó el análisis de viabilidad del proyecto y se concluyó, con base en los resultados obtenidos del VAN, en el que se obtuvo un resultado positivo y de la TIR que dio un porcentaje mayor a la tasa de descuento, que el emprendimiento es viable y rentable para el emprendedor aunque se aconseja que se amplíe el análisis, ya que la diferencia entre las dos últimas tasas no es significativa, por lo que se realizará un estudio de sensibilidad para acercar los resultados lo más que se pueda a la realidad.

3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Como se observó el proyecto es viable según las estimaciones realizadas, pero el emprendedor se debe preguntar qué ocurre si este escenario al que se podría denominar como favorable llegase a sufrir cambios adversos afectando las variables analizadas. La respuesta es el análisis de sensibilidad que se puede realizar sobre distintos escenarios que indiquen cuál sería el impacto en el valor actual neto y en la tasa interna de retorno.

Se determinan los siguientes posibles escenarios pesimistas:

- Disminución de las Ventas en un 10%.
- Aumentos de los Costos de Variables en un 10%.
- Aumento de los Costos Fijos en un 10%.

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	Cv +10%	CF +10%	Vtas -10%
Celdas cambiantes:				
Ingresos por Vtas anual	\$ 1.451.472,00	\$ 1.451.472,00	\$ 1.451.472,00	\$ 1.306.324,80
Costo Variable anual	\$675.583,20	\$743.141,52	\$675.583,20	\$675.583,20
Costo Fijo anual	\$220.018,68	\$220.018,68	\$242.020,55	\$220.018,68
Celdas de resultado:				
Resultado del Flujo en el presente	\$634.995,45	\$414.150,37	\$563.072,34	\$179.495,02
VAN	\$ 99.795,45	-\$ 121.049,63	\$ 27.872,34	-\$ 355.704,98
TIR	36,96%	18,59%	31,27%	-6,09%

Tabla 30

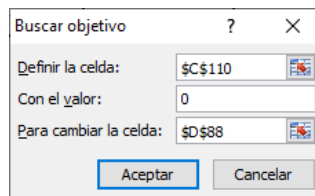
Al observar el impacto que han tenido las modificaciones en las variables de forma individual sobre el VAN y la TIR, se puede concluir que el costo variable y los ingresos por ventas son quienes

más afectarían y en forma muy negativa a la empresa, a tal punto que el proyecto se transforma en inviable por lo que se aconsejaría hacer un análisis más exhaustivo de estas variables.

4. ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL

Esta herramienta permite conocer hasta qué punto pueden disminuir las ventas o subir los costos para que el proyecto continúe siendo viable. Se utilizará una función de Excel llamada "Buscar Objetivo" para que se pueda conocer el nivel de ventas cuando el VAN es igual a cero.

Argumentos que nos pide la herramienta:



Escenario en el que las ventas disminuyen:

- ✓ Definir la celda: Seleccionamos la celda donde se encuentra el resultado del VAN.
- ✓ Con el valor: En este caso se quiere que el VAN=0; se coloca "0".
- ✓ Para cambiar la celda: Se selecciona la celda de las ventas (Año1), ya que las demás tienen dependencia de la primera.

Escenario en el que los costos variables aumentan:

- ✓ Para cambiar celda: Lo único que varía con respecto al anterior es que se debe seleccionar en este argumento, los costos variables en vez de las ventas.

A	B	C	D	E	F	G	H
	Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
87	Ventas		\$ 1.451.472,00	\$ 1.712.736,96	\$ 2.021.029,61	\$ 2.384.814,94	\$ 2.814.081,83
88	Costo de ventas		-\$ 675.583,20	-\$ 797.188,18	-\$ 940.682,05	-\$ 1.110.004,82	-\$ 1.309.805,68
89	Imp. a los ingresos brutos		-\$ 58.058,88	-\$ 68.509,48	-\$ 80.841,18	-\$ 95.392,60	-\$ 112.563,27
90	Resultado bruto		\$ 717.829,92	\$ 847.039,31	\$ 999.506,38	\$ 1.179.417,53	\$ 1.391.712,68
91	Costos fijos		-\$ 220.018,68	-\$ 259.622,04	-\$ 306.354,01	-\$ 361.497,73	-\$ 426.567,32
92	Utilidad Neta/ Fondosde las operaciones						
93			\$ 497.811,24	\$ 587.417,26	\$ 693.152,37	\$ 817.919,80	\$ 965.145,36
94							
95	Inversión mobiliario e instalaciones	-\$ 125.200,00					
96	Capital de trabajo	-\$ 410.000,00	-\$ 20.500,00	-\$ 21.525,00	-\$ 22.601,25	-\$ 24.861,38	-\$ 27.347,51
97	Costo oportunidad sueldo propietario		-\$ 300.000,00	-\$ 345.000,00	-\$ 398.750,00	-\$ 456.262,50	-\$ 524.701,88
98	Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97
99							
100							
101							
102							
103							
104							
105							
106							
107							
108							
109							
110							

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados del Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 177.311,24	\$ 220.892,26	\$ 273.801,12	\$ 336.795,92	\$ 413.095,97
Tasa de descuento (ke)	29%					
Resultado del Flujo Actualizado	\$634.995,45					
VAN	\$ 99.795,45	Ecuacion=C118+C116				

Tabla 31

El resultado muestra las siguientes ventas:

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.419.671,74	\$ 1.675.212,86	\$ 1.976.750,94	\$ 2.332.566,10	\$ 2.752.428,00
Costo de ventas		-\$ 675.583,20	-\$ 797.188,18	-\$ 940.682,05	-\$ 1.110.004,82	-\$ 1.309.805,68
Imp. a los ingresos brutos		-\$ 56.786,87	-\$ 67.008,51	-\$ 79.070,04	-\$ 93.302,64	-\$ 110.087,12
Resultado bruto		\$ 687.301,67	\$ 811.015,97	\$ 956.998,85	\$ 1.129.258,64	\$ 1.332.525,20
Costos fijos		-\$ 220.018,68	-\$ 259.622,04	-\$ 306.354,01	-\$ 361.497,73	-\$ 426.567,32
Utilidad Neta/ Fondosde las operaciones						
		\$ 467.282,99	\$ 551.393,93	\$ 650.644,84	\$ 767.760,91	\$ 905.957,88
Inversión mobiliario e instalaciones	-\$ 125.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 410.000,00	-\$ 20.500,00	-\$ 21.525,00	-\$ 22.601,25	-\$ 24.861,38	-\$ 27.347,51
Costo oportunidad sueldo propietario		-\$ 300.000,00	-\$ 345.000,00	-\$ 398.750,00	-\$ 456.262,50	-\$ 524.701,88
Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 146.782,99	\$ 184.868,93	\$ 231.293,59	\$ 286.637,04	\$ 353.908,49

Tabla 32

	Conceptos	Año 0	Año 1
Ventas Iniciales	Ventas	-	\$1.451.472,00
Primer Escenario	Ventas	-	\$1.419.684,76
Variacion		-	-2,19%

Tabla 33

El resultado muestra que el siguiente costo variable:

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.451.472,00	\$ 1.712.736,96	\$ 2.021.029,61	\$ 2.384.814,94	\$ 2.814.081,63
Costo de ventas		-\$ 706.111,45	-\$ 833.211,51	-\$ 983.189,58	-\$ 1.160.163,70	-\$ 1.368.993,17
Imp. a los ingresos brutos		-\$ 58.058,88	-\$ 68.509,48	-\$ 80.841,18	-\$ 95.392,60	-\$ 112.563,27
Resultado bruto		\$ 687.301,67	\$ 811.015,97	\$ 956.998,85	\$ 1.129.258,64	\$ 1.332.525,20
Costos fijos		-\$ 220.018,68	-\$ 259.622,04	-\$ 306.354,01	-\$ 361.497,73	-\$ 426.567,32
Utilidad Neta/ Fondosde las operaciones						
		\$ 467.282,99	\$ 551.393,93	\$ 650.644,84	\$ 767.760,91	\$ 905.957,88
Inversión mobiliario e instalaciones	-\$ 125.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 410.000,00	-\$ 20.500,00	-\$ 21.525,00	-\$ 22.601,25	-\$ 24.861,38	-\$ 27.347,51
Costo oportunidad sueldo propietario		-\$ 300.000,00	-\$ 345.000,00	-\$ 396.750,00	-\$ 456.262,50	-\$ 524.701,88
Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 146.782,99	\$ 184.868,93	\$ 231.293,59	\$ 286.637,04	\$ 353.908,49

Tabla 34

	Conceptos	Año 0	Año 1
CV Iniciales	CV	-	-\$ 675.583,20
Primer Escenario	CV	-	-\$ 706.111,45
Variacion		-	4,52%

Tabla 35

El resultado muestra que el siguiente costo fijo:

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.451.472,00	\$ 1.712.736,96	\$ 2.021.029,61	\$ 2.384.814,94	\$ 2.814.081,63
Costo de ventas		-\$ 675.583,20	-\$ 797.188,18	-\$ 940.682,05	-\$ 1.110.004,82	-\$ 1.309.805,68
Imp. a los ingresos brutos		-\$ 58.058,88	-\$ 68.509,48	-\$ 80.841,18	-\$ 95.392,60	-\$ 112.563,27
Resultado bruto		\$ 717.829,92	\$ 847.039,31	\$ 999.506,38	\$ 1.179.417,53	\$ 1.391.712,68
Costos fijos		-\$ 250.546,93	-\$ 295.645,37	-\$ 348.861,54	-\$ 411.658,62	-\$ 485.754,81
Utilidad Neta/ Fondosde las operaciones						
		\$ 467.282,99	\$ 551.393,93	\$ 650.644,84	\$ 767.760,91	\$ 905.957,88
Inversión mobiliario e instalaciones	-\$ 125.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 410.000,00	-\$ 20.500,00	-\$ 21.525,00	-\$ 22.601,25	-\$ 24.861,38	-\$ 27.347,51
Costo oportunidad sueldo propietario		-\$ 300.000,00	-\$ 345.000,00	-\$ 396.750,00	-\$ 456.262,50	-\$ 524.701,88
Flujo de Fondos	-\$ 535.200,00	\$ 146.782,99	\$ 184.868,93	\$ 231.293,59	\$ 286.637,04	\$ 353.908,49

Tabla 36

	Conceptos	Año 0	Año 1
CF Iniciales	CF	-	-\$ 220.018,68
Primer Escenario	CF	-	-\$ 250.546,93
Variacion		-	13,88%

Tabla 37

Donde se observa que si las ventas disminuyen más de un 2,19%, los costos variables aumentan más de un 4,52% o los costos fijos aumentan más de un 13,88%, el proyecto ya no será viable.

CONCLUSIONES SOBRE LA EMPRESA

Como se observa en el primer capítulo la identidad empresaria es una fortaleza, por lo que se le recomienda al emprendedor reforzarla para lograr diferenciarse de la competencia frente a un contexto complejo en lo general pero favorable en lo que respecta al sector como muestra el segundo capítulo.

Además, se le sugiere al emprendedor posicionar la marca de la empresa diferenciándose en la calidad de la atención ofrecida al cliente y la post-venta. Esto se debe a que en el análisis se observó que la empresa no tiene exclusividad por parte de los proveedores de los productos y comenzar una guerra de precios con la competencia no es la estrategia indicada para Audaz Mendoza.

La calidad de la atención en el local debe ser complementada con la calidad de las respuestas en sus redes sociales, en las cuales se le propuso invertir para posicionar la marca Audaz Mendoza.

Finalmente se analizó la factibilidad financiera de la empresa en donde se requiere una inversión inicial de \$ 535.200 que se financia en su totalidad con fondos propios. Los criterios de decisión utilizados (VAN y TIR) muestran que Audaz Mendoza en función del flujo de fondos establecido y considerando una tasa de costo de capital del 29%, refleja un valor presente neto de \$99.795,45 y una TIR del 36,96%, por lo que el proyecto debería ser viable en el escenario considerado.

Sin embargo observando el dinamismo en el entorno de Audaz Mendoza se realizó un análisis de sensibilidad con el fin de conocer las consecuencias ante cambios desfavorables en tres importantes variables del flujo: ventas, costos de ventas y costos fijos. Los resultados de este análisis demostraron que variaciones del 10% en las ventas y los costos de ventas, en forma individual, afectan la viabilidad desde el punto de vista financiero. Además se observó que la disminución máxima aceptada en las ventas es del 2,19%, esto representa un margen de variación muy acotado representando un alerta a tener en cuenta.

En definitiva, el análisis global del proyecto demuestra que la inversión analizada posee un nivel de rentabilidad aceptable, superior a la tasa de costo de capital y un punto de nivelación bajo en relación a las ventas estimadas.

A partir de lo expuesto se recomienda emprender el proyecto y cuando el nivel de ventas lo permita, realizar un fondo anti-cíclico en dólares para enfrentar una posible caída en las ventas que no dependan de la empresa en forma directa.

CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO

El plan de negocio es una herramienta que analiza los riesgos y viabilidad de un proyecto, desarrollando estrategias y otorgando al emprendedor una lectura más objetiva, indicándole la conveniencia de convertir esa idea en un proyecto real.

Por lo expuesto se demuestra que el plan de negocio proporciona una base sólida que guía y prepara al emprendedor brindándole los recursos necesarios para lograr el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

1. REFERENCIAS

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012), "Dirección Estratégica de los Negocios", Buenos Aires: Dunken.
KOTLER, Philip y AMSTRONG Gary. "Marketing Versión Latinoamérica", 11° edición, (2007), Ediciones Pearson Educación, México, 650 págs.

2. LIBROS CONSULTADOS

DAVID, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Prentice James C. Van Horne / John M. Wachowicz. "Fundamentos de Administración Financiera "13° Edición. Editorial: Prentice Hall.

PORTER, Michael (1984). Estrategia competitiva. México: CECSA.

PORTER, Michael (1987). Ventaja Competitiva. México: CECSA.

HAX, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1996). "Gestión de Empresa con una visión estratégica". Chile: Ediciones Dolmen.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo (2000). Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. Chile: Mc Graw-Hill. Págs. 265-280, 325-333.

3. PAGINAS WEB CONSULTADAS

<http://sadaf.com.ar/> [2019- Marzo 2020]

<https://books.google.es/>[2019- Marzo 2020]

<https://youtu.be/B0UegveLYOY> [2019- Marzo 2020]

<https://www.youtube.com/watch?v=dxB-Isq2nrQ>[2019- Marzo 2020]

<https://www.youtube.com/watch?v=LfCRyEo5j8U>[2019- Marzo 2020]

<https://www.boletinoficial.gob.ar/>[2019- Marzo 2020]

<https://dircomfidencial.com/diccionario/producto-aumentado-20161011-1638/>[2019- Marzo 2020]

<https://www.smn.gob.ar/estadisticas>[2019- Marzo 2020]

<https://www.observatoriopyme.org.ar/>[2019- Marzo 2020]

<https://www.indec.gob.ar/>[2019- Marzo 2020]

<https://www.bancomundial.org/>[2019- Marzo 2020]

4. ARTICULOS PERIODISTICOS

www.losandes.com.ar/article/view?slug=los-mayores-de-50-se-animan-cada-vez-mas-a-desafiar-al-aconcagua[2019- Marzo 2020]

<https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=el-cerro-arco-se-achica-cada-vez-tiene-mas-visitantes>[2019- Marzo 2020]

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario para el diagnóstico de la Vision				
FACTORES	No estoy de acuerdo(0)	Medianamente de acuerdo (0,25)	De acuerdo (0,80)	Muy de acuerdo (1)
1. La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)				x
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, se forman escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la Organización y sus objetivos?				x
3. Existe fuerte interdependencia de la información y comunicación entre los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				x
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.				x
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.			x	
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.			x	
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				x
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		x		
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.				x
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa.			x	

11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.		x		
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				x
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-				x
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				x
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social		x		
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				x
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía				x
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				x
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				x
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				x
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				x
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				x
23. Ídem respecto de su transparencia empresarial.				x
24. Se alienta el trabajo en equipo.				x
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				x
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).		x		
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.	x			

Mision		
Contenido	Si	No
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?	x	
2. ¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica, determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría?	x	
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?	x	
4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de la una necesidad específica?	x	
5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo más allá de la necesidad específica al momento de elegir los productos de la organización?	x	
6. ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?	x	
7. ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?	x	
8. ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización de esta organización y no de otra?	x	
9. ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		x
10. ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?	x	
11. De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?	x	
12. ¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?	x	
13. ¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información, y no otra, por parte del cliente?		x

14. ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?	x	
15. ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?		x
16. ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?		x
17. ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?	x	
18. ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?	x	
19. ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		x
20. ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?		x
21. ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?		x
22. ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?		x
23. Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es único independientemente de las especificidades de los clientes.	x	
24. ¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?		x
25. ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		x
26. ¿Estaría en condiciones que existe una marca que identifica los productos de la organización?	x	

27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización esan clara y precisamente definidos?		x
28. Estos proceso, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		x
29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos/servicios brindados en termino de resultados concretos?		x
30. ¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		x
31. ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?	x	
32. ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?		x
33. ¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		x
34. ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?		x
35. ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?	x	
36. ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		x
37. ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?	x	
38. ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?	x	
39. ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?	x	
40. ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son el negocio de la organización?	x	

Cultura		
	SI	NO
1-¿En la institución, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación entre ella?		x
2-El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los cargos superiores?		x
3-Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?	x	
4-Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?	x	
5-Da prioridad excluyente a la eficiencia?		x
6-Todas las áreas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivas?		x
7-El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?	x	
8-En la Institución existe una actitud pasiva y/o expectante frente a los cambios?		x
9-Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución es responsabilidad exclusiva del empresario/gerente?	x	
10-Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?	x	

11-Frente al riesgo, la institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora?		x
12-En la institución el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?		x
13-La institución ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores?	x	
14-Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?	x	
15- La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad?	x	
16-En la institución se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno cambiante?	x	
17-La realización de las actividades se realiza bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?	x	
18-Para la institución es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	x	
19-Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	x	
20-Prevalece el criterio de que en la institución todos deben saber cómo hacer todo?	x	
21-La institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?	x	
22-Existe el criterio que ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?		x
23-Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la institución deben ser creativas e innovadoras?	x	
24-En la institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?	x	
25-Prevalece el criterio por el cual se cree que el personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?		x
26-Algunas tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos		x
27-En la institución se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizadas en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad e las personas, etc.?		x
28-Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	x	
29-La optimización de tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	x	
30-En la institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?	x	

Identidad Orientada a la diferencia(Estructura Organizacional)				
Factores	No (0)	Parcial mente (0,20)	En la mayoría de los casos (0,80)	Sí (1)
1. La Institución posee varias acciones/estrategias de acuerdo a los distintos objetivos y situaciones de negocios que se plantea				x
2. Las acciones/estrategias de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización				x
3. Las acciones/estrategias de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.				x
4. El diseño de las acciones/estrategias se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.				x
5. La visión del negocio nace en los mandos superiores , es compartida con los miembros de la organización , pero siempre como una visión propia o específica de la Institución.				x
6. En la Institución, la visión del negocio y la estrategia competitiva depende la propia organización prescindiendo, en primera instancia, de las condiciones ambientales, sólo después son incorporadas éstas.		x		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales condicionan la acción/estrategia de negocios a implementar				x
8. En la Institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción/estrategia.				x
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar la estructura y después la acción/estrategia a seguir.				x

Identidad orientada a eficiencia				
Factores	No (0)	Parcial mente (0,20)	En la mayoría de los casos (0,80)	Si (1)
1. La Institución – a través de quien corresponda-observa sistemáticamente los cambios de los clientes				x
2. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			x	
3. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			x	
4. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			x	
5. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				x
6. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado , automatizado y ordenado.			x	
7. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			x	
8. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.				x
9. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			x	

ANEXO B

Marca	Producto	Descripcion	Costo Unitari	Cantidad	Sub.Total
Agua Fitnes	Calza 3/4 Agua	Lisa	\$ 600,00	3	\$ 1.800,00
Agua Fitnes	Calza Larga		\$ 590,91	1	\$ 590,91
Alaska	Bastones Climb Porter por PAR	Bastones Trekking	\$ 1.659,09	6	\$ 9.954,55
Alaska	Bastones Trail Z por Unidad	Bastones TraillRun	\$ 1.454,55	2	\$ 2.909,09
AUDAZ	Buff Audaz	Multiuso	\$ 181,82	46	\$ 8.363,64
AUDAZ	CALZA CORTA POKET	GRIS	\$ 263,64	1	\$ 263,64
Baraldo	Cartucho Gas Doite	450 grs	\$ 346,36	2	\$ 692,73
Baraldo	Cartucho Gas Doite	227grs	\$ 90,91	5	\$ 454,55
Baraldo	Cocinilla Doite	Sobre Mesa	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Baraldo	Gorra STK	Extreme	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Baraldo	Linterna NEO	Head Lamp	\$ 1.300,00	1	\$ 1.300,00
Bike Station	Calza Audax	Calza Room Corta	\$ 354,55	1	\$ 354,55
Bike Station	Calza Audax	Calza Room Larga	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Bike Station	Calza Corta Audax	Performance	\$ 918,18	4	\$ 3.672,73
Bike Station	Calza Do Good	Pescadora training mujer	\$ 845,45	6	\$ 5.072,73
Bike Station	Calza Do Good	Calza Larga Traingin mujer	\$ 854,55	1	\$ 854,55
Bike Station	Calza do Good	Color Block	\$ 945,45	4	\$ 3.781,82
Bike Station	Calza Do Good 3/4	Azul con transparencia	\$ 600,00	2	\$ 1.200,00
Bike Station	Camiseta Térmica Audax	Negra Lisa	\$ 545,45	1	\$ 545,45
Bike Station	Campera Audax GALAXY	Roja Tricapa	\$ 1.863,64	1	\$ 1.863,64
Bike Station	Campera Buzo Audax	Malange Fucsia	\$ 672,73	1	\$ 672,73
Bike Station	Campera Paded hombre	Negra Lisa	\$ 1.772,73	1	\$ 1.772,73
Bike Station	Campera Poker MUJER	BITONO	\$ 1.100,00	3	\$ 3.300,00

Bike Station	Campera Polar Vent	Colorida	\$ 1.159,09	4	\$ 4.636,36
Bike Station	Campera Soft Mujer	Violeta Lisa	\$ 1.809,09	1	\$ 1.809,09
Bike Station	Gafas Audax	Flash	\$ 954,55	2	\$ 1.909,09
Bike Station	Medias Audax	Larga Lisa	\$ 204,55	11	\$ 2.250,00
Bike Station	Medias Audax	Corta Diseño	\$ 168,18	5	\$ 840,91
Bike Station	Medias Audax	Corta Lisa	\$ 159,09	14	\$ 2.227,27
Bike Station	Remera Do Good	MC Training Sprit	\$ 636,36	3	\$ 1.909,09
Bike Station	Remera Do Good	MC Training	\$ 625,00	3	\$ 1.875,00
Bike Station	Riñonera Audax	Expandble Simple	\$ 250,00	6	\$ 1.500,00
Bike Station	Riñonera Do Good	Expandible Doble	\$ 250,00	7	\$ 1.750,00
Bike Station	Riñonera Do Good	Expandible Simple	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Bike Station	Short Do Good	Hombre Azul Liso	\$ 627,27	2	\$ 1.254,55
Bike Station	Top Do Good	Competition	\$ 727,27	6	\$ 4.363,64
Bike Station	Top Do Good	Short Room Muhjer	\$ 627,27	3	\$ 1.881,82
Bike Station	Top Do Good	Tiras	\$ 600,00	3	\$ 1.800,00
Bike Station	Top Do Good	Short Sporty Muhjer	\$ 536,36	3	\$ 1.609,09
Cypren	Botella Cypren	550ml Pico	\$ 190,91	1	\$ 190,91
Cypren	Medias De compresion 001		\$ 440,00	12	\$ 5.280,00
Cypren	Medias De compresion 002		\$ 490,00	6	\$ 2.940,00
Danseur	Calza 3/4 Danseur	Nevena	\$ 745,45	1	\$ 745,45
Danseur	CALZA LARGA	EMY	\$ 627,27	1	\$ 627,27
DELIRA	Remera de Algodón		\$ 345,45	4	\$ 1.381,82
Dual Power	Campera Buzo Dual Power	Colorida	\$ 631,82	1	\$ 631,82
Dual Power	Remera Térmica Dual Power	Negra Lisa	\$ 409,09	1	\$ 409,09

Fishbone	Pantalón Largo	Luxury Brand	\$ 436,36	7	\$ 3.054,55
Grado Cero	Buzo Grado Cero	1/2 Cierre	\$ 800,00	3	\$ 2.400,00
Grado Cero	Calza Grado Cero	Flamme	\$ 718,18	1	\$ 718,18
Grado Cero	Musculosa Grado Cero	Sublimado	\$ 327,27	5	\$ 1.636,36
Grado Cero	Musculosa Grado Cero	Fluor	\$ 327,27	1	\$ 327,27
Grado Cero	Termica Marco Polo	Negra Lisa	\$ 427,27	2	\$ 854,55
Grado Cero	Top Grado Cero	Estampado Azul	\$ 354,55	1	\$ 354,55
Greece	Remera Greece Mujer	Atenas	\$ 477,27	1	\$ 477,27
Greece	Top Greece	Gris Liso	\$ 354,55	2	\$ 709,09
importadora	Billetera Everlast	Nueva colección	\$ 445,45	2	\$ 890,91
Importadora	Bolso LA TOURNEE	Funcional	\$ 790,91	2	\$ 1.581,82
Importadora	Botella Flexible HydraPack	Stow 1L	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Importadora	Caja SOS - Supervivencia	Sos	\$ 545,45	2	\$ 1.090,91
importadora	Calza Deportiva estampada	Calza Larga chupin	\$ 681,82	4	\$ 2.727,27
importadora	Camperon Mujer		\$ 2.363,64	1	\$ 2.363,64
Importadora	Chaleco Hidratante Tanluhu 15L SIN BOLSA	15L	\$ 1.500,00	2	\$ 3.000,00
Importadora	Chaleco Hidratante Tanluhu CON BOLSA	15L	\$ 1.881,82	2	\$ 3.763,64
importadora	Cinturon de Hidratacion		\$ 654,55	1	\$ 654,55
Importadora	Cinturón Porta Botella Junleu	2 Botellitas	\$ 418,18	1	\$ 418,18
Importadora	Cinturón Porta Botella Tanluhu	Expedición 2L	\$ 327,27	2	\$ 654,55
Importadora	Cuchillo GERBER	Cuchillo Grande	\$ 1.227,27	1	\$ 1.227,27
Importadora	Cuchillo GERBER	Modelo R291	\$ 581,82	2	\$ 1.163,64
Importadora	Cuchillo GERBER	Modelo R292	\$ 427,27	2	\$ 854,55
Importadora	Gorra Diseño	Estampado	\$ 290,91	5	\$ 1.454,55

Importadora	Gorra DRIFI	SIMPLE	\$ 245,45	4	\$ 981,82
importadora	GRIS HOMBRE		\$ 2.181,82	1	\$ 2.181,82
importadora	Manga de compresion		\$ 195,45	2	\$ 390,91
Importadora	Manta Supervivencia	Aluminio	\$ 190,91	6	\$ 1.145,45
importadora	Mascara Softshell		\$ 204,55	8	\$ 1.636,36
importadora	Mechero/ calentador portatil	Campsor	\$ 809,09	1	\$ 809,09
Importadora	Mochila Backstage	Camuflada	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Importadora	Mochila Tanluhu	Verde Fluor	\$ 1.954,55	1	\$ 1.954,55
Importadora	Mochila Totto	Nanda 50	\$ 3.090,91	1	\$ 3.090,91
Importadora	Mosquetón	Modelo R301	\$ 381,82	4	\$ 1.527,27
importadora	Pantalon liviano Trekking		\$ 818,18	1	\$ 818,18
Importadora	Pinza Multitool	Modelo R19	\$ 354,55	1	\$ 354,55
Importadora	Reloj Bistec	Steel Back	\$ 813,64	7	\$ 5.695,45
Keep	Botella Keep	Carry	\$ 654,55	3	\$ 1.963,64
Keep	Botella Keep	Metálica Pico	\$ 327,27	1	\$ 327,27
Keep	Botella Keep	Shaker Bottle	\$ 245,45	1	\$ 245,45
Keep	Set Mate Keep	Termo Bala - Travel Mate	\$ 809,09	1	\$ 809,09
keep	Termo Bala Premium 500ml	Termo 500ml	\$ 727,27	2	\$ 1.454,55
Keep	Termo Cmida Keep	450ml	\$ 436,36	2	\$ 872,73
keep	Termo Keep 1L	Bala 1L	\$ 840,91	3	\$ 2.522,73
keep	Termo keep 1L pico matero	Bala 1L Matero	\$ 854,55	3	\$ 2.563,64
keep	Termo Keep 500ml -mate	Bala 500ml	\$ 590,91	1	\$ 590,91
Keep	Termo Outdoor 600ml	Termo600ml	\$ 772,73	2	\$ 1.545,45
Keep	Vaso Térmico Keep	470 ML	\$ 436,36	1	\$ 436,36

keep	Vaso Térmico Keep	450ml	\$ 381,82	7	\$ 2.672,73
Lecop	Short lecop	Rosa	\$ 400,00	1	\$ 400,00
LIBO	Bermuda Libo	Tayan	\$ 1.227,27	1	\$ 1.227,27
LIBO	Botella Geartrek	1 Litro	\$ 300,00	3	\$ 900,00
LIBO	Buzo Micropola Libo	LadySip mujer	\$ 1.254,55	2	\$ 2.509,09
LIBO	Buzo Micropolar Libo	Microzip hombre	\$ 1.254,55	4	\$ 5.018,18
LIBO	Buzo Micropolar Libo	Roy	\$ 1.113,64	1	\$ 1.113,64
LIBO	Buzo Micropolar Libo Mujer	Nadine	\$ 1.113,64	4	\$ 4.454,55
LIBO	Calza Bamboo Libo	Thermbamboo	\$ 690,91	3	\$ 2.072,73
LIBO	Campera Libo	Sherpa	\$ 4.636,36	1	\$ 4.636,36
LIBO	Campera Libo	Soft Shell Magnun	\$ 3.118,18	2	\$ 6.236,36
LIBO	Campera Rompe Viento Libo	Ultra	\$ 1.313,64	4	\$ 5.254,55
LIBO	Cinturón Libo	Easy Lock	\$ 318,18	1	\$ 318,18
LIBO	Medias Libo TKR	Trekking	\$ 272,73	13	\$ 3.545,45
LIBO	Micro Towel Libo	Modelo l	\$ 550,00	3	\$ 1.650,00
LIBO	Micro Towel Libo	Modelo m	\$ 445,45	4	\$ 1.781,82
LIBO	Micro Towel Libo	Modelo S	\$ 272,73	4	\$ 1.090,91
LIBO	Pantalón Libo	Nunatak	\$ 2.586,36	5	\$ 12.931,82
LIBO	Pantalón Libo	Tango	\$ 2.172,73	5	\$ 10.863,64
LIBO	Pantalón Libo	Access	\$ 2.136,36	4	\$ 8.545,45
LIBO	Pantalón Libo	Catleya Refuerzo	\$ 2.113,64	2	\$ 4.227,27
LIBO	Pantalón Libo	Duplo	\$ 2.045,45	7	\$ 14.318,18
LIBO	Pantalón Libo	Catleya Simple	\$ 1.954,55	3	\$ 5.863,64
LIBO	Pantalón Libo	Climb	\$ 1.954,55	5	\$ 9.772,73

LIBO	Polainas Libo	LU Negro	\$ 1.054,55	2	\$ 2.109,09
LIBO	Portabotella		\$ 336,36	1	\$ 336,36
LIBO	Remera Bamboo Libo	Thermbamboo	\$ 727,27	6	\$ 4.363,64
OJO ROJO	Campera Ojo Rojo	Cordero	\$ 2.677,27	1	\$ 2.677,27
OJO ROJO	Campera Ojo Rojo	Negra Lisa	\$ 2.545,45	7	\$ 17.818,18
SALPA	Buff		\$ 204,55	24	\$ 4.909,09
SALPA	Calza Corta Salpa	Bordó	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00
SALPA	CALZA LARGA	Negro/Estampado	\$ 836,36	2	\$ 1.672,73
SALPA	Calza Pescador	Estampada	\$ 790,91	2	\$ 1.581,82
SALPA	Guantes Salpa	Primera Piel	\$ 281,82	3	\$ 845,45
SALPA	Mochila Salpa	Liviana	\$ 227,27	1	\$ 227,27
SALPA	Musculosa Salpa	Respirable	\$ 345,45	2	\$ 690,91
SALPA	Remera Salpa Deportivo HOMBRE	Lisa	\$ 613,64	8	\$ 4.909,09
SALPA	Remera Salpa Deportivo MUJER	Lisa	\$ 613,64	8	\$ 4.909,09
SALPA	Short Salpa	Negro Liso	\$ 431,82	3	\$ 1.295,45
Shcnell	Remera Shcnell	Fucsia	\$ 381,82	1	\$ 381,82
Shcnell	Short HC	Negro Liso	\$ 409,09	1	\$ 409,09
Shcnell	Short SCH	Gris Liso	\$ 409,09	2	\$ 818,18
Sioux	Campera Sioux	Outodoor	\$ 3.090,91	2	\$ 6.181,82
Sioux	Campera Sioux WARTH JACKET	Outodoor	\$ 3.272,73	1	\$ 3.272,73
Sнауweart	Buzo Sнауweart	Verde Liso	\$ 1.054,55	2	\$ 2.109,09
Sнауweart	Buzo Sнауweart Medio Cierre	Bordó	\$ 809,09	1	\$ 809,09
Sнауweart	Calza Chupin	Larga	\$ 745,45	3	\$ 2.236,36
Sнауweart	Calza Ciclista Sнауwaert	Negro Liso	\$ 563,64	1	\$ 563,64

Snauweart	Campera Buzo Snaauwaert	Bordó Lisa	\$ 1.054,55	2	\$ 2.109,09
Snauweart	Campera Buzo Snaauwaert	Azul-Celeste	\$ 1.000,00	4	\$ 4.000,00
Snauweart	Musculosa Kona	Musculosa Fuxia	\$ 404,55	3	\$ 1.213,64
Snauweart	Musculosa Snaauwaert	Clarita	\$ 345,45	1	\$ 345,45
Snauweart	Remera Snaauwaert	Tech	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Snauweart	Remera Snaauwaert "Vie"	Sublimada Mujer	\$ 581,82	8	\$ 4.654,55
Snauweart	Remera Snaauwaert Fogo	Sublimada Hombre	\$ 568,18	2	\$ 1.136,36
Snauweart	Remera Snaauwaert HIT	Dry fit Lisa	\$ 400,00	6	\$ 2.400,00
Snauweart	Short con calza Milos	Negro/ Amarillo	\$ 795,45	3	\$ 2.386,36
Snauweart	Short Snaauwaert Break hombre	Estampado Pixel	\$ 613,64	8	\$ 4.909,09
Snauweart	Short Snaauwaert Manuk	Liso	\$ 568,18	3	\$ 1.704,55
Snauweart	Short Snaauwaert Play	Liso	\$ 568,18	1	\$ 568,18
Swag	Campera Swag	Berry	\$ 2.818,18	1	\$ 2.818,18
Swag	Campera Swag	Modelo 4190	\$ 2.818,18	2	\$ 5.636,36
Swag	Campera Swag	Modelo 4241	\$ 2.490,91	3	\$ 7.472,73
Swag	Campera Swag	Modelo 4211	\$ 2.218,18	2	\$ 4.436,36
Trevo	Botella Flexible HydraPack	Ultra Flask 0.5L	\$ 1.100,00	2	\$ 2.200,00
Trevo	Guantes Trevo	MicroGrip	\$ 600,00	2	\$ 1.200,00
Trevo	Rem. Primera Piel Trevo	TERMICA FRISA	\$ 845,45	6	\$ 5.072,73
Tupperware	Botella Tupperware	1 Litro	\$ 336,36	3	\$ 1.009,09
Tupperware	Botella Tupperware	500ml	\$ 181,82	5	\$ 909,09
Tupperware	Botella Tupperware	350ml	\$ 118,18	4	\$ 472,73
Wanser	Campera Falcone	Soft Shell	\$ 2.113,64	3	\$ 6.340,91
Wanser	Campera Wanser	Soft Shell	\$ 2.204,55	1	\$ 2.204,55

WEIS	Bolsa De Hidratacion Weis	2000ml	\$ 945,45	2	\$ 1.890,91
WEIS	Botella Weis	300ml	\$ 54,55	3	\$ 163,64
WEIS	Cinturón Porta Botella Weis	2 Botellitas	\$ 681,82	2	\$ 1.363,64
WEIS	Cinturón Porta Botella Weis	1 Botellita	\$ 277,27	2	\$ 554,55
TOTAL COSTO DE PRODUCTOS					\$ 410.742,27

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 23 de Junio de 2020


ROMERO VALLAS

Firma y aclaración

26842

Número de registro

31.855.208

DNI