



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

**“Plan de Marketing: El lanzamiento de una
cápsula de Reves Fútbol Femenino en
Argentina”**

Autor: Rubín, Andrea Laura

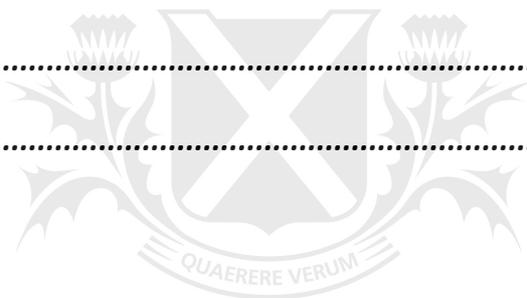
DNI: 32.990.633

Director del Trabajo de Graduación: Daniela Martínez

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Marco Teórico	7
Historia de la Mujer en el Deporte.....	10
Análisis de Situación	14
Análisis Interno.....	14
Análisis de Entorno.....	18
Análisis del Mercado.....	23
Análisis de Competencia.....	26
Análisis del Consumidor	30
Estrategia.....	36
Análisis FODA.....	36
Matriz DAFO	41
Matriz BCG	42
Segmentación y Targeting	45
Targeting.....	48
Diferenciación y Posicionamiento.....	50
Cadena de Valor (Michael Porter)	51
Objetivos y Metas.....	55
Marketing Mix.....	56

Producto-Marca	56
Producto	57
Precio	59
Canales	62
Comunicación	65
<i>Análisis Económico y Financiero.....</i>	<i>68</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>72</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>75</i>
<i>Anexos.....</i>	<i>77</i>



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Reves es una marca argentina nacida en 1998 que ofrece una propuesta de valor apuntada al mercado de hockey sobre césped. La marca que posee una vasta experiencia en el mercado deportivo femenino argentino decide lanzar, por primera en su historia, una oferta para un nuevo segmento: el fútbol femenino.

Su lanzamiento responde a una tendencia mundial en el empoderamiento de la mujer que se manifiesta en casi todos los ámbitos de la sociedad. Uno de los ámbitos donde se evidencia este cambio es la industria mundial deportiva, y dentro de ella, en el fútbol.

El valor en la industria del deporte se estima, según la consultora A.T. Kearny, que alcanza los 620 mil millones de dólares estadounidenses a nivel mundial. Además, según Euromerics Sport Marketing, se espera que los ingresos sólo de ropa deportiva sean de 184,6 mil millones de dólares para el año 2020, y con un crecimiento a nivel mundial del 14% anual. Si estos valores se compararan con el PBI de un país, la industria estaría entre los mejores del mundo y tendría la tasa de crecimiento a nivel mundial más alta.

Puntualmente, según Nielsen Sports¹, el fútbol femenino, con un 43%, es el quinto deporte más popular. Este porcentaje equivale a una base potencial de 105 millones de aficionados. Asimismo, es uno de los deportes con mayor potencial de crecimiento, siendo que los primeros cuatro son deportes ya desarrollados: golf 61%, cricket 52%, ciclismo 51% y basquetbol 43%; y la mayoría, sin gran poder de crecimiento en Argentina.

¹ Líder mundial en medición deportiva.

En la actualidad, según la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), son 30 millones las mujeres que juegan regularmente en el ámbito federado, ya sea amateur o profesional, y el objetivo de la federación es duplicar ese número para el año 2026.

A nivel nacional, también se vio reflejado este crecimiento. A pesar que no hay estadísticas oficiales, ni registro de cantidad de jugadoras federadas o de equipos de fútbol femenino, ya se vislumbra dicho incremento. Un claro ejemplo de ello es la reciente profesionalización del fútbol femenino argentino.

Es por ello que, Reves lanzará una oferta pensada y desarrollada para el mercado del fútbol femenino argentino. Para diferenciarse de las grandes marcas a nivel mundial, su oferta que apunta al fútbol recreativo y amateur, construye su posicionamiento sobre un segmento que hoy no está siendo escuchado. Este segmento aún se encuentra en la lucha por tener su espacio dentro del fútbol, y dentro de la sociedad.

El mercado potencial de Reves es de 2.835.226 mujeres residentes en la Argentina que tiene entre 20 y 34 años de edad y son personas activas según la OMS.

Reves se apalancará en su estructura y procesos ya desarrollados optimizando su gestión actual en un mercado desafiante. Es por ello que, su inversión inicial para el lanzamiento será de sólo USD 12.610, pudiéndolo recuperar en una sola temporada.

Para la primera temporada (primavera/verano 2019/20) se espera un ingreso neto de USD 161.683 y egresos por USD 142.842, teniendo una inversión en marketing para este período de USD 14.290. La eficacia de la campaña de marketing a través de la métrica de Retorno de la Inversión en Marketing (ROMI) es de 6,27.

Por último, el proyecto de inversión tiene resultados muy positivos, ya que otorga una TIR de 167,45% y un VAN de USD 50.313 con una tasa de descuento de 11%.

Introducción

Reves es una marca de hockey sobre césped que nació en Argentina en el año 1998. En la actualidad, a pesar de tener presencia en Argentina, Chile, Uruguay y Europa, su estrategia de negocio, posicionamiento de marca, competencias distintivas, oferta y procesos se encuentran focalizados principalmente en el mercado local, donde se ubican las oficinas de la marca.

La estrategia corporativa actual de Reves es tener una oferta 360° de productos de hockey sobre césped para poder cubrir todas las necesidades de un jugador, tanto adentro como afuera de la cancha. Su oferta apunta a quien practica la actividad de forma recreativa como a quien lo realiza en la elite del deporte.

El mercado del hockey sobre césped en Argentina se compone en un 80% por mujeres, y es donde la marca tiene su foco. Reves, como joven marca argentina, pero con más de veinte años de experiencia de cara al mercado interno y extranjero, tiene por delante múltiples desafíos. El desafío más importante que enfrenta en los próximos meses es lanzar una colección cápsula² de fútbol femenino. Será la primera vez que la marca le va a hablar a este público sumándose a la tendencia que hay a nivel mundial.

Por una evolución de la sociedad, las marcas empezaron a ver el valor de la mujer, haciendo que la popularidad y el impacto global crezca en el deporte femenino en forma exponencial. Uno de los deportes que más creció por esta tendencia mundial al reconocimiento de la mujer es el fútbol femenino, tanto a nivel profesional como amateur.

² Cápsula: procede del latín *capsŭla*, diminutivo de *capsa*, caja. En la industria textil se llama a una pequeña colección independiente dentro de la colección de una marca.

Argentina sigue el auge mundial, y Reves se suma con una oferta pensada 100% para el fútbol femenino potenciando sus años de experiencia en la mujer deportista.



Universidad de
San Andrés

Marco Teórico

Desde el principio de la humanidad, la mujer debió transitar un camino lleno de obstáculos y desafíos para poder lograr trascender su condición de madre y poder participar en la sociedad. Su inclusión en los ámbitos políticos, económicos y sociales fue progresiva, y aún sigue en evolución.

Durante la etapa nómada la condición física de la mujer, más pequeña en comparación con la del hombre, hizo que naturalmente quedara al margen de las actividades que demandaban un esfuerzo físico. De esta forma, los seres humanos comenzaron a organizarse.

Con el comienzo de la agricultura comienza el sedentarismo, donde surgen los primeros asentamientos cerca de los ríos. La necesidad de brazos para trabajar la tierra lleva a la mujer a los campos de cultivo y terminan siendo las encargadas de estas actividades, mientras que los hombres se focalizan en la caza, la pesca y el cuidado del territorio.

El aumento de la población y la necesidad de intercambio comercial, permitió que nacieran las ciudades. A partir de ellas surgió una nueva clase social, la burguesía, compuesta por comerciantes y artesanos. Durante esta época, la vida de la mujer se limitó al cuidado de los hijos, las tareas domésticas y los trabajos manuales. En este contexto, se fue creando una cultura de roles que eran difíciles de trascender, debido a que era sostenida por la religión, mantenida por la educación y limitada a los hombres la participación en el poder civil. La mujer en ese entonces tenía los mismos derechos que un niño, era considerada políticamente incapaz.

La revolución industrial en 1789, con el descubrimiento de la máquina de vapor, da origen a una nueva tecnología que exige más gente para trabajar en las

fábricas convirtiendo a la mujer nuevamente en un instrumento útil para participar en la vida laboral, aunque percibiendo salarios más bajos que los hombres.

Recién a fines del siglo XIX y desde la primera guerra mundial, la mujer comienza a incorporarse a la educación universitaria y a participar con su trabajo en ciertas áreas específicas.

En 1792, Mary Wollstonecraft, considerada la primera filósofa feminista de la historia, publicó la “Vindicación de los derechos de la mujer”³. Un texto fundamental para la época donde defendía el derecho de la mujer a la educación, sosteniendo la importancia y responsabilidad de que las mujeres sean educadas igual que los hombres. Anteriormente, la expectativa de la sociedad para el rol de la mujer era que se casara, tuviera hijos y que se dedicara a cuidar su hogar. No era bien visto que la mujer trabajase.

Con el surgimiento de la producción masiva de electrodomésticos, luego de la segunda guerra mundial, las tareas hogareñas que sólo eran realizadas por las mujeres se aliviaron, produciendo un gran cambio de cosmovisión. El relativismo cultural cambia los valores y comienza una nueva era hacia la tradición, la familia y la religión. Durante el siglo XX, se reconocen los derechos de la mujer como persona adulta en iguales condiciones que los hombres.

En la actualidad, las mujeres tienen pleno protagonismo, invaden universidades y compiten con los hombres en todos los ámbitos de la sociedad, mientras que los hombres también realizan tareas del hogar. Existe mayor igualdad tanto en los puestos de trabajo de jerarquía, como puestos políticos y en todos los campos de la cultura. Sin embargo, y pesar de que hay avances indiscutibles e innumerables

³ <https://www.filco.es/mary-wollstonecraft-la-primera-filosofa-feminista/>

ejemplos en materia de inclusión femenina, la sociedad todavía enfrenta significativas barreras.

En relación con los derechos económicos, el acceso de las mujeres al empleo formal y su participación en el mercado laboral, si bien ha ido creciendo, aún es limitado. Todavía persiste la tendencia al patriarcado y a los imaginarios impuestos por el hombre, donde ha sido él quien ha tomado la batuta dominante, relegando a la mujer a lo secundario. Esta tendencia ha impedido el desarrollo completo de la mujer, y aunque en las últimas décadas se ha venido incursionado en el campo político, económico, educativo, religioso, deportivo, artístico y cultural, la igualdad aún es lejana en comparación con el hombre.

En el sector empresarial, las mujeres tienen poca representación en las posiciones directivas y en juntas directivas, ya que no gozan de las mismas oportunidades que los hombres para llegar a las cimas de las jerarquías laborales. A su vez, frente a igual puesto de trabajo no tiene la misma remuneración una mujer y un hombre.

Según la encuesta realizada por la consultora Mercer en el 2017 de "Total Remuneration Survey", la brecha salarial es del 12 % en el nivel de Gerente General en favor de los hombres. Mientras que, el informe presentado por la Comisión Nacional de Valores especifica que solo el 10,4% de los puestos directivos de las empresas que cotizan en bolsa son ocupados por mujeres.

El empoderamiento de la mujer también se ve reflejada en el ámbito público, como dijo Bill Clinton en un reportaje de la revista Time: "Ninguna sociedad podrá florecer realmente si reprime los sueños y la productividad de las mujeres, que son la mitad de la población".⁴ Sin embargo, son premisas que se enfrentan con la realidad, ya que según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) todavía hay una brecha

⁴ <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/mujer-liderazgo-gestion-101918>

muy amplia entre hombres y mujeres (s. f.): “Aún subsiste una marcada disparidad entre los géneros en la esfera jurídica y social. Pese a que se ha conseguido un cierto progreso a lo largo de las últimas décadas, las mujeres trabajadoras siguen ganando de media un 24% menos que los hombres a nivel mundial. En agosto de 2015, solo el 22% de todos los parlamentarios nacionales eran mujeres, lo que representa un ligero aumento frente al 11,3% del año 1995”.⁵

En Argentina, independientemente del carácter político, las figuras en los últimos años de Cristina Fernández de Kirchner y María Eugenia Vidal, representan los cambios socio-culturales que la sociedad nacional está atravesando.

Historia de la Mujer en el Deporte

La evolución del rol de la mujer a lo largo de la historia en la sociedad se vio reflejada en el deporte, y particularmente en el fútbol.

El origen del fútbol puede remontarse hasta el siglo II A.C., formando parte de los juegos populares medievales, en donde intervenían hombres, mujeres y niños, las reglas eran orales y locales, no había un número limitado de jugadores, ni tiempo de duración estipulado y los desenlaces generalmente eran violentos.

Hacia mediados del siglo XIX, con la consolidación de “The Football Association” (Inglaterra, 1863), se origina el deporte como se conoce en la actualidad. Su institucionalización, se produjo a partir de las escuelas públicas inglesas, para luego establecerse como forma de recreación, principalmente como mecanismo de control del tiempo libre de los obreros en las fábricas británicas, lo

⁵ <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/gender-equality/index.html>

que permitió su expansión más allá de las fronteras, y finalmente se profesionalizó con particularidades nacionales.

Sin embargo, tres décadas después al nacimiento del deporte moderno, las mujeres hicieron su aparición oficialmente en un partido en marzo de 1895, gracias a la activista de los derechos de la mujer Nettie Honeyball, quien había fundado en 1885 el primer club deportivo llamado “British Ladies Football Club”. El principal motivo de su creación fue para demostrar que la mujer podía emanciparse y ser parte de la sociedad que la excluía.

Al observar la evolución del fútbol, se ve cómo el nacimiento del deporte moderno como de escolarización primero, de esparcimiento después y de profesionalización por último implicó dejar afuera a las mujeres. Con la modernidad, la práctica deportiva, el discurso de esa práctica y su representación se constituyeron como un mundo masculino, donde las reglas objetivas y los valores que en ellos circulan pertenecen a su dominio.

Tal y como dijo Castañón en el 2004: “La incorporación femenina al deporte en general y al fútbol en particular ha sufrido las mismas dificultades que el reconocimiento de la mujer en la sociedad y la implantación del deporte femenino internacional. Y ha debido superar diversos aspectos culturales, educativos, médicos, periodísticos”. A nivel mundial, aún no se le otorga la seriedad y compromiso que deberían tener. Las mujeres, aunque fueron ganando terreno e incursionándose en el mundo del fútbol, todavía les es difícil dedicarse de manera profesional.

La FIFA realiza recién el primer campeonato Mundial de Fútbol Femenino en China en 1991. De acuerdo con sus datos, del 2000 al 2006, el incremento de la participación de las mujeres en estructuras organizadas fue de 54%; en ese período el fútbol de aficionados creció en 16% en hombres y 138% en mujeres. Los torneos femeninos también se incrementaron: 135 selecciones femeninas absolutas figuran

en la Clasificación Mundial FIFA/Coca-Cola y en el último mundial que fue llevado a cabo en Francia en junio del 2019, participaron 24 selecciones.

El fútbol femenino experimentó un auge de crecimiento en la última década. Los equipos, el interés público, el de diversas entidades y el de las marcas se multiplicó.

Adidas anunció el 8 de marzo del 2019 el pago igualitario de los bonos según desempeño que recibirían las mujeres que jugaran el Mundial Femenino de Fútbol del 2019. A su vez, comunicó una alianza con la red social Twitter e Intersport para transmitir en vivo los partidos en Estados Unidos, de manera de dar visibilidad a los campeonatos. Según datos de esta empresa, solo el 4% de la cobertura de deportes en Estados Unidos es de las atletas mujeres. La iniciativa buscó, por un lado, denunciar esa perspectiva, y por el otro difundir que pueden ser deportistas profesionales. A su vez, la marca de las tres tiras lanzó su campaña "She Breaks Barriers" para promover el deporte entre mujeres y niñas, el comercial pide igual representación en los medios para mujeres deportistas.

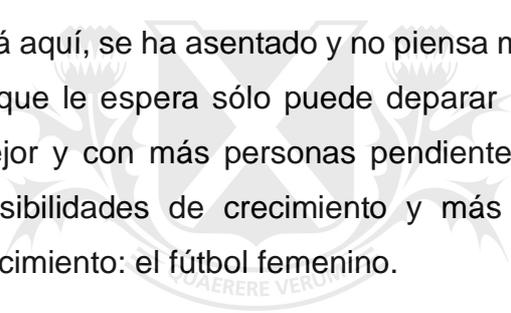
Por su parte, su histórico competidor, Nike, también buscó equilibrar esa balanza entre géneros y su foco también estuvo puesto en la Copa Mundial Femenina de Fútbol 2019. Su estrategia se basó en rediseñar el enfoque de la ropa deportiva femenina. La moda del deporte femenino se constituyó por mucho tiempo en "reducir y colorear" en base a la moldería masculina. Sin embargo, la marca de la pipa diseñó las piezas desde cero para apoyar explícitamente y mejorar el rendimiento femenino. "No cambies por las reglas. Cambia las reglas", fue el eslogan de la firma deportiva. A su vez, lanzó la campaña "Antes Que Nada", protagonizada por futbolistas argentinas de todas las divisiones donde representaron las barreras que tienen que atravesar para alcanzar sus objetivos.

A nivel nacional, el presidente de la Asociación de Fútbol Argentino, Claudio Tapia, anunció en marzo del 2019 que iba a dar apoyo económico para desarrollar la liga femenina de manera profesional. De esta forma se oficializa la "Copa Evolución"

acompañando a los 16 clubes argentinos que cuentan con esa rama del deporte con asistencia económica.

En conclusión, hasta hace solo dos años atrás el fútbol femenino era un deporte invisible. El fútbol masculino era el fútbol, a secas. Sin embargo, las victorias internacionales, y nacionales, y el interés del público lo han convertido en un incipiente negocio. Por una evolución de la sociedad y porque los clubes y marcas empezaron a ver el “valor de la mujer” surgió una tendencia mundial al reconocimiento del deporte femenino.

El fútbol femenino está aquí, se ha asentado y no piensa moverse. Ha llegado para quedarse y el futuro que le espera sólo puede deparar más mujeres jugando al fútbol, haciéndolo mejor y con más personas pendientes de ellas. Llegará más financiación, más posibilidades de crecimiento y más oportunidades para un mercado en pleno crecimiento: el fútbol femenino.



Universidad de
San Andrés

Análisis de Situación

Evaluar en qué posición se encuentra una empresa tanto a nivel interno como a nivel externo permite tener una visión global y un buen sustento para luego formular e implementar una correcta estrategia. Es fundamental tener un claro entendimiento del entorno de actuación, de las fortalezas y debilidades del proyecto y las posibles mejoras que se pudieran adoptar para mejorar constantemente. Este proceso permite tener detallado los posibles pasos a seguir para lograr el éxito empresarial. Es por ello que pasaremos a analizar la situación interna de Reves, su contexto macroeconómico, así como también, el microentorno de la marca, identificando el mercado, su competencia y sus consumidores.

Análisis Interno

Visión, Misión y Valores

Al momento de analizar la visión y misión de Reves podemos advertir que se encuentran mezcladas, siendo difícil distinguir y definir una de la otra. La “visión” de Reves nace a partir de la fundadora de la marca y más allá de que hoy se mantiene, no se transmite de una manera clara y directa, ya que establece que Reves debe apuntar a “Ser lo que es Adidas para Alemania o Nike para Estados Unidos”.⁶ Esto significa que la fundadora visualizó, y aún visualiza, que un día la marca se convertirá en una empresa líder en su mercado. A su vez, los valores de Reves no son suficientemente claros para poder identificarlos, escribirlos y que sean la guía y la base de la estrategia de la marca.

⁶ María Paula Castelli, fundadora de la marca Reves

Podemos detectar que al ser una marca que la engendró una única persona pero que hoy en día la poseen y administran cuatro, la visión y misión de Reves se mezcla con la visión que cada uno de los dueños de la marca tiene para el futuro. Sin embargo, analizar algunas situaciones en la historia de Reves pueden servir de ayuda para detectar la visión que la fundadora tiene.

En primer lugar, Reves nació en 1998 por María Paula Castelli como una marca exclusiva de hockey, pero a largo plazo la idea siempre fue expandirse a otros deportes. Reves cuenta con una oferta 360° de productos de hockey sobre césped (palos, calzado, fundas, indumentaria y accesorios) para poder cubrir todas las necesidades de un jugador, tanto dentro como fuera de la cancha. Su oferta apunta a quien practica la actividad de forma recreativa como a quien lo realiza en la élite del deporte profesional.

En el año 2013, Reves afrontó un profundo proceso de cambio y reestructuración, (la fundadora cedió el 50% de la propiedad marcaria) cambiando el logo e imagen de la marca que venía acompañando a Reves por más de 15 años. Este cambio se realizó para prepararse para en un futuro desanclarse 100% del hockey y que la marca se comience a expandir a otros deportes. (Ver Anexo I: Evolución de Logo Reves).

Por otro lado, podemos ver que la visión de Reves está focalizada en el producto más que en los clientes, siendo muy específica, pero quitándole flexibilidad. Los procesos, estrategia y competencias distintivas así lo reflejan. Reves es una marca creada por deportistas para deportistas. La experiencia e inteligencia están al servicio de los productos que potencian la performance deportiva. El conocimiento profundo y vivencial del hockey se busca reflejar en cada acción y expresión de la marca. Pero, además resalta la fundadora que Reves es “Una marca de apasionados, de quienes nunca perdieron el espíritu de auto superación, y disfrutaban tanto del esfuerzo como de la victoria, porque encuentran en el deporte el impulso

que les da vida”.

En la actualidad, la estrategia de Reves sigue focalizada en el mercado del hockey; sin embargo, para el segundo semestre del 2019 se lanza por primera vez en su historia una oferta dirigida para un mercado que no es el hockey, el fútbol femenino. Su estrategia se basa en sus 20 años de historia hablándole a la deportista femenina y por consecuente ésta se centra en ofrecer productos sólo para el fútbol femenino. A diferencia de las estrategias que realizaron las marcas líderes hasta el momento, la oferta no nace de una colección pensada para el hombre que luego es adaptada a la mujer. La oferta de Reves es pensada, diseñada y desarrollada en entorno a la mujer.

La estrategia se centra en la mujer deportista porque responde a una creciente demanda en los deportes femeninos. La tasa de crecimiento en los deportes femeninos en la industria deportiva es una de las más altas. Según Nielsen Sports los deportes femeninos que lideran el camino en la profesionalización y comercialización son el tenis y el golf. Sin embargo, los logros más importantes y recientes los lleva el fútbol femenino. Según Nielsen: “El número creciente de ligas profesionales en todo el mundo, y la ‘UEFA Women’s Euro 2017’ atrajo una audiencia de 150 millones de televidentes. Mientras que en la final de la ‘Liga MX Femenil’ estableció un nuevo récord mundial de asistencia para un partido de fútbol de un club femenino, cuando asistieron 51,211 personas. En Inglaterra, 1,6 millones vieron la final de la ‘Women’s FA Cup’ entre Chelsea y Arsenal, con 45.423 espectadores en el estadio.”

Este récord se volvió a romper en marzo del 2019, en Barcelona, cuando disputaron el partido de la Liga Femenina Atlético Madrid contra FC Barcelona y asistieron 60.739 personas.

Sobre la base de este impulso se organizó la Copa Mundial Femenina de FIFA del 2019 y siguió esta tendencia de crecimiento. El resultado superó las expectativas,

ya que los tickets del partido inaugural, de las semifinales y los de la final se agotaron en apenas 48 horas. Además, sin haber comenzado el torneo ya había más de 800.000 entradas vendidas, mientras que a lo largo de los próximos días superaron el millón de tickets vendidos. La audiencia en televisión, por su parte, llegó al billón de televidentes. Sin lugar a duda, hubo una participación a gran escala que representó una gran plataforma para que las marcas se destaquen.

Además, la FIFA duplicó el monto en premios a repartir entre las selecciones hasta alcanzar los US\$30 millones (frente a los US\$15 millones de Canadá 2015). La cifra, sin embargo, sigue estando muy lejos de los US\$400 millones que se distribuyeron en el Mundial Masculino de Rusia 2018.

En consecuencia, este mercado incipiente, permite a los accionistas, las marcas y los medios de comunicación desarrollar una nueva propuesta comercial e involucrar a los fanáticos de una manera diferente.

Análisis de Entorno

Al identificar y evaluar las principales variables del macroentorno que impactan a las operaciones de Reves desde un análisis PEST, podemos encontrar factores económicos, políticos y legales, socioculturales y tecnológicos. Este análisis permitirá identificar adecuadamente los condicionantes del entorno que le afectan o pueden afectarle a la marca.

Factores Económicos

En primer lugar, analizando los factores económicos, Reves se ve afectado debido a la volatilidad del tipo de cambio del país. La devaluación afecta negativamente, ya que el 90% de los artículos que ofrece la marca son importados, por lo que el tipo de cambio es una variable directa y fundamental al negocio. Adicionalmente, esta pérdida de valor del peso provoca que los costos se incrementen y por ende, el producto final, lo que hace que el producto pierda competitividad frente a la competencia. A su vez, la falta de estabilidad de la moneda nacional limita la posibilidad de hacer planificaciones y previsiones del negocio; y muchas veces, provoca aumentos de stock inmovilizado.

En la actualidad, la Argentina atraviesa una recesión económica que provoca directamente una caída en el consumo. La caída en la actividad económica y por consiguiente el aumento del desempleo, ocasiona una disminución del consumo, ya sea por el aumento de precios (inflación), o por la disminución de la capacidad de consumo (menos dinero, mayores tasas de interés en créditos, etc.). La inflación es un factor que afecta negativamente ya que, frente a la pérdida del poder adquisitivo de la población, las decisiones de compras de Reves se ven cada vez más limitadas a los bienes necesarios y a su vez, lleva a la necesidad de buscar mejores precios constantemente.

Factores Políticos y Legales

En términos políticos y legales, las políticas de cierre o apertura de las importaciones son variables que le afectan al modelo de negocios de Reves. Durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), donde había una política de cierre de las importaciones, Reves se vio afectada negativamente por no poder importar sus productos. En ese momento, el poder de negociación se encontraba en las marcas que tenían producto disponible para la venta porque la oferta escaseaba por lo que podían vender a cualquier precio y bajo muy buenas condiciones comerciales. Sin embargo, Reves, al igual que sus competidores, no tenía producto suficiente para abastecer el mercado argentino.

En la actualidad con la apertura de los mercados, podemos considerar aspectos positivos como negativos. En cuanto a los aspectos positivos, la apertura al mundo genera un mejor abastecimiento de la empresa, al poder importar los productos que comercializa sin restricciones. La contracara de esto implica que muchas otras marcas aprovechen tal política comercial y logran ser más competitivos con productos importados. Además, este modelo, facilita la entrada de jugadores nuevos en el mercado o jugadores internacionales existentes que no tenían el foco puesto en el mercado nacional.

Factores Socioculturales

Desde el punto de vista sociocultural, en el año 2000 y a partir del surgimiento de “Las Leonas” (Selección Femenina de Hockey Sobre Césped de Argentina), el hockey se convirtió en el deporte femenino de referencia para la mujer argentina. En consecuencia, nació un incentivo para practicar el deporte desde las chicas más pequeñas y sentó las bases para la práctica del deporte amateur. Este hito provocó y sigue provocando un crecimiento constante en la industria del hockey, afectando positivamente a Reves. En los Juegos Olímpicos de Río 2016, “Los Leones”

(Seleccionado Masculino de Hockey Sobre Césped de Argentina) por primera vez en la historia llegaron a lo más alto del podio generando un crecimiento del deporte en el sector masculino.

Es importante resaltar que, a nivel mundial, el deporte es masculino. Por consiguiente, el consumo de productos en la industria de hockey sobre césped es 70% de hombre y sólo el 30% femenino a nivel internacional. En Argentina, la participación por género es inversa, y el mercado responde a ello siendo 70% femenino y sólo el 30% masculino. Reves focalizó su estrategia en función de esta participación de mercado, logrando que le afecte positivamente y se enfocó principalmente en el mercado nacional más grande: el género femenino.

El fútbol femenino recientemente vivió una situación similar con el Mundial jugado en Francia durante el 2019. Aunque no tuvieron los mismos resultados deportivos que “Las Leonas” en el torneo, sí tuvieron similares resultados en el impacto de la sociedad donde se evidenció un crecimiento de jugadoras de fútbol o interesadas en comenzar a realizar el deporte. Además, ya se estima que es el deporte que va a superar en cantidad de jugadoras al hockey a nivel nacional.

El fútbol en Argentina, se practica tanto a nivel profesional como amateur, y este último puede encontrarse tanto en clubes federados, como también en colegios (públicos y privados) y barrios cerrados. A nivel social, se practica en varios niveles socioeconómicos, ya que es un deporte que puede realizarse con pocos recursos y ser relativamente económico.

Factores Tecnológicos

Por último, en cuanto a factores tecnológicos, el mercado se encuentra cada vez más demandante desde dos aspectos. En el primero de ellos, el jugador exige mayor tecnología y tecnicidad en los productos. La tecnología está siendo cada vez más relevante en el deporte. No solo en los elementos clave de cada deporte (como

en hockey, los palos) sino también en tecnología de avanzada tanto en zapatillas como en la indumentaria. Tales exigencias, hacen que los productos tengan que ser cada vez más innovadores, provocando un incremento de los costos.

Algunos de los ejemplos en tecnología del sector son la Biocerámica aplicada al textil (mejoran la oxigenación de los tejidos, favoreciendo la circulación sanguínea y haciendo más eficiente la termorregulación) o la Nanotecnología (prendas con tejidos adaptados para cada situación, como Dry-Fit y Play-Dry).

Puntualmente en el hockey se encuentran los palos donde está la constante necesidad de ser más livianos, pero con mayor resistencia y potencia de manera tal de mantener una performance óptima a la hora de jugar. Es por ello, que se comienza a ver palos con nano materiales, carbón tech, foam y matrices de palos “desafiantes” siempre en busca de satisfacer la necesidad del jugador.

Reves ya detectó que tiene una falencia en la oferta de algunas familias de producto técnico y es consciente de que le está afectando negativamente en términos de posicionamiento. Por esta razón, los managers de la marca están buscando mitigar esta amenaza al comenzar a invertir en tecnología en los productos claves (palos y calzado).

El segundo aspecto tecnológico que está afectando a la marca es el cambio en la forma de comercializar y distribuir los productos. A nivel tecnología podemos destacar el crecimiento del ecommerce; principalmente en los consumidores más jóvenes que prefieren la comodidad del comercio online en lugar de visitar tiendas. Algo fundamental de este canal, es el desarrollo de la logística que viene arraigada a este público, cuya exigencia es muy alta.

Uno de los pilares de la estrategia de Reves en los últimos años de crecimiento exponencial fue vender sólo a clientes mayoristas y no directamente al consumidor final. De esta forma, una de sus fortalezas se encontraba en comunicar a sus clientes que no competía directamente en el mercado, que sólo producía y

distribuía. Sin embargo, hoy esa fortaleza se convirtió en una debilidad debido a la creciente demanda para que las marcas se relacionen directamente con el consumidor final y por la necesidad que el mercado le transmite de tener locales propios. Reves, al detectar que este factor tecnológico lo afectaba negativamente, se vio obligado a cambiar la estrategia mencionada. En el año 2018 la marca abrió su primer local exclusivo a la calle, ubicado en el shopping DOT. Además, ese mismo año lanzó su tienda oficial en Mercado Libre y su propio ecommerce.

En conclusión, si bien el contexto económico no favorece a empresas como Reves, cuyo modelo de negocios se basa en un 90% de productos importados, lo que implica convivir con una alta volatilidad y constante suba de precios (asociados a la suba del dólar); en términos socio-culturales el mercado de hockey o el fútbol en Argentina, si es atractivo ya que se encuentra en crecimiento y cada vez es más reconocido el deporte femenino. Por esta razón el entorno es moderadamente favorable, pero exigente en términos tecnológicos.

Análisis del Mercado

La industria del deporte constituye un negocio muy amplio que abarca desde la venta de alimentos y artículos deportivos hasta la venta de derechos de difusión y acuerdos de patrocinio. En la misma hay numerosas partes interesadas: clubes, ligas y torneos, patrocinadores, empresas de difusión e, indudablemente, los fabricantes del equipamiento: la industria de los artículos deportivos.

La producción de artículos deportivos tuvo un desarrollo incipiente a finales del siglo XIX y principios del XX, pero el auge industrial, la proliferación de los clubes y la consiguiente profesionalización de la actividad cambiaron la esencia del negocio. Según un estudio de la consultora A.T. Kearny, se estima que el valor de la industria mundial del deporte alcanza los 620 mil millones de dólares estadounidenses. Mientras que un reporte realizado por la empresa Euromerica Sport Marketing se espera que para el año 2020 el mercado global sólo de ropa deportiva produzca ingresos de alrededor 184,6 mil millones de dólares. Si fuera un país, el PBI de esta industria estaría entre los mejores del mundo y es de hecho el de mayor crecimiento a nivel mundial (14% anual).

Los artículos deportivos del siglo XXI no sólo simbolizan deporte, sino que además estilo de vida y moda. Representan un concepto que va más allá de tener una remera o unas zapatillas deportivas. El deporte es un claro ejemplo de consumismo en el presente. Este consumo de bienes y servicios deportivos está vinculado a la figura corporal y la apariencia, ya que el hacer deporte implica moverse en espacios públicos donde se exhibe la indumentaria. También este consumo está unido a una puesta en juego del cuerpo, las prácticas, y la ropa o los accesorios utilizados para el deporte implican una forma de utilizar y de mostrar el cuerpo.

Los artículos deportivos están presentes en casi todas las actividades deportivas. Pueden ayudar a los atletas de competición a alcanzar su máximo potencial,

inspirando a las nuevas generaciones a participar; como también hacen del deporte de base comunitaria una experiencia más cómoda, divertida y gratificante.

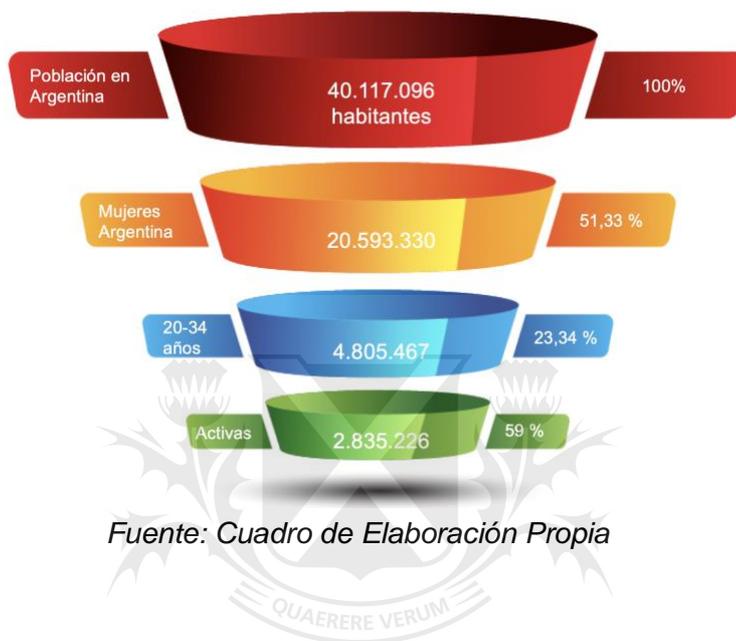
Según la Organización Mundial de la Salud luego de examinar datos por 1.9 millones de personas en 358 encuestas en 168 países, concluyó que la media global de inactividad física⁷ es del 27,5% de la población. Por género, ese porcentaje es 23,4% para los hombres y 31,7% para las mujeres. El país del mundo donde se hace más actividad física es Uganda, que nada más registra un 5,5% de inactividad, seguido de Mozambique, con un 6%. Mientras que los países más sedentarios son Kuwait con un índice de inactividad física del 67%, Arabia Saudita con 53% e Iraq con el 52% de la población. En América Latina, por su parte, el país con el índice de inactividad más bajo es Uruguay, con un 22%, seguido de Chile 26% y Ecuador 27%. En Argentina, el 41% de la población según OMS es considerada inactiva.

Según el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en la Argentina en el año 2010, la población total país es de 40.117.096 de habitantes, siendo el 51,33% mujeres y el 23,34% de las mujeres tienen entre 20 y 34 años de edad.

En resumen, la población de Argentina es de 40.117.096 de habitantes, de los cuales el 51,33% son mujeres, es decir 20.593.330 de habitantes. Además, el 23,34% de las mujeres residentes en Argentina tiene entre 20 y 34 años de edad, reduciendo el público objetivo a 4.805.467. Por último, según la Organización Mundial de la Salud sólo el 59% realizan actividad física. Es por ello que, el público objetivo son mujeres residentes en el territorio de la República Argentina que tiene

⁷ Son consideradas personas inactivas a los que hacen menos de 150 minutos de ejercicio moderado a la semana o 75 minutos de gran intensidad.

entre 20 y 34 años de edad y son consideradas según la Organización Mundial de la Salud como personas activas es de 2.835.226 de habitantes.



Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Universidad de
San Andrés

Análisis de Competencia

Habiendo analizado la situación interna de la empresa, como así también el macroentorno y el mercado potencial es indispensable realizar un análisis del microentorno para tener un claro entendimiento para la formulación de la estrategia. Es por ello que, completaremos el análisis comprendiendo las características estructurales del sector, actual y en el futuro, para ver la rentabilidad a largo plazo. Analizar el microentorno permite determinar la intensidad de competencia y rivalidad de la industria, y por lo tanto, cuan atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Para analizar la competencia y rentabilidad de la industria se utilizará el Modelo de las 5 Fuerzas de Micheal E. Porter con el obeitivo de determinar las barreras de entrada, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y clientes y rivalidad en la industria.

Las **barreras de entrada** del sector deportivo son medias/altas. Por un lado, existe cierta tecnicidad en los productos deportivos como calzado e indumentaria, difícil de imitar, que forja barreras altas, además de contar con calidades y procesos de innovación especiales cuya curva de aprendizaje es mayor. Pero por otro lado, los productos específicos de cada deporte, como por ejemplo, los palos de hockey, no suelen ser costosos y su producción es fácilmente imitable, lo que hace que en este sentido las barreras bajen.

En el caso puntual del calzado podemos resaltar que las barreras de entrada son muy altas. En primer lugar, porque se necesita conocimiento muy técnico para desarrollar un calzado de calidad para utilizar en la práctica deportiva. En segundo lugar, para realizar un calzado técnico y de calidad para que responda a las máximas exigencias que hay en el deporte es necesario producir en China. En este país los mínimos para hacer una producción son elevados (2.000 por color),

exigiendo que una marca tenga un mercado ya desarrollado para poder vender esos volúmenes desde un comienzo.

En cuanto al **poder de negociación de los proveedores** para negociar precios más altos o condiciones más favorables para ellos, la fuerza es media. Existen varios jugadores en el mercado, por lo cual, la oferta de proveedores es bastante amplia permitiéndole a Reves tener una ventaja a la hora de elegir y negociar. Reves tiene el poder de optar con qué proveedor trabajar, el margen para negociar precios y de cambiar de proveedor. Sin embargo, los costos de transferencia para trabajar con otro proveedor son medianamente altos. Trabajar con uno nuevo implica volver a generar una relación de “confianza” que se construye con el tiempo y volver a adaptar los procesos internos. De todas formas, los costos asociados por cambiar de proveedor no representan un impedimento para la marca en caso de tener que incurrir en ellos, pero si puede representar una inversión.

En la actualidad, **el poder de negociación de los compradores** es muy alto. Debido a la apertura de las importaciones en Argentina, el crecimiento constante del deporte en el país y por consecuencia el aumento en la cantidad de compañías, la oferta en el mercado es muy amplia. A partir de la abundancia de marcas y oferta de producto que hay, el cliente tiene muchas opciones al momento de elegir qué marca comprar. Es por ello que hoy el consumidor fuerza los precios hacia abajo, demanda mayor calidad en los productos y un servicio de excelencia. La sensibilidad al precio es alta afectando directamente la venta y la competitividad al aumentar los precios.

Por su parte, la **amenaza de productos sustitutos** es baja. Es muy difícil que un producto sucedáneo satisfaga la demanda de comprar un producto destinado para jugar al fútbol. Un botín o una pelota es difícil de sustituir. A partir de ello, podemos decir que Reves no tiene empresas que satisfagan la misma necesidad, pero con una estrategia distinta y en otra industria.

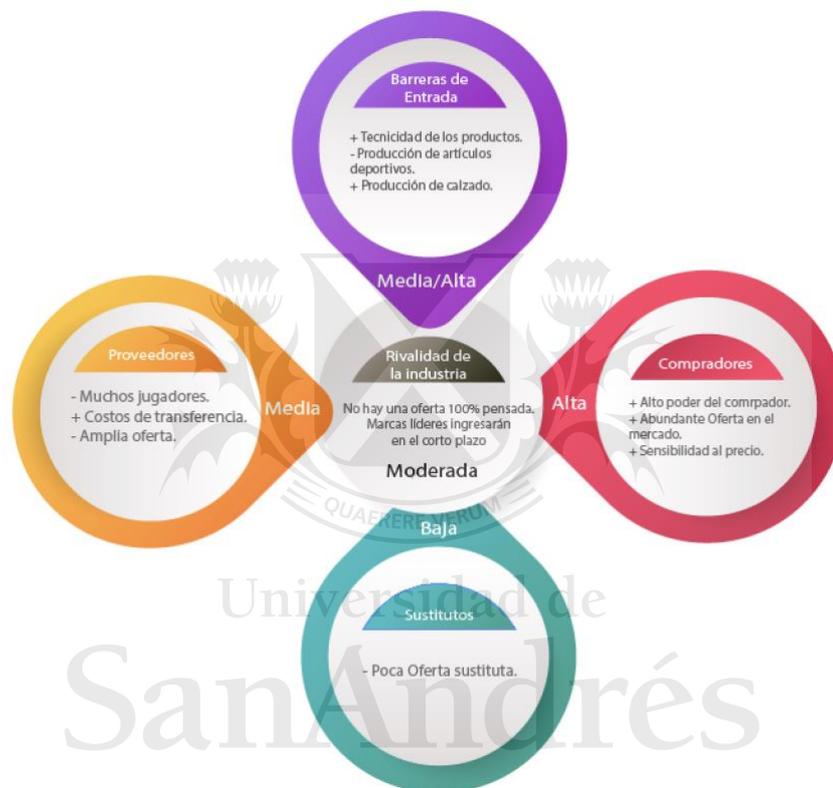
Por último, la **rivalidad** en productos, precios, comunicación, publicidad, sponsoreo y lanzamiento de nuevos artículos en la industria del fútbol es moderada. Esto se debe a que en la actualidad no hay una oferta 100% pensada para el fútbol femenino. Sin embargo, las marcas líderes deportivas a nivel mundial ya comunicaron sus estrategias de marketing y de negocio focalizadas en la mujer y puntualmente en el fútbol. Es por ello que, más allá de que hoy no hay oferta en el corto plazo, sí lo habrá en el futuro. Por lo que podemos decir que la rivalidad en la industria en el corto plazo será alta. Reves tendrá que tener una estrategia clara de diferenciación en producto y precio para poder capturar parte del mercado y evitar que las grandes marcas tomen todo el mercado.

En cuanto a la competencia en el rubro indumentaria y calzado, ésta es más feroz a nivel internacional, con grandes marcas como Adidas y Nike que ofrecen productos de altísima calidad y a precios competitivos. Cuentan, a su vez, con canales de distribución totalmente desarrollados y con un presupuesto publicitario lo suficientemente alto como para patrocinar a los mejores atletas de todos los deportes a nivel internacional. Sin embargo, hoy el tipo de cambio le afecta positivamente a Reves ya que los precios internacionales se volvieron inaccesibles con la volatilidad de la economía Argentina.

En conclusión, podemos decir, a partir del análisis de las cinco fuerzas, que la industria es moderadamente atractiva. Es difícil encontrar empresas que se focalicen 100% en la mujer deportista con productos técnicos a precios competitivos.

Luego de realizar un análisis completo de la situación actual en la que opera Reves desde una visión interna y externa, se puede concluir que el entorno es medianamente atractivo en la actualidad. Por un lado, las condiciones económicas no son las más favorables, al menos hoy por hoy, y a su vez la marca cuenta con una fuerte competencia en el mercado local de grandes marcas y reconocidas a nivel nacional e internacional. Sin embargo, por otra parte, el contexto económico

desfavorable es compensado, en cierta medida porque Reves se focaliza en un deporte donde la demanda está en crecimiento y aún es un mercado poco penetrado.



Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Análisis del Consumidor

Considerando que el objeto de estudio del presente plan de marketing para el lanzamiento de una cápsula de fútbol femenino de la marca Reves se define como potencial consumidor: a cualquier mujer que juegue o jugaría al fútbol en el mercado argentino. Pasaremos a analizarlo.

Según la reciente investigación “The Rise of Women’s Sports: Identifying and maximizing the opportunity”⁸ sobre el deporte femenino realizada en el 2018 por Nielsen Sports, líder mundial en medición deportiva resalta que el 84% de los aficionados a los deportes en general, tienen interés en deportes femeninos (declararon que tenían interés tanto en masculino como en femeninos, o simplemente en deportes de mujeres). De este 84%, el 51% eran hombres. Lo que lleva a la conclusión de que tanto las mujeres como los hombres están interesados en mirar deportes femeninos. Además, este resultado desacredita la percepción de que sólo las mujeres están interesadas en los deportes femeninos, y permite confirmar que representan una gran oportunidad para atraer e involucrar a los fanáticos masculinos.

El 45% de la población en general de los ocho mercados⁹ estudiados en el informe consideraría asistir a eventos deportivos de mujeres en vivo. Mientras que el 46% dice que vería más, si se pudiera acceder a más deportes de mujeres en la televisión gratuita.

⁸ Nielsen Sports, “The Rise of Women’s Sports: Identifying and maximizing the opportunity”

⁹ Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Italia, Alemania, España, Australia y Nueva Zelanda

El potencial de crecimiento de los deportes femeninos es aún mayor a lo que las cifras reflejan debido a que: de quienes dijeron que no tenía interés en los deportes femeninos, el 38% dijo que no había visto pero "*podría estar interesados*", revelando un mercado sin explotar para los accionistas, marcas y otras partes interesadas de la industria. por tratar de involucrar a los aficionados actualmente no comprometidos.

Al momento de analizar el interés de los deportes femeninos, cuando no hay deporte masculino, puntualmente el fútbol femenino es el quinto deporte más popular (43%). Este deporte se encuentra por detrás del golf (61%), el cricket (52%), el ciclismo (51%) y el basquetbol (43%). Si bien el interés en el fútbol femenino es del 43%, y es inferior al de otros deportes mencionados, este porcentaje equivale a una base de potencial de 105 millones de aficionados sólo en los ocho mercados estudiados en el informe.

Además, es uno de los deportes con mayor potencial a corto plazo, siendo que los cuatro primeros son deportes ya desarrollados y transitando una meseta, y la mayoría sin gran poder exponencial en Argentina, lo que lo coloca en una posición más que interesante y digno de seguimiento.

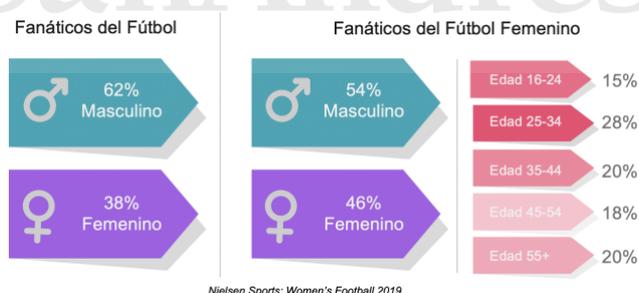
El reciente informe "Women's Football 2019"¹⁰, también de la empresa líder en medición Nielsen, destaca que son 314 millones de personas las que están interesadas en el fútbol de mujeres, destacando la oportunidad para clubes, federaciones, ligas, accionistas y marcas.

Las mismas protagonistas del fútbol femenino reconocen la oportunidad y responsabilidad que hoy tienen por el crecimiento y desarrollo del deporte. Un ejemplo de ello es el rol que en la actualidad tiene la futbolista inglesa, Steph

¹⁰ Nielsen Sports: Women's Football 2019

Houghton¹¹. Mateo Buck, Director de Gestión de Jugadores en la Asociación de Fútbolistas Profesionales, resalta ese papel: "Comenzamos a trabajar en esto: muy a menudo dices no, más de lo que dices que sí. Eres menos accesible, pero cuando eres accesible das importantes y acertados mensajes. Mientras que afuera del campo sus ganancias están superando a sus ingresos en el campo, sus ingresos en el campo se incrementaron dramáticamente al mismo tiempo. Esto se debe al crecimiento del juego. Oportunidad y sostenibilidad son las cosas más importantes. Ella todavía tiene esa responsabilidad con el juego, con la próxima generación, y nos sentimos maximizando las oportunidades comerciales y la creación de su perfil que la beneficiarán a ella, pero esperamos que sea una aspiración para las próximas jugadoras que vienen atrás. Muchos de las jugadoras con las que trabajo, no solo Steph, sienten una responsabilidad colectiva para hacer crecer el juego, para dar ejemplos, pero con suerte también para romper muchas de las barreras con las marcas y socios comerciales".¹²

Según Nielsen Sports, los aficionados del fútbol femenino son más mujeres que los fanáticos en fútbol en general, ya que pasa de 38% a 46% mujeres interesadas. A su vez, se observa que el rango de edad con mayor interés es de 25 a 34 años.



¹¹ Steph Houghton, futbolista inglesa, capitana del Manchester City.

¹² Mateo Buck, Director de Gestión de Jugadores en la Asociación de Fútbolistas Profesionales (PFA)

A nivel nacional también se observa el crecimiento del interés por el fútbol femenino. El sábado 9 de marzo del 2019, un día después de que el mundo celebró el Día Internacional de la Mujer, en el deporte argentino se mostró por primera vez en la historia al equipo femenino del Club Atlético Boca Juniors disputar un partido oficial en la Bombonera, ese templo del fútbol de la Ciudad de Buenos Aires de uno de los clubes más populares de la Argentina. Cientos de hinchas de Boca se acercaron desde bien temprano para disfrutar del partido preliminar del equipo femenino, que goleó 5 a 0 a Lanús por la quinta fecha de la Zona Campeonato del torneo de la AFA. Este hito histórico es resultado del crecimiento abrupto del deporte entre las mujeres. Según estimaciones de la entidad civil Asociación Femenina de Fútbol Argentino (AFFAR), alrededor de un millón de mujeres juegan al fútbol en la tierra de Lionel Messi y Diego Maradona. Si bien no hay estadísticas oficiales sobre la cantidad de mujeres que practican fútbol en Latinoamérica, se estima que la cifra crece año a año más allá de las enormes carencias de apoyo e infraestructura. En el mundo, son 30 millones las mujeres que juegan regularmente en el ámbito federado, ya sea amateur o profesional, de acuerdo a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), mientras que el objetivo de la federación es duplicar ese número para el año 2026.

Todavía no hay estadísticas, ni registro de cantidad de jugadoras federadas o de equipos de fútbol femenino que existen en Argentina, pero su crecimiento ya se vislumbra. Alrededor de treinta y cinco equipos de fútbol femenino del conurbano bonaerense están registrados en la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), lo que invita a calcular al menos seiscientas futbolistas en esa zona. Y hay certezas de que el fenómeno crecerá ya que en 2019 hay sucesos alentadores. Este año comenzó a regir lo instaurado en el 2016 por la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), que instó a los clubes a tener un equipo de fútbol femenino como condición previa para poder competir en torneos internacionales masculinos de aquí en más. Sin embargo, se observa como los clubes cumplen con el

reglamento, al tener al plantel femenino de primera división, las 8 jugadoras pagas obligatorias, como así también una categoría juvenil femenina. Sin embargo, aún no buscan desarrollar el deporte como todas las categorías. Un ejemplo de ello es el Club Atlético River Plate donde tiene sólo la Primera División Femenina de Fútbol y una sola categoría juvenil, pero no tienen desarrolladas todas las inferiores.

En la Argentina el fútbol femenino se compone de jugadoras de todos los estratos sociales. Hay chicas que vienen de barrios muy humildes, otras de más recursos y hasta hay torneos que ya se están jugando en countries o barrios cerrados. Hoy no están los estereotipos que antes pesaban sobre las mujeres que jugaban al fútbol, como que eran “machonas”.

El fútbol es una actividad deportiva que integra, cohesiona y transforma; no hay otro deporte que sea más popular en el mundo y que encienda pasiones tanto individual como colectivamente, y el género femenino no es ajeno a esta pasión. En consecuencia, el fútbol capta el interés de la sociedad y sobresale por encima de otras prácticas deportivas. En un país obsesionado por la pelota, los mundiales son vistos por las marcas como una oportunidad de generar un vínculo más emocional con sus consumidores, y el fútbol femenino no es una excepción.

En conclusión, tal y como detalla Santiago Olivera, CEO de VMLY&R¹³ Buenos Aires: “El fútbol femenino irrumpió de golpe en el escenario y el mundo del marketing todavía no lo asimiló. Para las marcas será una nueva posibilidad de establecer conexiones con sus audiencias y consumidores (o posibles consumidores) y el interés actual por la inclusión y la igualdad entre el hombre y la mujer hace que sea una posibilidad muy interesante. En ese sentido, en el Mundial

¹³ Agencia Integral de Weirather-Wenzel and Partner (WWP).

jugado en Francia el valor más importante para las marcas fue justamente ese: la inclusión y no tanto los valores tradicionales de pasión o esfuerzo, por ejemplo”.¹⁴



¹⁴ Alfredo Sainz, "Chicas con pelota: el negocio detrás del fútbol femenino". La Nación. Junio 2019.

Estrategia

Análisis FODA

A partir del análisis de la situación tanto interna como externa, donde se detallan los aspectos positivos y negativos del macroentorno y microentorno en relación al mercado de fútbol femenino en Argentina, como así también el análisis del mercado y del consumidor, se llevará adelante a analizar la situación en que se encuentra Reves a partir de la herramienta estratégica FODA. Esta metodología de estudio analiza las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades) lo que permite tener una imagen clara y concisa de la situación real que se encuentra la empresa para planificar una estrategia a futuro.

Desde una perspectiva interna las **fortalezas** de Reves para lanzar su primera oferta de productos para fútbol femenino son, en primer lugar, sus más 20 años de experiencia en el deporte femenino argentino. Reves conoce, vive y experimenta día a día a la jugadora de hockey Argentina. Extrapolar ese *know-how* sobre los consumos y necesidades de la deportista femenina lograría conocer puntos claves del consumo de la mujer en el fútbol que podrían convertirse en una ventaja sobre sus competidores.

Por otro lado, la oferta actual de Reves focalizada en el hockey está pensada en un 80% a la mujer. El departamento de Producto y Diseño, ya desarrollado y en funcionamiento, le permite sinergizar ambas producciones logrando un mayor poder de negociación sobre los proveedores y así obtener un producto final de mejor calidad y a precios más competitivos.

A su vez, una de las fortalezas más importantes a la hora de llevar adelante la nueva línea de productos es su actual red comercial. Hoy, Reves está presente en más de 300 puntos de ventas a lo largo de todo del país, con presencia en todas

las provincias. Sus clientes van desde especialistas de hockey, especialistas de tenis, pequeñas y medianas casa de deportes hasta las cadenas de deportes más grandes de la Argentina. (Ver Anexo II: Lista de Clientes). Tener una relación comercial ya establecida con las principales cadenas de deportes de todo el país le permite a la marca tener una mayor posibilidad de éxito en la comercialización de la nueva línea y lograr tener los productos disponibles en los puntos de venta.

Otra fortaleza que se puede detectar es que en el mercado están disponibles la mayoría de lo último en tecnologías para el desarrollo de los productos. Aunque no sería la estrategia en una primera instancia a implementar por Reves, en el caso de que quiera, puede tener el acceso a los materiales, telas técnicas, materias primas, fábricas y mano de obra de las primera marcas. Vale aclarar que el acceso a la tecnología de punta y materias primas de primer nivel son a un costo considerablemente mayor a lo que manejan las marcas líderes por tener otros volúmenes de producción y poder de negociación.

Además, su almacenamiento y logística son una fortaleza para Reves. Con un depósito de más de 1.000mts² ubicado en Parque Industrial de Pilar y entrega en todo el país sin cargo (si supera cierto monto mínimo de compra), Reves ya tiene en funcionamiento este departamento por lo que no requiere de un desarrollo o gasto extra en este aspecto.

Por último, Reves, se potencia por estar dentro de un pull de marcas. Las marcas Babolat (Tenis), Arena (Natación), Powerslide (Rollers), Compressport (medias de compresión), Trek (Ciclismo) y Herschel (Mochilas de Moda) se encuentran dentro del mismo grupo llamado Brand Team, logrando potenciarse entre todas.

En lo que respecta a las **debilidades**, Reves debe desarrollar un producto técnico acorde a las exigencias de mercado del fútbol. La experiencia de producto de Reves está focalizada en el hockey sobre césped y no tienen el know-how suficiente para desarrollar los productos técnicos que el deporte le exige. Por este motivo Reves

incorporó en su equipo de diseño a un diseñador industrial experto en desarrollo de calzado.

Por otro lado, el crecimiento de Reves se basó y potenció por su conocimiento ad hoc en el hockey, conocimiento que no tiene en el fútbol. Reves deberá conocer, aprender, y familiarizarse de este nuevo consumidor del que no tiene experiencia previa. A su vez, Reves, no tiene gran experiencia en investigación de mercado por lo que el desafío para amortiguar ésta debilidad es doble.

El bajo nivel de formalización y especialización que hoy tiene la marca es una debilidad que deberá saber minimizar para poder llevar adelante este lanzamiento con éxito. El lanzamiento de la cápsula de fútbol femenino requerirá de una gestión de mayor complejidad. Al no tener delimitadas y formalizadas las tareas y responsabilidades dentro de la organización la gestión puede llevar a situaciones evitables.

Por último, Reves no sumará, en un primera instancia, nuevos recursos humanos destinados parcial o exclusivamente para este lanzamiento, manteniendo su estructura actual. Sin embargo, la demanda adicional de trabajo y gestión para el proyecto estará, y deberá saber distribuir dentro de sus recursos el volumen extra de tareas que afectará indudablemente a todas las áreas de la organización.

Desde el punto de vista externo, extenderse a otros deportes más allá del hockey presenta **oportunidades** que sabiendo aprovecharlas y potenciarlas podrían convertirse en fortalezas. La primera oportunidad que se puede detectar es el fuerte crecimiento de la categoría. El crecimiento a nivel general del deporte femenino a nivel nacional e internacional es evidente, y puntualmente el fútbol femenino es indiscutible, mientras que la oferta aún no tiene ese mismo ritmo de incremento.

Además, lanzar una cápsula de fútbol femenino le permitiría construir una marca suficientemente fuerte que pueda posicionarse y competir con las marcas líderes en un futuro. El lanzamiento de la oferta de fútbol, lograría un mejor posicionamiento

de la marca. A su vez, podrá fortalecer su mercado actual, el hockey, al validarse en otros deportes.

En último lugar, existen **amenazas** que Reves deberá buscar mitigar al máximo posible para poder llevar con éxito su estrategia. Por un lado, se puede detectar una fuerte competencia en el mercado por las marcas deportivas líderes a nivel mundial y además éstas marcas, ya instaladas, declararon que sus estrategias comenzaran a estar focalizadas en las mujeres. Los presupuestos que manejan estas empresas son considerablemente más elevados a lo que Reves puede permitirse invertir, cómo así también el know-how y expertise también está mucho más desarrollado. A su vez, éstas marcas tienen acceso a tecnologías de punta utilizada para la innovación constante de productos a precios muy competitivos por los grandes volúmenes que manejan.

Además, debido al crecimiento de la demanda en este segmento seguramente surgirán nuevos competidores que ofrezcan un producto pensado para el fútbol femenino.

Por último, la estructura de producción de Reves, fuertemente anclada en el exterior, hace que tenga una dependencia del tipo de cambio y valor de la moneda argentina. La alta sensibilidad al precio por parte de los consumidores en el contexto inflacionario que actualmente vive la Argentina es una amenaza que deberá saber mitigar. Además, en función de la historia argentina, las políticas de comercio exterior varían en cada gobierno asumido, generando que el país tenga políticas cambiantes y dependientes del contexto político en que se encuentra.



Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Matriz DAFO

A continuación se realizará la matriz DAFO con el objetivo de comenzar a proyectar posibles estrategias a futuro. La matriz, permite plantear distintas acciones que se podrían llevar adelante para aprovechar las oportunidades detectadas y a prepararnos contra las amenazas teniendo en cuenta nuestras debilidades y nuestras fortalezas.

	Experiencia	Producción	Red Comercial	Tecnología	Logística	Pull de Marcas	Producción	Mercado	Gestión	Estructura
	20 años en el deporte femenino argentino	80% Femenino	Más de 300 puntos de Venta	Disponibilidad de Punta	Depósito Propio y entrega en todo el país	Potenciar Oferta	Dificultad para desarrollar producto técnico	Falta de Conocimiento del Fútbol	Baja formalización y especialización	No expandirá la estructura
Crecimiento del deporte femenino (Fútbol Femenino)	Desarrollo de una línea de fútbol femenino.	Sinergia en la producción de hockey femenino.	Comercializar la cápsula de fútbol femenino en los clientes existentes	Línea de fútbol femenino con última tecnología.		Extrapolar <i>expertise</i> de las otras marcas para la línea a desarrollar	Sumar a un experto técnico de calzado. Aumentar la oferta técnica paulatinamente	Realizar encuestas y entrevistas en profundidad para conocer el mercado.	Formalizar y especializar los recursos.	Realizar que la estructura responda a la estrategia.
Reafianzar su posicionamiento y competir con las marcas líderes	Revalidarse en el segmento hockey.	Aumentar el poder de negociación con los proveedores.	Aumentar la venta dentro del segmento hockey.	Explorar su producción actual con tecnologías de punta .	Sinergizar los costos de logística entre ambas líneas.	Potenciar las tecnologías de punta utilizadas por las otras marcas.	Sinergizar las producciones de calzado de ambas familias		Acciones que puedan reinventarse en ambos deportes.	Aprovechar el mercado cautivo en el segmento hockey.
Marcas Deportivas Líderes con foco en el fútbol femenino	Estrategia comercial diferenciadora de las marcas líderes.	Desarrollar una línea con foco en la mujer y en fútbol .	Ofrecer mejores condiciones comerciales. .	Explorar las tecnologías utilizar actualmente en el fútbol.		Potenciar la experiencia en marcas de nicho.	Establecer una estrategia no centrada en lo performance	Estrategia de copiar las acciones de las marcas líderes.	Delimitar el foco y como diferenciarse logrando eficiencia.	Realizar pocas acciones pero de forma inteligente y que generen alto impacto.
Nuevos Competidores	Asociarse con entidades para lograr barreras de entrada.	Asociarse con sus proveedores pidiendo exclusividad.	Asociarse con sus clientes pidiendo exclusividad.		Asociarse con sus logística pidiendo exclusividad.	Establecer condiciones de compra para todo el <i>pull</i> de marcas	Lograr un vínculo emocional con el consumidor	Potenciar su conocimiento de mercado en el deporte femenino.	Estrategia clara de diferenciación y captación del consumidor.	Realizar acciones simples que generen barreras de entrada.
Tipo de cambio y valor de la moneda Argentina	Potenciar su <i>expertise</i> del mercado financiero argentino.	Aumentar el porcentaje de producción nacional.	Aumentar el foco puesto en el mercado exterior.	Optimizar la gestión.		Potenciar Reves por ser marca la única marca nacional dentro del grupo.	Producciones nacionales que no requieren desarrollo técnico.	Desarrollar la estrategia con precios competitivos.	Delimitar las tareas para lograr el menor riesgo financiero.	La estructura responda a la estrategia adeudándose en AR\$.

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Matriz BCG

Para completar el análisis estratégico realizado con la metodología de estudio FODA y su posterior matriz, utilizaremos la matriz de crecimiento llamada Matriz de Boston Consulting Group (Matriz BCG). Esta matriz, es un método gráfico de análisis desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970. La misma se utiliza para analizar qué productos o unidades de negocios son los más rentables para una empresa y a partir de ahí determinar que estrategias de marketing se pueden utilizar.

Al analizar la cartera de negocios desde la Matriz BCG podemos ubicar a Reves y el lanzamiento de la línea de fútbol orientado al mercado femenino en el cuadrante de “Interrogación”. La marca tiene una participación muy baja (o nula) en la industria del fútbol femenino, pero la misma se encuentra en pleno crecimiento.

Por un lado, el lanzamiento tiene el potencial para ganar cuota del mercado y generar flujos de dinero estables para convertirse en una “Estrella”, pero requiere de altas inversiones para poder lograrlo. En el caso de que no lo haga; es decir no genere cierto liderazgo en su segmento donde logre una participación de mercado estable Reves Fútbol corre el riesgo de caer al cuadrante “Perro”.

La marca está haciendo inversiones en tecnología en el producto clave y distintivo en el deporte: el calzado. A partir de ello, se incorporó a su estructura un diseñador industrial. A pesar de que no aumentará su estructura para el lanzamiento, sí es consciente y está dispuesto a invertir en el caso de no tener algún recurso o capacidad. Es por ello que, incorporó el recurso a su estructura de negocios. Asimismo, realizó cambios en su estrategia de comercialización (lanzamiento de punto de venta exclusivo o venta online) para poder en un futuro llegar a ser una estrella.

Por otro lado, podemos ubicarlo en el cuadrante “Interrogación” porque no sólo el

mercado del fútbol femenino está en crecimiento, sino que la industria del deporte en general. En la actualidad se volvió “normal” escuchar constantemente nuevos lanzamientos e innovaciones, pudiendo hoy encontrar en el mercado deportivo ofertas como: zapatillas ultralivianas que pesan menos de cien gramos; trajes de baño diseñados por expertos en hidrodinámica que “cortan” el agua con máxima eficacia; sensores colocados en distintos accesorios que calculan la frecuencia cardíaca y brindan otras informaciones en tiempo real o raquetas que reducen la vibración de impacto de la pelota. Las constantes innovaciones se deben, en parte, a que ese encuentra en una industria en crecimiento.

La nueva línea a lanzar aún no tiene participación en el mercado y será un desafío poder ganar *market share* para poder convertirse en una estrella. Es decir, generar los flujos de dinero y convertir la promesa de una unidad de negocio exitosa, en una realidad. Es por ello que, se concluye que es clave invertir. La marca compete en una industria sumamente atractiva, y tendría la posibilidad para lograr una cuota de mercado superior a la cuota de mercado de la competencia. De esta manera, podría conseguir un futuro “estable”, pero sin lugar a duda en el caso de que así no sea se convertirá en un perro.

Por otro lado, si analizamos a Reves desde la división de hockey con la Matriz BCG podemos ubicarla en el cuadrante de “Vaca”. La marca tiene una fuerte participación en la industria del hockey sobre césped, y a la misma se encuentra con un bajo crecimiento de la industria, ya que el boom del mercado se dio en el 2001 con el nacimiento de “Las Leonas”. Además, la unidad de negocio genera la liquidez suficiente para generar los flujos de dinero estables y así poder invertir en el lanzamiento de Fútbol Femenino. A su vez, la línea de hockey requiere de poca inversión para mantener su participación en el mercado.

Podemos concluir que las dos divisiones de negocio se complementan dentro de la marca Reves. La unidad de negocio de hockey es un negocio estable con pocas posibilidades de seguir creciendo en el mercado argentino. Sin embargo, la marca

busca expandirse y generar nuevos ingresos, lo que crea el contexto ideal para que surja la nueva división de negocio que indudablemente requiere de inversiones para convertirse en una unidad de negocio exitosa.



Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Universidad de
San Andrés

Segmentación y Targeting

El lanzamiento de la línea de fútbol femenino de Reves se desarrolla en la industria de la actividad física. Para entender los factores que determinan la práctica deportiva en la población se identificarán las características y necesidades específicas del mercado.

Es importante resaltar que analizar el consumo en este mercado debe ser entendido como un hábito relacionado con un modelo de vida, ya que se desliga de la vida cotidiana. Esto se debe a que el consumo de actividades deportivas responde, entre otras variables, a factores motivacionales que son derivados de las necesidades del consumidor a realizar práctica deportiva y a sus hábitos de vida.

El hombre nace con unas necesidades innatas, que son principalmente biológicas, donde se encuentra la actividad física. Por otro lado, se encuentran las necesidades adquiridas, que son principalmente psicológicas y tienen que ver con la autoestima y la aceptación, y son elementos que también caracterizan a las actividades deportivas. Es por ello, que las actividades deportivas cubren las dos necesidades generales del consumidor, las fisiológicas y las psicológicas, y lo convierte en un producto idóneo para ser consumido.

Pero estas necesidades fisiológicas y psicológicas del consumidor, que marcan una tendencia en su consumo, son a su vez modificadas por otros factores como los ambientales, económicos y socioculturales. Estos factores afectan la predisposición del consumidor hacia la práctica de las mismas y contribuyen a modificar las tendencias del mercado. A su vez, la actividad física es un fenómeno social, donde las condiciones socioeconómicas individuales y colectivas, son elementos que también condicionan.

A la hora de segmentar hay varios factores a considerar para identificar necesidades homogéneas.

En primer lugar, desde un punto de vista geográfico, el deporte es un fenómeno universal, no hay país en el mundo donde no haya una cultura física. En las áreas metropolitanas y particularmente en los países más avanzados, es donde la práctica de actividades físicas supone un consumo constante debido a su calidad y nivel de vida. A su vez, el clima del lugar influye en la elección de las diferentes actividades físicas que el consumidor puede practicar y elegir.

En segundo lugar, si se analiza desde la segmentación demográfica, las actividades deportivas no tienen límite de edad, y son recomendables a todas las edades, siempre y cuando, dicha actividad sea la adecuada a las características físicas del individuo. El género tampoco supone ninguna restricción para su práctica y consumo. El estado civil no es un factor determinante, aunque sí los hijos, ya que los padres se encuentran supeditados a sus horarios. El nivel de ingresos puede determinar el acercamiento a este tipo de servicios, ya que no supone un bien de primera necesidad, aunque sí hacer práctica deportiva por problemas de salud. La educación es otro factor que afecta al consumo de actividades físicas. La ocupación también puede afectar al consumo de dicho servicio, no en cuanto al tipo de actividad, sino al tiempo libre que le permita disponer el desarrollo de su oficio o profesión. Por ejemplo, el golf es un deporte que demanda entre cuatro y cinco horas de juego neto, más el tiempo de traslado a la cancha. Más allá de que una persona tenga la educación, las ganas e intención y el poder económico para hacerlo, si no dispone del tiempo no podrá jugar los 18 hoyos.

El estilo de vida, la cultura o la religión pueden ser factores que afecten a la práctica deportiva, no tanto al consumo de la misma, pero sí en cuanto al tipo de actividad que se prefiera realizar, según su moral y forma de vida. La segmentación sociocultural puede afectar que, en una hipotética localidad donde la población sea musulmana las actividades a ofertar no serán las mismas que en una localidad católica. En tanto en cuanto, las actividades para los primeros estarán más

orientadas a los horarios y gustos preferentemente masculinos, ya que la mujer, en la mayoría de las ocasiones, no es participe de la vida social.

Los factores motivacionales son otro criterio de segmentación ya que influye al consumo de la práctica de actividades deportivas. En muchas ocasiones desmotivan al potencial consumidor hacia su práctica. En este tipo de factores dependen las actitudes iniciales a consumir. La actividad física debe desmitificarse para que la demanda pueda percibirla tal como es, sin que, elementos como la personalidad, o la percepción del producto, o actitudes negativas puedan ser un factor disuasorio.

El determinar el tipo de consumo puede ser fundamental en la práctica de actividades deportivas. El tiempo disponible, la ubicación de la instalación y el tipo de uso, segmentan y definen los criterios tanto en el diseño, como en la planificación de las actividades físicas a ofertar.

Por último, el consumidor de actividades deportivas varía en función del beneficio que busque. Este beneficio puede ser económico, competitivo, recreativo, de salud, por su aspecto estético, o su calidad de vida.

En conclusión, las actividades deportivas cubren las necesidades tanto fisiológicas como psicológicas del consumidor, pero existen numerosos factores que determinan la práctica deportiva en una población. Estos factores van desde los geográficos y demográficos, pasando por el estilo de vida, la cultura o la religión, hasta el tipo de consumo y sus motivaciones. Es fundamental identificar todas estas variables para poder segmentar correctamente.

Targeting

Reves lanzará su oferta de fútbol a las mujeres de entre 20 a 34 años de edad con un poder adquisitivo medio que juega al fútbol en el territorio argentino. El nicho al que apunta es a la actividad amateur y recreativa sin buscar competir, en una primera instancia, en el fútbol femenino profesional o de futsal.

A nivel nacional, y semejante al resto de Latinoamérica, a diferencia de países desarrollados, el deportista no goza de ningún incentivo o subsidio para la práctica deportiva, como si sucede en otras latitudes donde el deporte realmente es un signo social evolutivo, de mejoría y de inserción social cuidadosamente administrado. En Argentina, cada jugador no solo no recibe ningún tipo de ayuda, sino que además debe proveerse sus propias herramientas. Entonces, siendo una marca con poco recurso de comunicación, sería una utopía desarrollar productos de alta gama para un nicho donde está incursionando.

Hoy el fútbol femenino tiene la necesidad de manifestar su lucha, Reves apunta a esa necesidad. El fútbol, femenino, viene a ofrecer un espacio donde se canaliza la manifestación que las mujeres vienen demandando en la sociedad. El fútbol viene a democratizar y nuclear todas las clases. Es disruptor. La mujer Argentina vive en una sociedad que respira fútbol y lucha porque no quiere ser marginada. Esa necesidad de lucha es el segmento que Reves va a apuntar, pero no desde un movimiento feminista y lejos de enfrentarse a los hombres, sino desde la integración y desde la emoción. Desde la dificultad que hoy tienen de acceder a un espacio (como tantos otros) netamente masculinos. En la actualidad, la mujer tiene varios momentos de lucha en su día a día, y el fútbol no es ajeno, ya que no hay una estructura por detrás por lo que no se la hace fácil, la tienen que pelar y no son escuchadas. Tienen una necesidad insatisfecha. Reves apunta a esa necesidad.

Tal y como mencionan Conde y Rodríguez (2002): “Privadas de la pasión por el fútbol, según el discurso masculino, y sin cambiar las reglas, a las mujeres les

restaría tomar distancia y analizarlo. Y aunque puedan participar y hasta disfrutar de este deporte, difícilmente serían percibidas y se percibirían ellas mismas como alcanzando los estados emocionales que revisten las prácticas de los varones: “el amor”, “el alma”, “la camiseta”. Los hinchas aceptan la presencia de la mujer, pero consideran que ellas nunca podrán sentir “como los hombres” la “pasión” por el fútbol” (p.100).

En conclusión, hay un largo camino aún por recorrer, que lleva a una necesidad insatisfecha de la mujer convertido en lucha. Reves apunta a ese segmento.



Universidad de
San Andrés

Diferenciación y Posicionamiento

La diferenciación es lo que nos hace únicos e irrelevantes con respecto a la competencia, mientras que el posicionamiento es como queremos que el cliente nos perciba, es la estrategia de marketing. La propuesta de valor, expresa esa diferenciación y posicionamiento, es decir es el conjunto de beneficios que la empresa o marca promete entregar, es la estrategia de negocios.

Una ventaja que Reves tiene y se diferencia del resto, es que es una de las primeras marcas en ofrecer un producto pensado, diseñado y producido para el segmento de fútbol femenino. La oferta de las marcas líderes es creada para el fútbol masculino y adaptada (a veces) al género femenino. Un claro ejemplo de ello es la experiencia de compra que tiene una mujer argentina a la hora de comprar un botín de una marca líder en una casa de deportes. Los modelos ofrecidos, independientemente del colorido, son con horma del pie de un hombre o de un niño. Encontrar talles para la mujer es muy difícil de lograrlo. En estos casos, las mujeres se terminan adaptando a la oferta existente y debe comprar talle de hombre o de niño. La ventaja de ser el primero y de ofrecer una innovación en el mercado implica también tener más riesgos para obtener esa ventaja competitiva pero a su vez si es exitoso el resultado positivo es mucho mayor. Sin embargo, este diferencial que tiene Reves es una ventaja sólo temporal. El diferencial de ser el primero en llegar al mercado está basado en recursos tangibles, por lo que es fácil de imitar en el corto plazo.

Reves es consciente de esa ventaja temporal y no se centra en este punto para construir su estrategia de negocio.

La diferenciación que Reves se centra y por el cual construye su posicionamiento es que le habla al segmento que hoy no está siendo escuchado, convirtiéndose en relevante para este mercado. La diferenciación está basada y enfocada a un perfil de consumidor concreto. Uno de los motivos por el cual la diferenciación se enfoca

en un segmento específico se debe a que Reves busca diversificarse y comenzar a dirigirse a un target diferente al actual.

A su vez, su estrategia hace hincapié en la experiencia de más de 20 años que tiene la marca en la deportista femenina argentina. Su propuesta de valor fue dirigida hacia la jugadora hockey. Este era el segmento relevante para Reves, hoy también lo es la jugadora de fútbol.

Cadena de Valor (Michael Porter)

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor. Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Si analizamos la cadena de valor de Reves podemos ver:

Actividades primarias:

- Logística Interna: Reves cuenta con más de 15 proveedores distribuidos en 4 países (China, Pakistán, Argentina y Bangladesh). Cada uno de estos proveedores tiene características diferentes, la cual aporta conocimiento técnico para el desarrollo de la colección en su totalidad.

El proceso comienza con la selección de la materia prima y la negociación del precio con el proveedor para lograr el costo objetivo de Reves con la calidad buscada, y así luego entra a la etapa de producción.

- Operaciones: El control y seguimiento de la producción para lograr el producto terminado buscado, Brand Team cuenta con oficinas propias en China y en Argentina para lograrlo.

- Logística Externa: Reves tiene desarrollado el canal indirecto. Por un lado, vende al consumidor final a través de la tienda online tercerizada. Mientras que, por el otro, la marca le vende a clientes mayoristas para que luego el producto le llegue al consumidor final. A su vez, entrega en todo el país gratis cuando llega a un mínimo de compra establecido.

Por último cuenta con un depósito de más de 1000mts² propio para el abastecimiento de la mercadería, ubicado en Pacheco, Buenos Aires.

- Marketing y Ventas: La estrategia de marketing de Reves está focalizada en medios tradicionales y no tradicionales.

A través de activaciones busca estar donde está el cliente. Realiza acciones de promoción y eventos de experiencia con el producto. A su vez, parte de su inversión en marketing lo dedica a patrocinio de jugadores e influencers como también a material POP.

Por otro lado, cuenta una fuerza de ventas para asesorar y dar soporte en el canal indirecto.

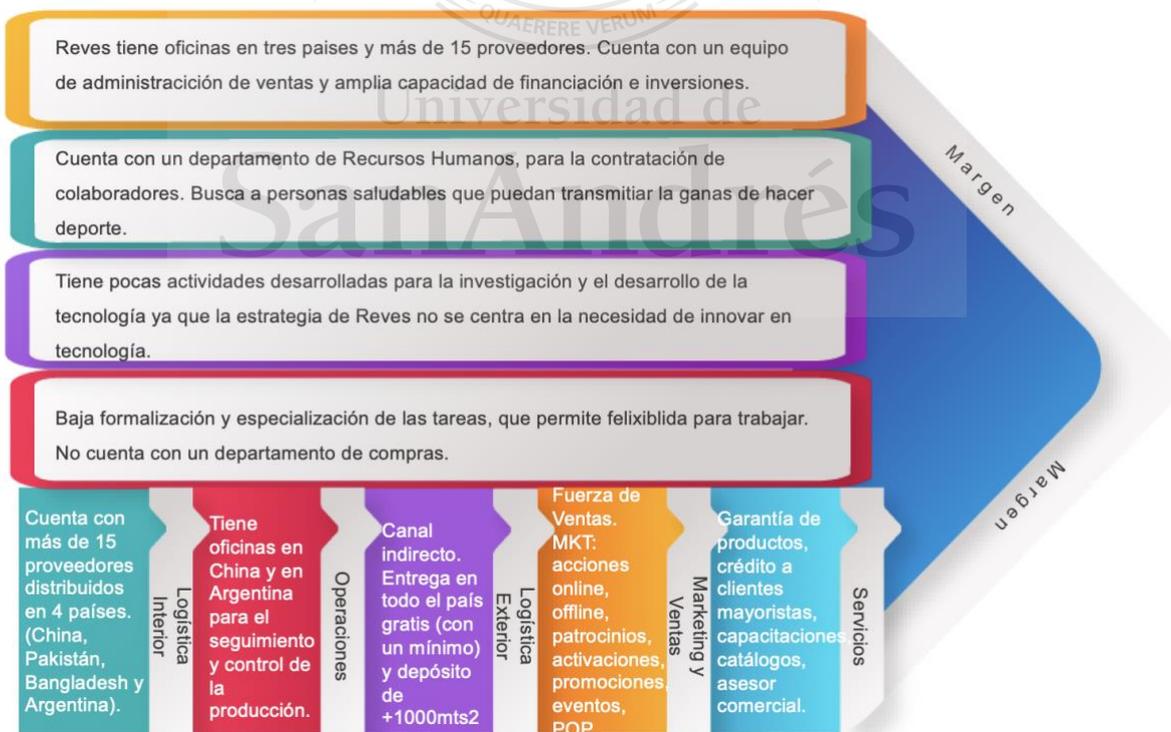
- Servicios: Reves ofrece garantía en los productos, crédito a los clientes mayoristas, servicio de información con material soportes (catálogos, trípticos, fotos, videos). A su vez cuenta con el asesoramiento de la fuerza de ventas. También ofrece capacitación de los productos a los clientes mayoristas.

Actividades Secundarias:

- Infraestructura de la empresa: Reves cuenta con baja formalización y especialización de las tareas, por lo que hay ocasiones que hay tareas que no se sabe quién es el responsable. Esto permite libertad para trabajar y flexibilidad para realizar cambios sobre un proceso en marcha.

A su vez, no cuenta con un departamento de compras. La evaluación de proveedores y gestión de compras está a cargo del Brand Manager de la marca junto con el equipo de diseño desde una óptica cualitativa y cuantitativa.

- Desarrollo de la Tecnología: Tiene pocas actividades desarrolladas para la investigación y el desarrollo de la tecnología ya que la estrategia de Reves no se centra en la necesidad de innovar en tecnología y ofrecer los últimos avances en diseños y materiales.
- Gestión de recursos Humanos: Cuenta con un departamento de Recursos Humanos, para la contratación de colaboradores. Reves a la hora de incorporar alguien al equipo busca a personas saludables que puedan transmitir las ganas de hacer deporte. La vestimenta de casual.
- Aprovisionamiento: Reves tiene oficinas en tres países (Argentina, España y China), y más de 15 proveedores. Cuenta con un equipo de administración de ventas y amplia capacidad de financiación e inversiones.



Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Luego del análisis interno de Reves podemos concluir que, las actividades claves que le permitirán a la marca ser exitosa en este nuevo lanzamiento son las habilidades para gestionar y coordinar la variedad y amplitud de proveedores distribuidores en cuatro países diferentes. Los desafíos que conllevan la compleja logística interna y las operaciones son las actividades principales de Reves que generan valor. El seguimiento adecuado de cada una de las producciones implica una complejidad que la marca es capaz de realizar y responder frente a cada requerimiento productivo. A su vez, se puede observar que estas actividades generadoras de valor le permiten a Reves tener la libertad para que comercialmente no tenga limitaciones a la hora de ampliar y/o modificar su oferta de fútbol a lanzar. La casi nula limitación desde estas áreas permite a Reves poder poner planificar con mayor libertad y focalizarse plenamente en el mercado y en el consumidor.



Objetivos y Metas

En la industria textil los objetivos y las metas se establecen en períodos de 6 meses porque en dicha industria se trabaja por temporadas (otoño/invierno y primavera/verano). Es por ello, que las metas y objetivos propuestos para el lanzamiento de la línea de fútbol femenino de Reves serán establecidos a continuación de la siguiente manera:

Metas:

1. Facturación: Haber vendido el 80% de la línea de fútbol femenino a los seis meses cumplidos de la fecha de lanzamiento.
2. Margen Bruto: Lograr un margen bruto objetivo del 45% en la línea de fútbol femenino a los seis meses cumplidos de la fecha de lanzamiento.
3. Meses de Stock: Llegar al séptimo mes del lanzamiento con un mes y medio de stock sobre la venta promedio.
4. Participación de Marketing: Realizar una inversión de marketing del 7,95% sobre la venta neta real luego del sexto mes del lanzamiento.
5. Lograr que la unidad de negocio de fútbol represente el 14,16% sobre la facturación total de la marca en el año 2019.

Objetivos:

1. Lograr una experiencia del usuario satisfactoria con el calzado de fútbol. Se realizará 10 entrevistas en profundidad luego del sexto mes del lanzamiento.
2. Subir una posición en el ranking de *top of mind* en el fútbol femenino luego de dos temporadas del lanzamiento.
3. La línea de fútbol femenino tiene como meta que represente el 14,16% de la facturación objetivo de la marca en el 2019. Por lo que se establece como objetivo lograr que el 14,16% de las interacciones obtenidas en la “home” de Reves sean para el deporte fútbol.

Marketing Mix

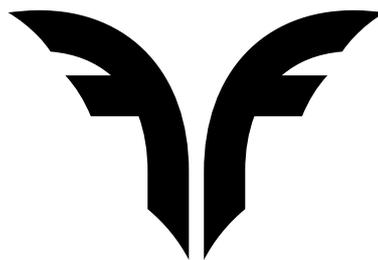
A continuación desarrollaremos la estrategia desde los aspectos internos que Reves llevará adelante para el lanzamiento de la cápsula de fútbol femenino. Para cumplir con los objetivos y metas establecidos se disponen de cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción.

Producto-Marca

Para lograr una identidad en la línea de fútbol femenino y una clara diferenciación de la amplia oferta que actualmente Reves tiene en el mercado de hockey sobre césped se creó un logo que estará aplicado en todos los productos, packaging, campañas de comunicación, promoción y eventos.

El logo de fútbol se desprende del logo de Reves al tener a dos elementos con formas redondeadas y puntas puntiagudas que se enfrentan. A su vez, el sublogo, implica la mirada de un felino previo a un ataque, buscando transmitir movimiento y actitud, dos conceptos que en el deporte son fundamentales. Por último, aunque se puede entender como dos letras "F" enfrentadas, que se desprenden de la línea que representará con las palabras "Fútbol Femenino", no se utilizará este concepto para no encasillarlo 100% en la mujer.

El color de aplicación principal del logo será el negro y estará aplicado, en una primera etapa de lanzamiento, siempre en menor tamaño con respecto al isologo de la marca y ubicado en un lugar secundario del producto.



Producto

La oferta de producto que Reves ofrecerá para el lanzamiento de la línea de fútbol femenino se compone de botines, indumentaria y accesorios. Su aplicación de marca, como previamente comentamos, tendrá el isologo de Reves y en según lugar el sublogo creado para la cápsula.

En lo que se refiere puntualmente a la oferta de calzado tendrá un colorido femenino donde resaltan los colores rosa, fucsia, aqua¹⁵, verde y lima. Los colores seleccionados no sólo responden al mercado target; sino que, además son las variedades de pantones menos ofrecidas en el mercado.

A su vez, sólo se ofertará calzado con suela turf. La característica principal de estas suelas son los múltiples tacos pequeños de goma que disminuyen en gran medida la presión en la pisada, fundamental para utilizar en césped sintético. Terreno en el cual juega en su mayoría el público target, ya que el fútbol amateur o recreativo se suele jugar en canchas de césped artificial. A su vez, la oferta irá del talle 35 al 41 argentino.

La oferta de botines tendrá dos tipos de modelos uno con lengüeta y otro con media. El calzado con lengüeta es apuntado a un mercado más tradicional. Este tipo de modelo busca aumentar el equilibrio haciendo que el botín se adapte al pie perfectamente. De esta forma, logra que el calzado sea como un guante dando la sensación de que fuera una extensión del pie con el objetivo de que se ajusten al jugador de la forma más natural posible.

El segundo modelo, que contiene una media, es apuntado al jugador moderno, donde el juego se basa en la agilidad, el perfecto control y la precisión del tiro. El

¹⁵ Aqua: es un color azul verdoso, una variación del cian.

calzado que responde a este tipo de jugadora, se le añadió una media-cuello para obtener mayor sujeción. El mayor agarre ayuda en los cambios de dirección, la aceleración y por consiguiente a desmarcarse más rápido de los rivales.

Además, la oferta se complementará con indumentaria y accesorios deportivos apuntada a la mujer de 20 a 34 años de edad para jugar el fútbol. La línea irá desde tops, musculosas, remeras, buzos y shorts hasta accesorios como medias, pecheras y cintas de capitán. Los colores combinarán con la oferta de botín logrando toda una línea integral y completa.

Las características técnicas de la ropa a ofrecer no apuntan a la alta performance pero tampoco descuida la calidad y las exigencias que existen a la hora de realizar el deporte. Por lo que ofrece una línea con cierta tecnología pero al mismo tiempo a la moda y colorida para jugar al fútbol con una indumentaria adecuada, pero sin dejar de lado la estética y el estilo.

Se estima que la oferta de producto mencionada será para la temporada primera/verano 2019/2020.

Es importante resaltar que, en una primera etapa, no se ofrecerán pelotas de fútbol o canilleras. Estas dos tipologías de productos característicos del deporte se encuentran en el mercado con una oferta muy amplia y a precios muy competitivos. Sin embargo, se planifica poder incorporarlos en las próximas colecciones para lograr una oferta más completa. A su vez, Reves también evalúa agrandar su oferta de calzado al agregar talles de niña (del 29 al 34 argentino) en las próximas temporadas y así apuntar a todo el segmento femenino.

Precio

Luego de haber analizado la marca y el producto, pasaremos a detallar la política de precios con que se ofertará. La propuesta de valor ofrecida por una marca, determina, en gran parte, la percepción que el cliente objetivo tiene del valor del producto ofrecido en un contexto competitivo dado. Este valor percibido representa el precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar por ese producto, y el cual debe ser la principal guía a la hora de fijar el precio de un producto. Por otro lado, el precio mínimo es el valor más bajo que se puede ofrecer un producto para cubrir todos los costos.

Reves ofrece una propuesta de valor con productos de calidad, pero sin tecnología de punta, por lo que la percepción del mercado objetivo es no ser el líder de la categoría como tampoco el ser una marca de precios bajos. Es por este motivo que, la política de precios de Reves es ofrecer a un precio competitivo en el mercado del fútbol femenino.

Lograr este posicionamiento de precios implicó para la marca tener especial foco en los costos del producto. Desde el momento del desarrollo del producto se buscó un costo objetivo desafiante. Para conseguir ese costo objetivo, pero sin rescindir calidad, la marca debió estar atento y tener mucho cuidado durante todo el proceso de desarrollo de los productos. Es por ello, que se tuvieron que eliminar detalles o materiales que no agregaban valor según la percepción del cliente y analizar que aportaba cada material al producto final para lograrlo.

El precio además de considerar el costo propio del producto y los costos asociados para que el producto se encuentre en el depósito disponible para la venta, tuvo en cuenta la ganancia mínima que la marca debe tener para cubrir todo los gastos de la empresa. Es decir, el margen mínimo de retorno esperado por llevar adelante este lanzamiento.

A su vez, para que el producto sea competitivo con respecto a la competencia los precios se fijaron entre un 20% y un 30% por debajo de las marcas líderes deportivas a nivel mundial. Reves, es consciente que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por un producto de la marca de las tres tiras o de la pipa por lo que la diferencia mínima de precio debe ser de al menos el 20% y así estarán fijados todos los precios de la línea.

Por último, si bien en el corto plazo no hay un gran número de competidores que ofrezcan una oferta pensada, diseñada y desarrollada para el fútbol femenino, en el mediano plazo existe la amenaza de que crezca la competencia. Es por ello, que además se busca lanzar la cápsula a un precio competitivo para poder tener una mayor penetración de mercado en los primeros meses de lanzamiento. Por último, Reves al no buscar ser líder de la categoría, no tiene la necesidad de tener el precio más alto del mercado.

A su vez, el target al que apunta Reves, amateur y recreativo, buscará la oferta que responda a su capacidad económica por encima de la performance. En el caso de que la marca apuntara al fútbol profesional, sería importante tener una política de precios diferente y buscar estar entre los líderes de la categoría para poder transmitir a través del valor del producto que es una oferta premium y de elite.

Con respecto a las condiciones comerciales, Reves ya tiene relación con más de 300 puntos de venta por lo que seguirá la misma línea de políticas de descuento y condiciones de pago. El descuento comercial máximo a ofrecer por la marca es del 20%, con un descuento promedio de toda la cartera de clientes del 8%. A su vez, ofrece un descuento adicional financiero si el cliente paga de contado dentro de los siete días de la emisión de la factura. El plazo de pago estándar es de 30-60 días, aunque hay clientes que tienen un plazo mayor.

Sumado a las condiciones comerciales se ofrecerá una preventa a las cadenas de deportes que permitan asegurarle a Reves cierto volumen. A los clientes que

participen de la preventa se les ofrecerá un descuento adicional del 5% a sus condiciones comerciales ya establecidas y cierta exclusividad en una primera etapa de lanzamiento en la zona.

En último lugar, la elasticidad del precio, en una primera etapa, no estará sujeta a la demanda, ya que al ser una línea que se lanzará al mercado, se estima que la misma será en aumento. Sin embargo, la elasticidad del precio sí está sujeta al tipo de cambio debido a que los productos son importados y Reves debe asegurarse recuperar lo invertido en moneda estadounidense.



Universidad de
San Andrés

Canales

Para la distribución de la nueva línea de fútbol femenino, Reves se apalancará sobre el modelo de canales existentes para el resto de las líneas. De esta manera, la marca optimizará los canales de distribución a través de los cuales llega a sus clientes.

Los canales de distribución de Reves son indirectos cortos ya que participan intermediarios de carácter minorista para hacer llegar con el producto disponible al consumidor final. De esta forma, los intermediarios cobran un rol clave para la marca. A su vez, el tipo de distribución es intensiva, porque tiene por objetivo llegar al mayor número de establecimientos posibles buscando facilitar la compra al ofrecer el producto en el punto de venta más cercano.

Reves tiene desarrollados canales cortos indirectos con más de 300 puntos de venta distribuidos en todo el país, que les ofrece un margen absoluto del 1,875 del precio de venta público sugerido al precio de venta mayorista neto previo a descuentos. Con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio de ambos, la marca realiza alianzas estratégicas con los intermediarios orientados a desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en los puntos de venta. La mercadería ofrecida en estos clientes puede ser comprada por el intermediario o, en pocos casos, consignada por la marca.

Se puede describir este tipo de canal por ser dinámico, complejo y difícil. En primer lugar es dinámico porque las relaciones comerciales y el poder de negociación varían en función del contexto tanto económico como político del país. Durante el gobierno de Cristina Kirchner, con una política de cierre a las importaciones, el poder de negociación estaba en las marcas ofreciendo condiciones comerciales muy favorables para ellas. En la actualidad y con la apertura hacia el mundo, el poder de negociación se trasladó al consumidor final y a los intermediarios,

pudiendo elegir entre innumerables ofertas con una amplia variedad de condiciones comerciales.

A su vez, el canal indirecto es complejo porque es un desafío entender el negocio de sus intermediarios para poder ofrecer propuestas comerciales superadoras en función de sus diferentes puntos de vista. Es complejo porque se necesita incrementar la participación dentro del negocio del intermediario a pesar de que expresen que la rentabilidad de la competencia es mejor.

Por último, este tipo de canal es difícil porque se debe saber qué objetivos persiguen ellos para influenciarlos y convertirlos en socios independientes y alineados con los objetivos propios. Además, se enfrenta al constante desafío de asegurarse de los recursos del intermediario que necesita para que empuje la marca y no la de la competencia, y así lograr tener una importancia mayor a la que se debería según tu participación para el distribuidor.

Para lograr tener una distribución exitosa, Reves divide su logística en dos grandes zonas: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y el resto del país.

En la Ciudad de Buenos Aires, Reves tiene logística propia. Los clientes acceden a una entrega sin cargo dentro de las 48/72 horas de haber enviado el pedido si el valor del mismo suma más de ARS 35.000¹⁶ + IVA. En el caso de que no supere el mínimo de compra, Reves ofrece el envío con un costo de ARS 800 + IVA.

Para los clientes del resto del país, la marca terceriza la logística con la empresa Andreani¹⁷ con quien obtiene tarifas preferenciales por el pull de marcas que la

¹⁶ Valor a Julio 2019.

¹⁷ Andreani es una compañía líder en la aplicación y desarrollo de tecnología orientada a brindar soluciones logísticas, con cobertura en todo el país.

empresa Brand Team representa. En este caso, ofrece entregas sin cargo con un importe mínimo de ARS 70.000 + IVA, mientras que si el valor del pedido no es superado el costo del envío también es de ARS 800 + IVA.

Este canal de distribución es gestionado por una fuerza comercial de ocho asesores comerciales. Los vendedores tienen asignados zonas a lo largo del país para dar soporte, seguimiento y atención a los intermediarios. El costo de este servicio es porcentual sobre objetivos establecidos por la marca. Los asesores comerciales cobran el 1% sobre las cobranzas realizadas y el 2% sobre los objetivos previamente establecidos (1% por mix de producto y 1% por suma valorizada).

Asimismo, Reves tiene desarrollado el canal online que se compone de la venta por el sitio web de la marca y la venta por la Tienda Oficial en la plataforma digital Mercado Libre. Este canal también es indirecto corto ya que está tercerizado para simplificar la logística, la gestión operativa, y su post venta. En este caso, la mercadería es de la marca, quien tiene el control total de la oferta pero se encuentra consignada. El costo de este servicio es porcentual y va desde el 10% hasta el 5% en función de las ventas netas del mes, mientras que las de Mercado Libre se le agrega la comisión de la plataforma. Este canal tiene la logística tercerizada a través de la empresa Andreani.

En resumen, todos los canales de distribución de Reves, tanto del canal offline como online, son indirectos cortos. Por lo que el rol del intermediario cobra una importancia muy grande debido a que es su único medio para lograr que el producto llegue al consumidor final. Este canal, dinámico, complejo y difícil, le presenta múltiples desafíos para convertirlos en socios estratégicos. En último lugar, la logística se encuentra tercerizada en todo el país en ambos canales, a excepción de la distribución a intermediarios de carácter minorista en CABA y GBA que tiene logística propia.

Comunicación

La comunicación dentro del marketing mix para la propuesta de lanzamiento de la línea de fútbol femenino es el conjunto apropiado de modos de comunicarse con el mercado objetivo con el fin de promover el conocimiento del producto y sus beneficios, la consideración por adquirirlo, las posibilidades de que lo compren y luego lo recomienden. Para ello, es fundamental realizar un plan de comunicación integrado que combine tanto los esfuerzos de venta, la publicidad, la promoción, el patrocinio y las relaciones públicas.

El eje de la comunicación de la cápsula de fútbol femenino se realizará a través de las gemelas Delfina y Emilia Zolesio. La historia de vida de las hermanas de 17 años de edad se asemeja en muchos puntos con Reves. En la actualidad las Zolesio juegan al hockey sobre césped en la Quinta División A del club Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires, pero también juegan al fútbol en la Primera División Femenina del Club Atlético River Plate. Su lucha comenzó a los 7 años de edad, que llegó hasta abogados, para por poder jugar al fútbol sin ser discriminadas es una atrapante historia para contar y Reves la explotará. El principal elemento será crear la comunicación jugando con el concepto de que son dos personas diferentes, pero que tiene la misma cara. Por lo que pueden ser dos personas (o marcas) o una misma persona (o marca), que además pueden jugar (o vender) hockey o fútbol o ambos deportes. Éste será el eje de comunicación que Reves utilizará para salir al mercado a contar que la marca, que siempre ofreció hockey, ahora también tiene una propuesta de fútbol. Son dos, distintas, pero son la misma, iguales.

La estrategia de comunicación se divide en cuatro tipos de actividades: patrocinio de jugadores o clubes, eventos, comunicación y POP. El patrocinio se realizará a jugadores, quienes validan el producto a la hora de usarlo adentro de una cancha; a entrenadores, quienes recomiendan el producto con su rol de referente como entrenador; y a embajadores, quienes influyen y dan masividad. En una primera

etapa se sponsorará a las gemelas Zolesio, tanto en hockey como en fútbol, a la entrenadora Ana Percia (*Ver Anexo III: Cv Ana Percia*), y para dar masividad a la modelo y jugadora de fútbol Barbara Franco, popularmente conocida como “Barby Franco”. Su imagen asociada a la marca, busca ser un modo más sencillo de posicionar Reves en la mente de los consumidores que se sientan identificados o que aspiren a ser como ella. Barby, nacida en la Villa 31, tiene la dualidad de representar la delicadeza de una modelo reconocida y simultáneamente la simpleza y el valor por las cosas por su fuerte historia de vida.

En lo que respecta al patrocinio de clubes, torneos y academias, Reves será sponsor y realizará acciones constantes en cuatro torneos de fútbol femenino donde está su público target. Los torneos donde estará presente son:

- Torneo Fem (Mendoza).
- Grün (Buenos Aires).
- Pink Soccer (Buenos Aires).
- Las Cañas (Tucumán).

Además, la marca realizará acciones puntuales con el concepto de “invasión” a torneos femeninos con premios, juegos y activaciones en las principales plazas del país. Las acciones las realizará asociada con el principal intermediario de la plaza buscando aumentar la demanda de sus puntos de venta.

Por último, se realizará un evento de lanzamiento de la línea de fútbol femenino para 100 personas donde se invitará a personas influyentes del ambiente deportivo, periodistas, jugadores, entrenadores e influencers.

Su comunicación será a través de medios pagados, medios propios y buscará estar en la mayor cantidad de medios ganados posibles. Dentro de los medios pagados estará entre otros especialistas de fútbol femenino como “El Femenino”, y la agencia de marketing deportivo “Marketing Registrado”.

Dentro de medios propios, las plataformas de comunicación serán las redes sociales, la web y un tríptico como material de venta. Para ello llevará a cabo fotos y videos de producto, de campaña y también de acción. A lo que se refiere la web¹⁸ de Reves se le dará igual importancia al hockey y al fútbol. Para ello el 17 de septiembre del 2019, fecha de lanzamiento de la línea de fútbol, la “home” de Reves estará 50% destinada a cada deporte.

En último lugar, Reves destinará el 20% de su presupuesto de marketing a material para los puntos de venta, que incluye banners, cubos y gráficas entre otros.

El presupuesto de comunicación representa el 7,95% de la venta neta objetivo para la nueva línea (*Ver Anexo IV: Presupuesto Reves Fútbol*). El porcentaje invertido en marketing se encuentra por arriba del variable que usualmente invierte la marca, pero al ser una nueva línea a dar a conocer es necesario realizar mayores inversiones en una primera etapa.

A través de la métrica ROMI (Retorno de la Inversión en Marketing) se logra medir la eficacia de la campaña de marketing. Es fundamental realizar la medición para mostrar que la campaña es rentable y que conlleva un retorno financiero en forma de ventas y beneficios. La facturación incremental atribuible a la campaña de marketing es de USD 161.683, los costos incrementales directos de la venta son de USD 57.727, mientras que la inversión en marketing es de USD 14.290. Por lo que el factor ROMI es de 6,27; es decir que por cada peso argentino invertido en Marketing ingresan USD 6,27.



Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Análisis Económico y Financiero

Habiendo concluido el análisis de la situación, como así también el análisis estratégico; y desarrollada y elaborada su correspondiente propuesta de marketing mix fue en función de los objetivos y metas planteados para el lanzamiento de la línea de fútbol femenino para la marca Reves, pasaremos a realizar los análisis económicos y financieros correspondientes.

Es importante resaltar que para evitar cualquier efecto inflacionario de la moneda peso argentino se llevará a realizar los análisis con la moneda dólar estadounidense. A su vez, se consideró que para dicho análisis el tipo de cambio equivale USD 1,00 a ARS 43,00.

La proyección de ventas esperada se realizará por tres temporadas con fecha de lanzamiento el día 17 de septiembre del 2019. Cada temporada tiene una duración de seis meses, cubriendo los períodos primavera/verano 2019/20, otoño/invierno 2020 y primavera/verano 2020/21.

Asimismo, Reves prevee un crecimiento para la segunda temporada del 20% sobre la venta en dólares de la primera temporada por la incorporación de artículos a la oferta de fútbol y el alta de nuevos puntos de venta. Mientras que, para el semestre primavera/verano 2020/21 se estima un crecimiento en dólares estadounidenses del 10%.

Como estrategia comercial se consideró que para la temporada de lanzamiento se ofrecerá a los clientes que significan un volumen importante de compra un descuento comercial extra del 5% en concepto de preventa. Este descuento adicional, se reflejará sólo en la primera temporada, y se estima que representa el 40% de la venta total del primer semestre.

A su vez, se asume que la fuerza de venta cumplirá con los objetivos propuestos por la marca tanto en unidades como en ventas, como así también se cobrará el 100% de lo vendido, sin tener deudores. A partir de esta hipótesis, los gastos de comercialización son del 3% de la venta neta de cada período.

Los gastos de administración hacen referencia a todos los costos asociados para tener el producto disponible en el depósito para la venta. Este ítem incluye los gastos de nacionalización del producto, transporte y aduana. En lo que se refiere a los gastos de logística representan el 3,5% de la venta donde se incluye la logística, el acondicionamiento de la mercadería y la preparación de pedidos.

La inversión destinada a material POP y a todo lo que respecta al Marketing, se destinará el 7,95% de la facturación para el primer año ya que se considera que el lanzamiento de un producto en el mercado requiere de una mayor inversión para lograr conocimiento, posicionamiento y visibilidad de la nueva línea. Para la segunda temporada se estima un porcentaje del 6,50%, mientras que para la tercera temporada será del 6,00%. Para los años consecutivos a este período, la meta es poder mantener niveles de inversión de alrededor el 5,00%.

Los gastos de estructura representan el 2% de la venta neta. Este porcentaje son los gastos de alquiler del edificio, de oficina y el recurso humano de las diferentes áreas que es utilizado por la marca y compartido con el resto de las marcas que representa Brand Team. Las áreas compartidas son: administración de ventas, recursos humanos, administración y finanzas, comercio exterior, recepción; y por último, el área de diseño. Además, se le agrega el recurso incorporado especialmente para el desarrollo del producto técnico, que suma un valor de USD 1.139,53 por mes.

Por último, la inversión directa a realizar para el lanzamiento de la línea de fútbol femenino durante el período cero son los gastos de desarrollo del producto, que

representan el 1% del costo total de producción del primer semestre y el sueldo del diseñador industrial experto en desarrollo de calzado.

Para la proyección de los resultados, se realizó un estado de flujo de caja del proyecto con la idea primordial de mostrar la rentabilidad del negocio. El mismo arroja los siguientes resultados:

Reves - Fútbol Femenino

Estado de flujo de caja

Ventas	0	2019/20	2020	2020/21
Ventas Brutas		USD 217.373	USD 260.848	USD 286.933
Ventas Netas		USD 179.648	USD 215.577	USD 237.135
Unidades Vendidas		7.987	9.585	10.543
Precio Promedio Neto		USD 22	USD 22	USD 22
Descuentos Preventa		-USD 3.593		
Descuentos Comerciales		-USD 14.372	-USD 17.246	-USD 18.971
Facturación Total Neta	USD 0	USD 161.683	USD 198.331	USD 218.164
Costos				
Producto		USD 57.727	USD 69.272	USD 76.199
Total Costos	USD 0	USD 57.727	USD 69.272	USD 76.199
Totla Margen de Contribución	USD 0	USD 103.956	USD 129.059	USD 141.965
Gastos				
Comercialización (3%)		USD 4.850	USD 5.950	USD 6.545
Administración		USD 27.662	USD 33.195	USD 36.514
Logística (3,5%)		USD 5.659	USD 6.942	USD 7.636
Marketing %		7,95%	6,50%	6,00%
Marketing		USD 14.290	USD 14.013	USD 14.228
Desarrollo	USD 5.773			
Estructura (2%)	USD 6.837	USD 10.071	USD 10.804	USD 11.200
Total Gastos	USD 12.610	USD 62.533	USD 70.902	USD 76.123
Utilidad Bruta	-USD 12.610	USD 41.423	USD 58.157	USD 65.842
Impuestos (35%)		USD 14.498	USD 20.355	USD 23.045
IIBB (5%)		USD 8.084	USD 9.917	USD 10.908
Utilidad Neta	(USD 12.610)	USD 18.841	USD 27.885	USD 31.889
		11,65%	14,06%	14,62%

Fuente: Cuadro de Elaboración Propia

Por otro lado, se llevará a analizar la factibilidad del proyecto a través del cálculo de la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto.

La Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es un indicador que mide la rentabilidad de un proyecto y se utiliza como herramienta para la toma de decisiones de inversión que permite conocer la factibilidad de un proyecto de inversión.

La TIR de una inversión es aquella tasa de interés con la cual hace que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) sea cero.

Por su parte, el Valor Actual Neto de proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona un proyecto, ya que calcula, en el momento inicial de la posible inversión, el incremento de valor que proporciona a los inversores en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo.

TIR	167,45%
VAN (11%)	USD 50.313

Se puede concluir que el proyecto presenta muy buenos resultados en términos económicos. La inversión de USD 12.610 se podría recuperar en un plazo de 5 meses. Por su parte, la tasa de rendimiento del proyecto es del 167,45% superando la tasa de corte llegando a la conclusión de que el proyecto de inversión es factible. En último lugar, con una tasa del 11%¹⁹ el proyecto de lanzamiento de la línea de fútbol femenino otorga un VAN de USD 50.313.-

¹⁹ La tasa de descuento se compone de un riesgo país del 8% y la tasa del Tesoro de Estados Unidos del 3%.

Conclusiones

La línea de fútbol femenino, a lanzar por Reves, se produce en un contexto de cambios luego de décadas, y hasta siglos, de lucha sobre el rol de la mujer en la sociedad. Actualmente, se vive un proceso de empoderamiento acorde con los cambios sociales experimentados por las mujeres en los últimos años. Aún cuando queda un largo camino por recorrer, esta evolución de la sociedad ya se ve reflejada en el deporte, donde las mujeres comenzaron a tener otro protagonismo. Particularmente, el fútbol femenino es uno de los deportes con mayor crecimiento en los últimos años y también con mayor potencial, no sólo a nivel internacional sino que también a nivel nacional. En este contexto de reconocimiento de los deportes femeninos, el fútbol, se convirtió en un negocio en pleno crecimiento donde Reves, al igual que numerosas marcas, buscarán tomar una cuota de ese mercado, por ahora, poco penetrado.

A pesar de no tener claramente definidos la visión, la misión y los valores de Reves, su historia lo avala en ser una marca con gran potencial para ofrecer con éxito una nueva línea apuntada al fútbol femenino. Sus más de 20 años de experiencia hablándole a la mujer deportista o su cambio de imagen en el año 2013 son ejemplos de las posibilidades que la marca tiene para esta nueva línea.

El contexto macroeconómico, presenta múltiples desafíos debido a la volatilidad cambiaria y constante aumento de precios. Con una oferta de productos anclada, casi su totalidad, en producciones en el exterior, la marca deberá tener especial foco en este aspecto. Sin embargo, en términos socio-culturales el mercado del fútbol es muy atractivo, con un mercado argentino recién profesionalizado.

Reves se desenvuelve dentro de la industria del deporte; y en ella, en la industria de los artículos deportivos. Esta industria se encuentra entre las de mayor

crecimiento a nivel mundial (14% anual), con una estimación a nivel mundial que llega a los 620 mil millones de dólares estadounidenses.

La nueva línea se lanza a mujeres residentes en la Argentina que tiene entre 20 y 34 años de edad con un poder adquisitivo medio que juegan o jugarían al fútbol. El nicho al que apunta es a la actividad amateur y recreativa sin buscar competir, en una primera instancia, al fútbol femenino profesional o de futsal, teniendo un mercado objetivo de 2.835.226 de habitantes. Aprovechando una ventaja temporal al ofrecer un producto pensado, diseñado y producido para el segmento de fútbol femenino, Reves se posiciona en un segmento que hoy no está siendo escuchado, convirtiéndose en relevante para este mercado.

Por último, con una propuesta de valor apuntada a la mujer que juega o jugaría al fútbol, Reves ofrece una cápsula acotada pero contundente con una política de precios competitiva y anclado en sus más de 300 puntos de venta y sus canales de distribución ya desarrollado. De esta forma, permite a Reves enfocarse en ese segmento que tiene una necesidad insatisfecha y que se manifiesta con su lucha para ser valorada igual que un hombre, en una cancha de fútbol, o en la sociedad.

Los resultados de los análisis económicos y financieros del proyecto son muy alentadores ya que arroja una TIR de 167,45% y un VAN de USD 50.313. Además, en menos de una temporada se consigue recuperar la inversión total del proyecto.

Sin lugar a dudas, Reves asume riesgos con este lanzamiento, pero también es disruptor e innovador. Dos condiciones claves en el exigente mercado actual, no sólo para seguir creciendo sino ya para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y más dinámico. Sin embargo, esta disrupción se dio principalmente puertas para adentro donde su principal desafío fue romper muchos paradigmas de cómo la marca debía verse y mostrarse, de entender qué estaba ofreciendo y qué quería ofrecer. La obligó a replantearse cosas que ya estaban dadas y a buscar mejorar en cada aspecto. Desde ese punto de vista, el lanzamiento de la línea de

fútbol femenino, se puede decir que ya fue exitoso. Ahora, queda por ver si también lo es puertas para afuera.

Bibliografía

- Cárdenas Lesmes, Rosa. "Mujer, Liderazgo Y Gestión." Portafolio [Bogotá] 2012: Portafolio, Nov 1, 2012. Web.
- Creamos "El rol de la mujer a través de la historia", Diciembre 2015
- Conde, Mariana; Rodríguez, María Graciela. "Mujeres en el fútbol argentino: sobre prácticas y representaciones". *Alteridades*, vol. 12, núm. 23, enero-junio, 2002, pp. 93-106 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa Distrito Federal, México.
- Equipo de Mercado de Trabajo, Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales – MTEySS. "Mujeres en el mercado de trabajo argentino", 2018.
- Filosofía & Co., "Mary Wollstonecraft, la primera filósofa feminista de la historia", Marzo 2018.
- Fornell, Claes. "The Satisfied Customer Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference". New York: Palgrave Macmillan, 2007. Web.
- Fuentes, Natalia. Profesora: Crisoliti, Clementina. "Trabajo de síntesis Final". Taller: "Lectura crítica de imágenes". ISFD N°13 Zapala-Neuquén. 2014.
- Gabriela Garton, and Nemesia Hijós. "'La Deportista Moderna': Género, Clase Y Consumo En El Fútbol, Running Y Hockey Argentinos." *Antípoda: Revista De Antropología Y Arqueología* 30.30 (2018): 23-42. Web.
- Isabel Granada Ferrero, "Una Aproximación A Los Mercados De Actividades Físico Deportivas". UAM. 2003.
- Lefton, Terry. "Women's World Cup Hits Millstone with P&G; plus David Falk, Mogul?" *Brandweek* 39.20 (1998): 20. Web.
- Michael E. Porter. "Comprendiendo la estructura de un sector". Harvard Business School. 708-S07. Rev. 17 Enero 2007.
- Naciones Unidas "Igualdad de género". Web.

- Nielsen Sports. "The Rise of Women's Sports: Identifying and maximizing the opportunity". 2018.
- Nielsen Sports. "Women's Football 2019". 2018.
- Nueva Sociedad No 218, Mariana Inés Conde "El poder de la razón: las mujeres en el fútbol " noviembre-diciembre de 2008, ISSN: 0251-3552
- OMPI N°5/2012, Dr. Jochen M. Schaefer, "El deporte, los artículos deportivos y la industria del deporte" septiembre 2012.
- Peláez, Delicia, and Patricia García. "¿Se ha vuelto Diney feminista? Un nuevo modelo de princesas empoderadas." *Area Abierta* 15.2 (2015): 49-61. Web.
- Ramírez Cardona, Eliana Yulieth, and Restrepo, Jaime Alberto. "El Rol De La Mujer: Una Perspectiva Sociocultural En El Fenómeno Del Fútbol." *Ánfora: Revista Científica De La Universidad Autónoma De Manizales* 25.44 (2018): 109-26. Web.
- Sitio Web: Filosofía & Co. <https://www.filco.es/mary-wollstonecraft-la-primera-filosofo-feminista/>
- Sitio Web: Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/gender-equality/index.html>
- Taylor, Rod. "Yes, We Can save Women's Pro Soccer." *Brandweek* 44.35 (2003): 22-25. Web.
- Torrebadella Flix, Xavier. "Fútbol En Femenino. Notas Para La Construcción De Una Historia Social Del Deporte Femenino En España, 1900-1936." *Investigaciones Feministas: Investigaciones Feministas* ; Num. 7 (2016), P. 308-329. Web.

Anexos

Anexo I: Evolución de Logo Reves

Reves | Evolución logo



Reves es una marca con más de 20 años en el mercado. Por su dinamismo, vigencia, cuidado de su calidad y diseño que siempre la caracterizó, se fue actualizando a lo largo de todos estos años, con el fin de modernizarse y adaptarse a las necesidades de la fuerte demanda de imagen que existe en la actualidad.

La última actualización de isologo, mantiene y conserva aspectos típicos y característicos que tiene la marca Reves desde sus inicios. En ellos se basó la actual imagen de marca.

- 1) El logo mantiene las "E" en espejo, identidad principal de la marca.
- 2) El iso sigue estando compuesto de dos elementos con formas redondeadas y puntas puntiagudas.
- 3) El color de la marca sigue siendo el naranja como color representativo.



Anexo II: Lista de Clientes

Por provincia:

Provincia	Cliente	Provincia	Cliente	Provincia	Cliente
BUENOS AIRES	ACE DEPORTES AIDA SPORTS ALTERNATIVA SPORT ARMANDO DEPORTES BAIRES DEPORTES BOBROTHERS CAPACCIONI DEPORTES CEDRON DEPORTES CFS TENIS CLUB DEPORTES CM SPORTS DASH DEXTER DINAMICA SPORT DRIVE TENNIS SHOP ESTACION DEPORTES FLICK AND DROP FONTANA DEPORTES FREESTYLE HOCKEY GIRCLAMI EDUARDO GODCLOTHES GREEK HECTOR TENNIS HOCKEY PLAYER JJ DEPORTES JOSE LUIS VIOTTI LATIDOS LOMAS HOCKEY PLAYER MACH DEPORTES MASTER TENIS MDQ SPORT Mia-Blueskate MISTICA OPEN SPORTS OTERO DEPORTES PASION HOCKEY PLANETA SPORT PLAY TENIS RAMOS PRO AM PRO HOCKEY SHOP PRO SPORT PRO TEAM QARAPACHA QUILMES SPORT REVES SHOP HURLINGHAM - (MISTICA) ROLLY GO RVD DEPORTES SANTIAGO DEPORTES SEVEN SPORT FACTORY SEVEN SPORT TOP SMASH TENIS Y DEPORTES SOLO DEPORTES SPORT 78 SPORT GALERY (EX PLAY AND FUN) SPORT HOUSE SPORT LINE SPORTHAUS SPORTLINE STOCK CENTER STRINGS TDH TANDIL TDO SPORTS THS LUJAN - THE HOCKEY STORE THS LUJAN (EX 2864) THS MARTINEZ THS TOM TODO TENIS BAHIA TOP SPORT WAINMAYER RAUL ANGEL ZAPO HOLLYWOOD ZOMA DEPORTE URBANO	C.A.B.A ALEJANDRO DEPORTES AMULEN DEPORTES ARMANDO DEPORTES DEPORTES Y TRAVESIA DEXTER GESTO DEPORTIVO (Reves) GLOBAL SPORTS GSP GUIDO TENIS PRO HALCRY TENNIS HECTOR TENNIS HECTOR TENNIS HOCKEY HOUSE HOCKEY PLANET HORACIO DEPORTES KADURSPORT LA ESQUINA DEL DEPORTE NET SHOES PALERMO TENIS PASION AL DEPORTE VILLA DEL PARQUE PASION AL DEPORTE VILLA URQUIZA RACQ'S REVES - DOT SPORT HOUSE SPORT OUTLET SPORTLINE SPORTS ALL OUTLET DEPORTIVO THE HOCKEY STORE BELGRANO THS CABALLITO THS CAPITAL TIENDA VELEZ TODO DEPORTES DE HOCKEY SOMOS PADEL STORE-SALMAN MARIA SPORTING LIVE HOCKEY SPARTA HANSACHS (SPORT HITS) HANSSACHS DEXTER EMPO 2000 DEPORTES ESPACIO HOCKEY FAIR PLAY SPORT FENIX SPORT (PALACIOS MATIAS) FULL SPORT JORQJOS LINEA 4 OLYMPIA Patricia Alfaro Hockey RIO 4 SPORT SEVEN INDUMENTARIA STOCK CENTER TERRA DEPORTE & AVENTURA TIENDA CLUB CORRIENTES PATAS DEPORTES SPORTCENTER ENTRE RIOS AMERICAN SPORTS LA TORTUGA DEPORTES PUSH SHALKO TRUVIAN X DEPORTE FORMOSA MATAOS FITNESS WEAR JUJUY NOR DEPORTES SOFI DEPORTES SPORT WEAR (REVES) SPORTING LA PAMPA ROCKY SPORT SCRUM 5 LA RIOJA RICKY SPORT SPORTING	MENDOZA CALZADO LOS GALLEGOS CERUTTI DEPORTES DEPORMANIA EL CORTJANO EL GALPON DE HOCKEY FIT GIM Full Hockey INDEME DEPORTES JAM ROD LOFF DEPORTES MARTINAZZO DEPORTES Pipa Blue Hockey PORRAS DEPORTES SIEMPRE DEPORTES SPORT CENTER SPORTING VAYPOL MISIONES SOMMER SPORTS 20-10 CARREFOUR Nacional NEUQUEN GRIVA DEPORTES INSERT TANGAROA TASSONE DEPORTES RIO NEGRO ANTIOXIDO MARY SPORT STADIUM TARROS VIDA SPORT GYM WEAR INVICTUS MARATHON DEPORTES NAV DEPORTES SPORT CROS SPORTING CASA 2000 HOCKEY SHOP SAN JUAN LE CLUB MARTINAZZO DEPORTES SPORT FITNESS SPORTING SAN LUIS FERRERO DEPORTES JK DEPORTES Track Oliers SANTA CRUZ C&E DEPORTES COUNTRY DEPORTES-BOCCACCINI MA DEXTER ESPAÑA DEPORTES FOOTING DEPORTES GABY SPORT HOCKEYMANIA IMPACTO DEPORTES JUMP INDUMENTARIA DEPORTIVA MELL SPORT 78 SPORTISIMO SPRINT DEPORTES TAMANGO TERCER TIEMPO THS ROSARIO TODO HOCKEY VILLAGE (PERUGGINO) SANTIAGO DEL E TIERRA DEL FUE TUCUMÁN SPORTING POPPER STORE 100%HOCKEY AS EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS EL VESTUARIO DEPORTES FERRAIOLI DEPORTES KAVAK DEPORTES MARATHON DEPORTES PACO GARCIA SPORTING		

Cantidad de Tiendas por Cliente:

Cliente	Cant. De Tiendas	Cliente	Cant. De Tiendas	Cliente	Cant. De Tiendas
100%HOCKEY	1	HOCKEY SHOP SAN JUAN	1	RVD DEPORTES	1
ACE DEPORTES	1	HOCKEYMANIA	1	SANTIAGO DEPORTES	1
AIDA SPORTS	1	HORACIO DEPORTES	1	SCRUM 5	1
ALEJANDRO DEPORTES	1	IMPACTO DEPORTES	1	SEVEN INDUMENTARIA	1
ALTERNATIVA SPORT	1	INDEME DEPORTES	1	SEVEN SPORT FACTORY	10
AMERICAN SPORTS	1	INSERT	1	SEVEN SPORT TOP	8
AMULEN DEPORTES	1	INVICTUS	1	SHALKO	1
ANTIOXIDO	1	JAM ROD	1	SIEMPRE DEPORTES	1
ARMANDO DEPORTES	3	JJ DEPORTES	15	SMASH TENIS Y DEPORTES	1
AS EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS	1	JK DEPORTES	1	SOFI DEPORTES	1
BAIRES DEPORTES	1	JOROJOS	1	SOLO DEPORTES	21
BOBROTHERS	1	JOSE LUIS VIOTTI	1	SOMMER	1
C&E DEPORTES	1	JUMP INDUMENTARIA DEPORTIVA	1	SPARTA	1
CALZADO LOS GALLEGOS	1	KADURSPORT	1	SPORT 78	10
CAPACCIONI DEPORTES	1	KAVAK DEPORTES	3	SPORT CENTER	1
CARREFOUR	1	LA ESQUINA DEL DEPORTE	1	SPORT CROS	1
CASA 2000	4	LA TORTUGA DEPORTES	1	SPORT FITNESS	1
CEDRON DEPORTES	1	LATIDOS	1	SPORT GALERY (EX PLAY AND FUN)	1
CERUTTI DEPORTES	1	LE CLUB	1	SPORT HOUSE	4
CFS TENIS	1	LINEA 4	1	SPORT LINE	1
CLUB DEPORTES	1	LIVE HOCKEY	2	SPORT OUTLET	1
CM SPORTS	1	LOFF DEPORTES	1	SPORT WEAR (REVES)	1
COUNTRY DEPORTES-BOCCACCINI	1	LOMAS HOCKEY PLAYER	1	SPORTCENTER	1
DASH	1	MACH DEPORTES	1	SPORTHAUS	1
DE HOCKEY SOMOS	1	MARATHON DEPORTES	7	SPORTING	23
DEPORMANIA	1	MARTINAZZO DEPORTES	8	SPORTSIMO	1
DEPORTES Y TRAVESIA	1	MARY SPORT	1	SPORTLINE	11
DEXTER	51	MASTER TENIS	1	SPORTS 20-10	1
DINAMICA SPORT	1	MATACOS FITNESS WEAR	2	SPORTS ALL OUTLET DEPORTIVO	1
DRIVE TENNIS SHOP	1	MDQ SPORT	2	SPRINT DEPORTES	1
EL CORTIJANO	2	MELL	1	STADIUM	1
EL GALPON DE HOCKEY	1	Mia-Blueskate	1	STOCK CENTER	2
EL VESTUARIO DEPORTES	1	MISTICA	2	STRINGS	1
EMPO 2000 DEPORTES	1	NAV DEPORTES	1	TAMANGO	1
ESPACIO HOCKEY	1	NET SHOES	1	TANGAROA	1
ESPAÑA DEPORTES	1	NOR DEPORTES	1	TARROS	1
ESTACION DEPORTES	1	OLYMPIA	1	TASSONE DEPORTES	1
FAIR PLAY SPORT	1	OPEN SPORTS	1	TDH TANDIL	2
FENIX SPORT (PALACIOS MATIAS)	1	OTERO DEPORTES	1	TDO SPORTS	1
FERRAIOLI DEPORTES	1	PACO GARCIA	1	TERCER TIEMPO	1
FERRERO DEPORTES	1	PADEL STORE-SALMAN MARIA	1	TERRA DEPORTE & AVENTURA	1
FIT GIM	2	PALERMO TENIS	1	THE HOCKEY STORE BELGRANO	1
FLICK AND DROP	1	PASION AL DEPORTE VILLA DEL PA	1	THS CABALLITO	1
FONTANA DEPORTES	2	PASION AL DEPORTE VILLA URQUIZ	1	THS CAPITAL	1
FOOTING DEPORTES	1	PASION HOCKEY	1	THS LUJAN - THE HOCKEY STORE	1
FREESTYLE HOCKEY	1	PATAS DEPORTES	1	THS LUJAN (EX 2864)	1
Full Hockey	1	Patricia Alfaro Hockey	1	THS MARTINEZ	1
FULL SPORT	1	Pipa Blue Hockey	1	THS ROSARIO	1
GABY SPORT	1	PLANETA SPORT	1	THS TOM	1
GESTO DEPORTIVO (Reves)	1	PLAY TENIS RAMOS	1	TIENDA CLUB	2
GIROLAMI EDUARDO	2	POPPER STORE	1	TIENDA VELEZ	1
GLOBAL SPORTS	1	PORRAS DEPORTES	1	TODO DEPORTES	1
GODCLOTHES	1	PRO AM	2	TODO HOCKEY	1
GREEK	2	PRO HOCKEY SHOP	1	TODO TENIS BAHIA	1
GRIVA DEPORTES	1	PRO SPORT	1	TOP SPORT	1
GSP	1	PRO TEAM	1	Track Ollers	1
GUIDO TENIS PRO	2	PUSH	1	TRUVIAN	1
GYM WEAR	1	QARAPACHA	1	VAYPOL	11
HALCRY TENNIS	2	QUILMES SPORT	1	VIDA SPORT	1
HANSACHS (SPORT HITS)	1	RACQ'S	1	VILLAGE (PERUGGINO)	3
HANSSACHS	1	REVES - DOT	1	WAINMAYER RAUL ANGEL	1
HECTOR TENNIS	2	REVES SHOP HURLINGHAM - PECO	1	X DEPORTE	1
HECTOR TENNIS	1	RICKY SPORT	1	ZAPO HOLLYWOOD	1
HOCKEY HOUSE	4	RIO 4 SPORT	1	ZOMA DEPORTE URBANO	1
HOCKEY PLANET	1	ROCKY SPORT	1		
HOCKEY PLAYER	5	ROLLY GO	1		
				Total general	393

Anexo III: Cv Ana Percia

Ana Brenda Percia (07/03/1991)

15 6997 5262 - anitapercia@hotmail.com

Experiencia Laboral

Escuela Martín Buber (2009 - actualidad)

- Profesora de Educación Física en los tres niveles educativos.
- Proyecto de Fútbol Femenino.

Florida Club (Actual)

- Coordinadora/Entrenadora de Futsal Femenino.

F.A.C.C.M.A (Actual)

- Entrenadora Selección Argentina de Fútbol Femenino - Macabeadas México 2019.

Asociación Metropolitana de Futsal (2018 - actualidad)

- Integrante del Cuerpo Técnico de la Selección Mayor Femenina de Futsal.

Escuela River Plate - Filial (Actual)

- Profesora de Fútbol Femenino Jóvenes-Adultas.

Escuela *Futbolito* (Actual)

- Profesora de Futbol Femenino Infantil.

Club Defensores de Florida (2016-2018).

- Coordinadora/Entrenadora Futsal Femenino (Cat. Infantiles a Adultas).

Organización Hebrea Argentina Macabi

- Profesora en el campamento de Curso de Líderes en Córdoba, Argentina (2019).
- Profesora en Curso de Líderes (2018).

- Ayudante de Fútbol Femenino-Jóvenes Universitarias (2010-2011).

Club Atlético Atlanta (2018)

- Profesora 1er Escuela de Formación de Fútbol Femenino (Jóvenes Adultas)

Club Náutico Hacoaj (2008 - 2016)

- Hockey: Entrenadora de infantiles (2009-2016) y Coordinadora de la Escuelita (2015-2016)
- Fútbol: Creación de la primera Escuela de Fútbol Femenino (2013-2015)

Fundación Cecilia Baccigalupo (2010 - 2015)

- Profesora de Hockey (Personas con Discapacidad Intelectual)

Escuela Fútbol A Lo Femenino (2015)

- Profesora de niñas desde los 3 años hasta adultas

Formación

- Escuela de Formación de Líderes - Carrera de Coaching Ontológico Profesional (2014-2015)
- I.S.E.F N° 1 Dr. E. Romero Brest - Profesora Superior de Educación Física (2009-2012)
- Escuela Martín Buber - Bachiller Nac. Bilingüe Modalizado en Ciencias y Letras (2004- 2008)
- Neurociencias aplicadas a la actividad física - Ymca y Fundación C. Pittera, 05/04/18
- Neurociencias en el Deporte - Secretaria de Deportes de la Nación y A.F.F.A.R, 21/10/15
- Coaching Deportivo - International Coach Federation, 14/07/15
- "1° Encuentro Nac. del Rol de la Mujer en el Deporte Social"- Sec. de Deportes de la Nación, 28/05/13
- "2° Jornada Internacional de Actualización de Fútbol y Salud"- BA CUP, 25/07/12
- "1° Congreso de la mujer, el deporte y el Fútbol Femenino"- River Plate, 23/05/09

Otras Actividades

- Jugadora de Fútbol Femenino - 1° Soc. Hebraica Argentina (A.F.A), 2013 - 2017
- Jugadora de Hockey s/ Césped- 1° "B" Club Náutico Hacoaj, 2009 - 2013
- Integrante de la Selección Argentina de Fútbol Femenino F.A.C.C.M.A:
- Juegos Macabeos Brasil 2011 (capitana), Chile 2015 e Israel 2013 (escolta bandera Argentina).

Anexo IV: Presupuesto Reves Fútbol

Presupuesto - Reves Fútbol

A/ PATROCINIOS

1. JUGADORES / ENTRENADORES / EMBAJADORES

CONTRATO JUGADORES

JUGADORES CON CONTRATOS TOTAL LOOK	Jugadores	
	Nuevo Plan Marketing (2019)	Ultimo Marketing Plan
	3	No Aplica

Detalle Por Contrato	Costo Prom. por Unidad	Jugadores	
		Cantidad Promedio	Costo Promedio Por Contrato
Short	\$ 350	3	\$ 1.050
Remera	\$ 290	2	\$ 580
Top	\$ 250	3	\$ 750
Media	\$ 110	3	\$ 330
Buzo	\$ 500	1	\$ 500
Campera/Zip Jacket	\$ 650	1	\$ 650
Palo	\$ 3.000	1	\$ 3.000
Tartanera	\$ 1.000	2	\$ 2.000
Guante	\$ 390	2	\$ 780
Musculosa	\$ 250	2	\$ 500
Mochila	\$ 550	1	\$ 550
Funda	\$ 1.400	1	\$ 1.400
Over + grip	\$ 150	2	\$ 300
Botines futbol	\$ 700	2	\$ 1.400
Canilleras	\$ 270	2	\$ 540
Costo Promedio de 1 Contrato Jugador		28	\$ 14.330

COSTO TOTAL DE JUGADORES TOTAL LOOK \$ 42.990

COMENTARIOS :

Costos actualizados a Julio 2019. Persona a patrocinar: Delfina Zolesio, Emilia Zolesio, más un jugador a definir.

CONTRATO ENTRENADORES	CANTIDAD DE ENTRENADORES	
	Nuevo Plan Marketing (2019)	Ultimo Marketing Plan
	1	No Aplica

Detalle Por Contrato	Cantidad Promedio	Costo Promedio Por Contrato
Remeras	3	\$ 870
Botines	2	\$ 1.400
Buzo	3	\$ 1.500
Camperita	2	\$ 1.300
Costo Promedio de 1 Contrato Entrenador	13	\$ 6.120

COSTO TOTAL DE ENTRENADORES \$ 6.120

EMBAJADORES

Nombre	Función	Producto	Plata	Plata	TOTAL
Barby Franco	Influencer	Si	\$ 14.330	\$ 25.000	\$ 39.330
COSTO TOTAL DE EMBAJADORES			\$ 14.330	\$ 25.000	\$ 39.330

COSTO TOTAL PATROCINIO \$ 88.440

2. CLUBS & ACADEMIAS

NOMBRE DEL CLUB	Que tipo de acuerdo?	ACUERDO		COSTO del Acuerdo / por Año	
		Desde	Hasta	Producto	en EFECTIVO:
Torneo Fem.	Sponsor	sep-19	dic-19	\$10.000	\$0
Grün	Sponsor	sep-19	dic-19	\$10.000	\$0
Pink Soccer	Sponsor	sep-19	dic-19	\$10.000	\$0
Las Cañas	Sponsor	sep-19	dic-19	\$10.000	\$0
COSTO TOTAL CLUBES				\$40.000	\$0

B/ EVENTOS

Detalle	Costo
Invasiones	\$30.000
Lanzamiento	\$100.000
COSTO TOTAL TORNEOS	\$130.000

C/ COMUNICACIÓN

Tipo	Medios Pagos	Costo	Medios Propios	Costo	Total
El Femenino	Si	\$30.000			\$30.000
Marketing Registrado	Si	\$45.000			\$45.000
Redes			Si	\$30.000	\$30.000
Triptico			Si	\$30.000	\$30.000
Fotos Campaña			Si	\$50.000	\$50.000
Foto Web			Si	\$15.000	\$15.000
Fotos Producto			Si	\$5.000	\$5.000
Video			Si	\$11.040	\$11.040
WEB			Si	\$15.000	\$15.000
COSTO TOTAL COMUNICACIÓN		\$75.000		\$156.040	\$231.040

D/ POP

Detalle	Costo
Cubos	\$20.000,00
Banner colgante	\$10.000,00
Banners	\$20.000,00
Lonas	\$40.000,00
rollup	\$5.000,00
Graficas	\$30.000,00
COSTO TOTAL POP	\$125.000

Presupuesto - Reves Fútbol

\$614.480