



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Tofive: Indumentaria deportiva femenina

Autor: Tomás Leandro Rodríguez Merlino

DNI: 40009493

Profesora asignada: Carolina Estévez Greco

Buenos Aires, Noviembre 2020

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen ejecutivo..... | 4 |
| 1. Introducción..... | 6 |
| 2. Marco teórico..... | 9 |
| 3. Análisis de situación..... | 13 |
| 3.1 Análisis del entorno (P.E.S.T.E.L)..... | 13 |
| 3.1.1 Marco Político..... | 13 |
| 3.1.2 Marco Económico..... | 15 |
| 3.1.3 Marco Sociocultural..... | 16 |
| 3.1.4 Marco Tecnológico..... | 18 |
| 3.1.5 Marco Ecológico..... | 19 |
| 3.1.6 Marco Legal..... | 20 |
| 3.2 Análisis del mercado..... | 21 |
| 3.3 Análisis de la competencia..... | 23 |
| 3.4 Análisis del consumidor..... | 25 |
| 3.4.1 Investigación de mercado..... | 27 |
| 3.4.1.1 Entrevistas en profundidad..... | 27 |
| 3.4.1.2 Cuestionario..... | 29 |
| 3.5 Análisis Interno..... | 34 |
| 3.5.1 Historia..... | 34 |
| 3.5.2 Misión..... | 35 |
| 3.5.3 Visión..... | 35 |
| 3.5.4 Valores:..... | 35 |
| 4. Diagnóstico de la situación..... | 36 |
| 4.1 Análisis FODA..... | 36 |
| 5. Estrategia..... | 39 |
| 5.1 Segmentación y Targeting..... | 39 |
| 5.2 Diferenciación y posicionamiento:..... | 41 |
| 5.2.1 Modelo CANVAS:..... | 42 |
| 6. Objetivos y metas..... | 44 |
| 7. Mix de Marketing..... | 45 |
| 7.1 Producto..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 7.2 Producto- Marca..... | 46 |
| 7.3 Precio..... | 47 |
| 7.4 Distribución | 48 |
| 7.5 Comunicación..... | 49 |
| 8. Cronograma de acciones | 52 |
| 9. Análisis económico y financiero | 53 |
| 10. Conclusiones..... | 55 |
| 11. Bibliografía..... | 57 |
| 12. Anexo | 60 |



Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

Tofive es una marca de indumentaria argentina nacida a principios del año 2020, cuya propuesta de valor está dirigida al mercado del fútbol femenino. Es un emprendimiento nuevo que busca ofrecer productos y servicios a las mujeres que simpatizan y practican fútbol, dándole también visibilidad y mayor notoriedad al mismo, e impulsando de esta forma no solo a la marca sino al mercado en su totalidad.

La idea de crear una marca que represente a las mujeres en este deporte nace a partir del análisis del contexto que atravesó el país en el último tiempo en donde comenzaron a haber fuertes tendencias relacionadas al feminismo, cuya gran repercusión influyó en distintos ámbitos en los que las mujeres buscan continuamente la igualdad de derechos frente a los hombres. Entre ellos, el del fútbol.

En las distintas secciones del plan de marketing a continuación, se detallarán las bases teóricas y bibliográficas sobre las cuáles este proyecto se apoya para introducirse y crecer en el mercado, mostrando los cambios que hubo en el último tiempo en el fútbol femenino, como por ejemplo, la semi profesionalización del deporte y el surgimiento de escuelas y torneos exclusivos para mujeres, que dan indicios de que es un segmento que está en crecimiento.

Sin embargo, se mostrarán también las diferencias que aún existen entre esta actividad y la masculina, que en parte se podría decir que se deben a una falta de inversión por parte de las empresas y no solamente a una cuestión social, lo que significa que Tofive se involucra en un nicho aún no aprovechado por las empresas de mayores recursos.

Por otro lado, el proyecto también se fundamentará a partir de actividades, testimonios, e información obtenida a partir de fuentes primarias, que dan a entender

que existe una necesidad de que haya una marca que represente los valores que Tofive busca promover, dándole voz a la mujer en el ámbito futbolístico.

Es importante remarcar que Tofive hoy es un emprendimiento local de Buenos Aires con bajos recursos económicos que aún no cuenta con producción propia ni tiene un local físico, sino que terceriza las prendas que diseña a pedido y ofrece precios tanto para consumidor final, como para empresas, que en este caso serían escuelas, instituciones o torneos deportivos que estén vinculados al fútbol femenino, a través de sus redes sociales o de su tienda online.

Si bien a largo plazo la intención es ampliar las líneas de producto y así ofrecer todos los productos que una jugadora necesita para jugar, en la actualidad la marca se limita a ofrecer camisetas de fútbol personalizadas para los equipos, o para individuos, especulando con el tiempo, poder expandirse en base al crecimiento planteado en el análisis económico.

Con una estrategia de comunicación enfocada puramente en marketing digital, y una inversión inicial de \$4.500 USD iniciales que se destinarán a esta para que la marca se pueda posicionar, y también a la optimización del modelo de negocios de Tofive a lo largo de las temporadas, se concluyó que el modelo de negocios es altamente rentable, sobre todo en el largo plazo ya que en base a las utilidades, la marca podría plantearse producir sus propios productos para reducir sus costos variables y aumentar así, la contribución marginal por unidad vendida.

Se estima que, tras finalizar el primer año, el resultado neto del ejercicio será de \$3131 USD, es decir, que habrá un retorno sobre la inversión del 69% que irá en aumento con el paso de los años, a una tasa de corte del 50%, y con un valor actual neto y una tasa interna de retorno positivas.

En base a lo mencionado, se puede concluir que adicionalmente a los resultados anteriores, hay un trasfondo de hechos que aún pasan desapercibidos por las empresas que están presentes en el fútbol masculino, que dan a entender que este deporte es una gran oportunidad de negocios que aún no ha sido explotada.

1. Introducción

El objetivo del plan de marketing es analizar la expansión a nivel nacional que tendrá el microemprendimiento Tofive para posicionarse, eventualmente, como una de las marcas de indumentaria deportiva preferidas de la mujer argentina.

Hoy en día, Tofive es un microemprendimiento de indumentaria deportiva personalizada en Capital Federal, que opera como una trading, y llega a determinados sectores del conurbano, es decir, que no cuenta con producción propia al no contar con capital financiero.

El principal foco de la empresa actualmente es el rubro del fútbol femenino ya que se lo considera un mercado emergente que aún no ha sido explotado por las grandes marcas, y que aquellas que atienden a este segmento, aún comunican al público de fútbol masculino, que es un rubro instalado hace mucho más tiempo culturalmente, y donde hay una mayor competencia entre las grandes empresas por el tamaño actual del mercado.

Es por lo mencionado, que en la actualidad Tofive comenzó en febrero de 2020 con un servicio de personalización de camisetas de fútbol femenino, diseñándolas y tercerizando su producción, además de generar contenido para que las mujeres que juegan al fútbol se sientan identificadas con la marca.

Sin embargo, la visión es a partir de la inserción en este nicho, expandirse hacia todo el mercado de indumentaria deportiva a largo plazo, aunque sin perder el foco sobre la mujer.

Este Plan de Marketing, será planteado a partir del empoderamiento femenino y cómo este generó cambios culturales que abrieron nuevas oportunidades de negocio como la mencionada en la que Tofive se está centrando. Es tal este cambio, que un deporte como el fútbol que históricamente ha sido considerado en mayor parte,

masculino, logró que se profesionalizara el fútbol femenino argentino¹ en 2019 y a partir de allí, su exposición está siendo cada vez mayor.

Para citar bibliografía académica fundamental de Marketing, la constitución y visión de Tofive se basa en ciertas teorías.

Por un lado, en relación a la escalabilidad del proyecto, en las estrategias de ataque de George Yip, cuya teoría menciona formas de quitarle mercado a la competencia teniendo más o menos recursos que esta. En este caso, Tofive es pensado con una estrategia de ataque lateral en la que con menos recursos, se apunta a un segmento de nicho con una estrategia diferente.

Además, otra fuente bibliográfica tenida en cuenta para la constitución de este emprendimiento fue la estrategia del océano azul de W.Chan Kim y Renée Mauborgne ²que explica el diseño de espacios de no competencia (océanos azules) en donde las empresas pueden incursionar y también, las 22 leyes inmutables de Marketing³ de Al Ries que explican ciertas leyes básicas del marketing que se pueden vincular con este proyecto como por ejemplo, que “ser el primero, es ser el mejor”.

Se buscará información a partir de fuentes primarias como por ejemplo, encuestas para comprobar conjeturas culturales argentinas como por ejemplo, que el fútbol como deporte es el más popular del país.

Además, se buscará comparar el conocimiento general existente entre el fútbol masculino y el femenino, y más relacionado a la indumentaria, investigar qué porcentaje de mujeres juegan al fútbol, hace cuánto tiempo, y en caso de que no lo hagan, si les interesaría jugar en el futuro. Por otro lado, a las que juegan, indagar

-
- ¹ Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/parati/news/2019/03/19/la-conquista-del-futbol-femenino-consiguio-la-profesionalizacion/>
 - ² Al Ries, Jack Trout, “Las 22 leyes inmutables del marketing”, 1993.
 - ³W.Chan Kim, Renée Mauborgne, “La estrategia del océano azul”, 2004.

sobre qué tipo de camiseta prefieren, es decir, si la camiseta de los hombres también es apropiada para las mujeres o si hay un nuevo producto que puede llegar a surgir.

Se tendrán en cuenta como fuentes secundarias, trabajos previos realizados por alumnos de la Universidad de San Andrés relacionados al mundo del deporte y de la indumentaria.

Como motivación personal, en principio, Tofive es un emprendimiento real que fue lanzado hace pocos meses, cuya marca fue registrada en el INPI recientemente. Por otro lado, la teoría de que existe una oportunidad de mercado en el ámbito del fútbol femenino, y además, el interés personal en relación con el mundo de la indumentaria, que es un mercado donde el marketing y la comunicación, son cruciales y tienen menos limitaciones que en otros mercados quizás más técnicos. Además, considero este proyecto como un desafío personal que me permitirá crecer profesionalmente independientemente del éxito del emprendimiento, aprendiendo a manejar nuevas herramientas o tomar decisiones clave por mi cuenta, que no es algo que hago regularmente en mi empleo actual.



Universidad de
San Andrés

2. Marco teórico

En este apartado, se buscará contextualizar la relación existente entre el mundo del trabajo, el deporte y el feminismo, y cómo esta ha ido variando en el último tiempo, generando así cambios en la sociedad a partir de los cuales, surgen nuevos comportamientos, y quizás oportunidades de modelo de negocios.

Es importante entender que el feminismo no se refiere a mujeres insatisfechas o malhumoradas, sino que es un movimiento que tiene como visión la posibilidad de vivir en un mundo en el que todos tengamos las mismas posibilidades (Mercedes D'Alessandro, 2016).⁴

El concepto de igualdad no es solo un problema social, sino también económico, político y cultural, ya que la sociedad desde hace años, posee una estructura firme que establece cuál es el rol que cada individuo ocupa dentro de la misma.

Por lo tanto, cualquier tipo de cambio de rol por parte de alguno de sus miembros, generará tensión en el resto de ella.

En el caso de la mujer, han sido constantes sus luchas y conquistas, desde tiempos en los que se la consideraba física e intelectualmente inferior, hasta el día de hoy, donde si bien pareciera que todo está resuelto, aún existen desigualdades invisibles a simple vista, pero que profundizando un poco, se muestran explícitamente, y esto sucede, en gran parte, en el mercado del trabajo, o en cualquier tipo de ámbito en donde se tomen decisiones de gran repercusión.

Son estos estereotipos sobre el rol de la mujer en nuestra sociedad, los que, en muchos casos, condicionan su progreso. Si bien muchas han logrado crecer y ejercer

- ⁴ D'alessandro Mercedes, "Economía Feminista: Cómo construir una sociedad igualitaria (Sin perder el glamour), 2016.

posiciones de poder, en las instituciones tanto públicas como privadas, quienes poseen cargos de toma de decisiones son en su mayoría hombres.

Estas desigualdades, se reflejan también en el mundo del deporte.

En España, en 2007 las cortes generales aprobaron la Ley de Igualdad de Género (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres). Esta señala que la igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal (López González, María José, 2017)⁵.

Sin embargo, en el mundo del deporte, son muchas las mujeres que permanecen invisibles ante sus estructuras deportivas, o incluso también, ante las instituciones políticas.

Es por esto, que en el último tiempo se han realizado paros en el fútbol femenino español, y también ciertos movimientos en diferentes ligas del mundo, incluyendo la Argentina, en búsqueda de la obtención de un convenio colectivo de trabajo que les garantice los derechos mínimos laborales a las futbolistas y les permita de alguna forma, con el tiempo, comenzar a ponerse a la par del fútbol masculino.

Debido a la inexistencia o en algunos casos, existencia débil, de un marco legal que regule la situación de las deportistas, se genera que el fútbol femenino siga siendo amateur o semi profesional, imposibilitando que las jugadoras puedan negociar su situación o defenderse frente a ciertas adversidades, como, por ejemplo, eventuales lesiones en entrenamientos de las cuales los clubes no se hacen cargo.

En la mayoría de los países, una jugadora de fútbol no puede dedicarse en su totalidad al mismo. Es muy común que además de practicar este deporte, tengan otro trabajo o incluso también, estén estudiando. Es por esto, que si bien juegan por pasión, manifiestan constantemente que necesitan una garantía para el futuro, ya que la carrera de deportista, y sobre todo, de futbolista, no tiene una larga duración.

- ⁵ López González, María José; prólogo de Blanco Bravo, Alejandro, "Mujer, discriminación y deporte", 2017.

Otra desigualdad a nivel mundial que se dio en este deporte fue en la Copa Mundial de Fútbol Femenino de 2015 que tuvo lugar en Canadá.

Si bien las canchas de césped sintético a lo largo de los años han ido mejorando en cuanto a calidad, desde hace mucho tiempo que las instituciones oficiales que regulan el fútbol mundial como por ejemplo, la UEFA o la FIFA, prohibieron que se lleven a cabo partidos profesionales en este tipo de superficies debido a diversos factores, entre los cuáles se encuentra por ejemplo, el mayor riesgo de lesiones que existe al jugar en césped sintético. Por más de que ciertos campeonatos juveniles han tenido lugar en este tipo de superficies, jamás había ocurrido con planteles de categorías mayores (López González, María José, 2017)⁶.

Es por esto, que fue considerada polémica la decisión de que el mundial femenino se jugara en el país mencionado, ya que la mayoría de las canchas del mismo son de superficie artificial. Esto hizo que las jugadoras se sintieran discriminadas y escribieran una carta hacia las máximas autoridades del fútbol amenazando con iniciar acciones legales por sentirse minimizadas de esta manera. Vale destacar, que lo hicieron basándose en hechos reales y no en subjetividades, remarcando cómo jugar en una superficie artificial afectaba su juego, y además demostraba la poca relevancia que se le daba al fútbol femenino en relación al masculino.

En Argentina, se han oficializado los primeros contratos profesionales para las futbolistas mujeres en 2019⁷, donde el reglamento tiene una gran desigualdad a comparación del fútbol masculino.

En principio, porque los clubes solo tienen como requisito ofrecerles contrato mínimamente a ocho jugadoras de su plantel, por lo que todas las demás por poner a disposición su tiempo no necesariamente cobrarán, y eso queda sujeto a lo que decida cada club. Además, las que sí perciben de una remuneración, no reciben la

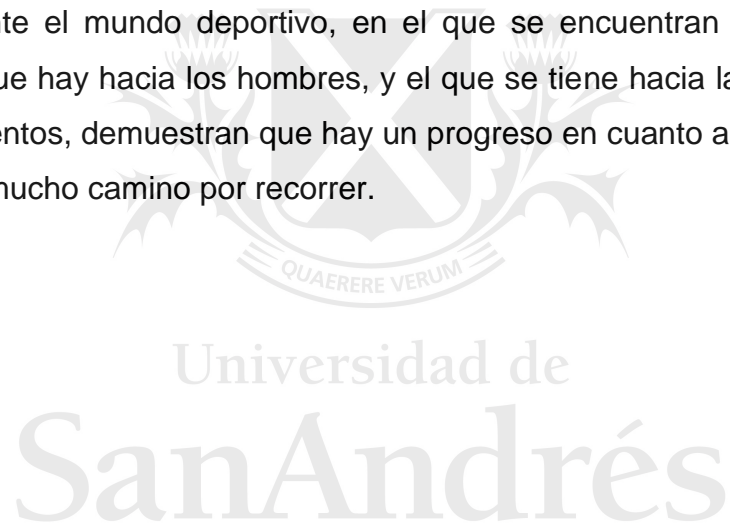
- ⁶ López González, María José; prólogo de Blanco Bravo, Alejandro, "Mujer, discriminación y deporte", 2017.

- ⁷ Asociación del Fútbol Argentino, "Reglamento Torneo de Primera división Femenino", 2020.

suficiente como para dedicarse en su totalidad a este deporte, ya que la Asociación del Fútbol Argentino provee un subsidio a cada equipo de la primera división, de ciento veinte mil pesos argentinos a ser distribuidos entre las ocho jugadoras, es decir, quince mil pesos argentinos mensuales a cada una, cifra muy baja a comparación de lo que implica el costo de vida en el país.

Por otro lado, en la primera división del fútbol masculino todos los jugadores deben tener un contrato profesional y ninguno es subsidiado por AFA, por lo que los clubes negocian individualmente los contratos con sus jugadores, siendo estos de cifras mucho mayores, y en ciertos casos, en dólares.

Es en la información mencionada, y en muchos ámbitos más, porque aquí se vio mayoritariamente el mundo deportivo, en el que se encuentran las desigualdades entre el trato que hay hacia los hombres, y el que se tiene hacia las mujeres. Si bien los acontecimientos, demuestran que hay un progreso en cuanto a esta visión, queda claro que hay mucho camino por recorrer.



3. Análisis de situación

3.1 Análisis del entorno (P.E.S.T.E.L)

El objetivo de este análisis es el de identificar las distintas variables externas que afectan a la industria textil y también al mundo deportivo en el año 2020 ya que ambos sectores son en principio los que más influyen actualmente en el modelo de negocios de Tofive. Se analizarán los diferentes hechos que marcaron el camino para impulsar la idea de emprender en este proyecto.

3.1.1 Marco Político

Dentro del marco político, los factores más relevantes considerados son, por un lado, la profesionalización del fútbol femenino⁸ el 16 de marzo de 2019, y por otro, el contexto actual del COVID-19 y la toma de decisiones del Presidente Alberto Fernández y de las distintas instituciones gubernamentales para contenerlo.

Con respecto al fútbol, la lucha comenzada por lograr la igualdad de género en este deporte comenzó a partir del movimiento realizado tanto por jugadoras de la actualidad como por la Organización Pioneras del Fútbol Femenino, conformada por deportistas mujeres que practicaron fútbol entre los años 1950 y 1990. El objetivo de esta organización fue y sigue siendo, según sus palabras, tener el mismo derecho de correr atrás de una pelota con toda el alma al igual que los hombres, porque la pasión afirman ellas, no tiene género.

Sin embargo, más allá de su lucha, afirman que sus reclamos se vieron reforzados por la reivindicación en distintos sectores de los derechos de la mujer, cuyos resultados se trasladaron al mundo del deporte, y en este caso, al fútbol.

- ⁸ Sitio Web: Tycsports <https://www.tycsports.com/nota/futbol-femenino/2019/03/16/afa-anuncio-la-profesionalizacion-del-futbol-femenino.html>

Fue a partir del acontecimiento de la profesionalización, que la Asociación del Fútbol Argentino comenzó a brindar un mayor apoyo al fútbol femenino dando inicio al primer torneo profesional en el año 2019, y además le brindó un mayor apoyo a su seleccionado, que antes de este hecho no tenía demasiadas competencias, no contaba con entrenador, no recibía viáticos, ni tampoco utilizaba las canchas de pasto natural del predio de Ezeiza, o se le permitía hacer concentraciones. Pocos meses después, la selección Argentina femenina participaría del mundial de fútbol de Francia de ese mismo año.

Sin embargo, si bien en todos los medios de comunicación denominaron a este acontecimiento como la profesionalización del fútbol femenino, la realidad indica que esta no es total ya que el reglamento es similar al de la categoría "C" masculina, siendo esta semiprofesional.

El reglamento de la Asociación del Fútbol Argentino para la primera división femenina indica claramente lo siguiente que los clubes participantes deberán clasificar no menos de doce, ni más de treinta y cinco jugadoras, de las cuales por lo menos ocho (8) deben revestir el carácter de profesionales con contrato registrado en la A.F.A (Asociación del Fútbol Argentino, 2019).

Esto demuestra que aún sigue habiendo desigualdad, y que queda a disposición de cada club el hecho de profesionalizar en su totalidad o no a sus respectivos planteles. Como base, la AFA destinó una ayuda de ciento veinte mil pesos a cada club de la primera división mensualmente durante todo el año 2019, para que estos puedan pagarles a sus jugadoras, lo cual se considera un leve progreso que genera expectativa sobre cómo se desenvolverá este deporte en el largo plazo, sobre todo teniendo en cuenta cómo está desarrollado actualmente el fútbol masculino.

Siguiendo con el segundo tema en consideración, pero no de menor importancia dada la actualidad, el coronavirus ha afectado prácticamente todos los sectores del país, y entre ellos particularmente al deporte, ya que el gobierno suspendió todo tipo de actividades o eventos que genere proximidad entre las personas por un largo período de tiempo, y los comenzó a reanudar con protocolos a fines del año 2020.

Debido a esta medida, las empresas han tenido que adaptarse a la venta online, si es que aún no lo estaban, ya que el canal físico pasó a ser muy difícil de acceder debido al virus y a las determinaciones del gobierno.

3.1.2 Marco Económico

En cuanto a lo económico, la inestabilidad del país genera un aumento constante en los precios y además, en el tipo de cambio, lo que genera un fuerte impacto en distintos sectores que además se ven agravados por la situación actual del coronavirus, que generó una disminución de la producción a nivel nacional, por lo que los ingresos de las empresas se redujeron bruscamente, y comenzaron a haber despidos y reducciones de sueldos en grandes cantidades independientemente de los decretos del gobierno para evitar esta situación. Además, en distintos sectores del país, un gran porcentaje de comercios han cerrado definitivamente⁹.

Si bien Tofive es un emprendimiento que ha empezado hace poco tiempo, la devaluación de la moneda y los impuestos o trabas que puso el gobierno para realizar operaciones internacionales con moneda extranjera, como por ejemplo, el impuesto PAÍS, o la imposibilidad de comprar dólares para la mayor parte de la población¹⁰, hacen que al momento de tercerizar la producción, se deban elegir proveedores locales casi de forma obligatoria por dos cuestiones.

Por un lado, el alto costo de producir debido al valor del tipo de cambio más las tasas adicionales a pagar al gobierno por los costos mencionados. Realizar una transacción internacional por más de que quizás sea con la finalidad de ofrecer un producto de mayor calidad al mercado, probablemente genere que los precios deban ser demasiado elevados para un público que se está viendo muy afectado económicamente en el último tiempo, debido a factores como el alto nivel de desempleo mencionado anteriormente, que genera en consecuencia que el nivel de

- ⁹ Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/economia/2020/06/16/crece-el-cierre-de-locales-en-la-ciudad-de-buenos-aires-los-comerciantes-estiman-que-casi-el-20-ya-bajo-la-persiana-definitivamente/>

- ¹⁰ Sitio web: La Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-una-una-razones-no-se-puede-nid2464915>

consumo baje solamente a bienes o servicios de primera necesidad, afectando de esta forma a muchas industrias, entre ellas quizás, la de la indumentaria.

Podemos decir que las condiciones económicas actuales harán que los individuos busquen alternativas a primeras marcas que impliquen un gasto elevado, para poder ahorrar en los aspectos que sean posibles, explorando e investigando de esta forma, nuevos emprendimientos con productos sustitutos a los que habitualmente utilizan, lo cual puede resultar positivo para la marca analizada.

Además, si bien lo que se mencionará a continuación es más un factor tecnológico, tiene incidencia en lo económico, en los costos de las empresas y cómo replantearán estas su modelo de negocios. Nos referimos en este caso al aumento de las ventas online¹¹, tanto en indumentaria como en otros rubros. Si bien se mencionará con detalle en el apartado apropiado, el crecimiento del E-Commerce año tras año beneficia la aparición de nuevos emprendimientos con un presupuesto más limitado y afecta a las fuertes marcas instaladas que tienen más gastos por cuestiones como por ejemplo, el pago de alquiler por los locales propios, más personal de trabajo, entre otros.

3.1.3 Marco Sociocultural

Para explicar los factores socioculturales que afectan a Tofive, no nos enfocaremos en la industria textil, sino en el mercado objetivo a quienes están dirigidos sus productos o servicios que es como bien se mencionó, el del fútbol femenino.

En principio, se debe explicar lo que implica el fútbol en Argentina y cómo este deporte llegó a tener un significado tan simbólico para la cultura del país.

Para eso, mencionaremos la teoría de Decrop & Derbaix sobre lo tipos de orgullo que experimenta un fanático del fútbol¹². Si bien su libro está basado en un público

- ¹¹ Sitio Web: Infotextil <http://www.infotextil.com.ar/fuerte-crecimiento-de-las-pymes-y-comercios-que-se-inclinaron-a-la-venta-online-a-causa-de-la-cuarentena/>

- ¹² Derbaix & Decrop, "Understanding Rivalry and its influence on sports fans", 2011

Europeo, es una teoría que aplica perfectamente también en nuestro país. Ambos autores, explican en su libro, que existen elementos tanto colectivos como individuales que afectan al fanático del fútbol y lo hacen querer formar parte de dicho deporte.

Entre estos, se menciona al deseo del individuo de construir su propia identidad, el de utilizar sus elementos o productos por una cuestión de prestigio para demostrar una cierta superioridad sobre otros fanáticos del mismo equipo. Es por eso que se visten o se pintan acorde a los colores correspondientes. Por otra parte, mencionan que el orgullo no es solo individual sino colectivo cuando los fanáticos se sienten como una sola unidad al formar parte del partido con una multitud de gente a su lado. Por ejemplo, el hecho de ver a otra persona con la misma camiseta genera este tipo de orgullo. Por último, la cuestión del contagio se refiere a que el orgullo de un fanático puede ser fácilmente contagiado hacia otro. Por ejemplo, al momento de gritar un gol cuando el hincha comienza a festejar y a saltar (Decrop & Derbaix, 2011).

Esta cuestión de identidad individual y cultural señalada por los autores resume en gran parte por qué un deporte como el fútbol culturalmente genera gran repercusión en nuestro país. Este deporte no solo representa los barrios, cuerdas, veredas y pueblos, sino que genera una identidad colectiva entre las personas a nivel simbólico.

Es esta identidad o concepto, la que potencia también a otras industrias y negocios, como por ejemplo, el turismo o la indumentaria ya que mucha gente viaja por momentos, exclusivamente para conocer el fútbol en ese país y para comprarse ropa de los equipos.

En Argentina y en el mundo, el fútbol es uno de los deportes más importantes del mundo, contando con una gran presencia en medios de comunicación masiva y en redes sociales. Sin embargo, esto sucede más que nada con el fútbol masculino ya que el femenino no tiene demasiada repercusión aún. De todas formas, últimamente este viene siendo impulsado por el empoderamiento

de la mujer y la búsqueda por obtener los mismos derechos y oportunidades que tiene el hombre.

Fue así, como se mencionó previamente que surgió el fútbol femenino profesional en 2019 en Argentina, y comenzó a tener cierta visibilidad no solo con este acontecimiento, sino con la participación de la selección en la Copa Mundial de Francia 2019.

Si bien queda mucho por recorrer, los simpatizantes del fútbol siempre han sido tanto hombres como mujeres, y ahora también ambos géneros quieren practicarlo, lo que genera expectativa sobre cómo se irá desarrollando este rubro.

3.1.4 Marco Tecnológico

El factor que más afecta a Tofive en relación con lo tecnológico es el crecimiento del E-Commerce en el último tiempo a nivel nacional. Desde el 2010, que la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), lleva adelante un estudio anual para entender la situación del E-Commerce en el país¹³.

Durante 2019, la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 76% con respecto a 2018, constituyendo una suma de \$403.278 millones de pesos argentinos. Por otro lado, el 90% de los adultos conectados ya ha comprado online alguna vez, y además, el 78% del total de las transacciones a través de internet fueron realizadas por tarjeta de crédito (CACE, 2019).

Si bien aún no es público el informe de este año, según fuentes periodísticas, este porcentaje iría en aumento con respecto al año pasado dadas las condiciones actuales de COVID-19 que limitan la venta física y obligan a los pequeños comercios o incluso grandes empresas a fomentar más (o incluso en algunos casos hasta implementar) la venta a través de internet ya que durante el año 2020, este ha sido prácticamente el único medio para generar ingresos.

- ¹³ Sitio Web: Cámara Argentina de Comercio Electrónico <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Por más de que esta situación afecte en mayor o menor medida a los comercios según el rubro al que pertenezcan, la industria textil es justamente una que se ha tenido que volcar 100% a lo que es online¹⁴, al menos durante este período de pandemia.

3.1.5 Marco Ecológico

Dentro del marco ecológico, podemos destacar la fuerte influencia que ha tenido el estilo de vida “Eco-Friendly” en determinados segmentos. Esta tendencia está justificada por los efectos negativos que han tenido ciertos comportamientos de consumo en el medioambiente y además, el hecho de que las marcas están considerando las posibles consecuencias medioambientales al momento de desarrollar sus productos o proveer algún tipo de servicio.

En relación a la indumentaria, Nike¹⁵ cuenta con un programa llamado “Reuse- a-Shoe” donde invita a sus clientes a entregar en un local sus zapatillas que ya no cuentan con vida útil, para luego transformarlas en materia prima que sirva para el desarrollo de nuevos productos. Además, muchos bienes que ofrece esta marca están compuestos en un porcentaje considerable por material reciclado. Esto lo demuestran constantemente en los distintos programas de sustentabilidad que continuamente desarrollan y además, lo complementan comunicando que sin planeta no habría deporte, y que ellos buscan brindar ayuda al deportista del futuro a partir de este tipo de acciones.

Si bien Tofive es un emprendimiento, debe considerar en el largo plazo, tener en cuenta el impacto medioambiental que pueden tener sus productos, principalmente

- ¹⁴ Sitio Web: Infotextil <http://www.infotextil.com.ar/fuerte-crecimiento-de-las-pymes-y-comercios-que-se-inclinaron-a-la-venta-online-a-causa-de-la-cuarentena/>

- ¹⁵ Sitio Web: Nike <https://www.nike.com/sustainability>

en este caso, con relación a la composición de la indumentaria deportiva o el tipo de tela a utilizar.

Por otra parte, es importante remarcar que también un factor ecológico como el COVID-19 en el año 2020, ha generado un fuerte cambio en la industria textil ya que muchas fábricas o talleres que se dedicaban a producir una prenda de ropa determinada para un segmento específico, comenzaron a producir barbijos¹⁶ y tapabocas para un público masivo, ya que esa fuerte demanda los ha obligado a adaptarse para subsistir, además de que el producto mencionado no posee grandes complejidades para ser desarrollado por cualquier fabricante, por lo que está resultando ser una estrategia viable o recomendable, al menos mientras las actividades cotidianas se mantengan limitadas debido a la pandemia.

3.1.6 Marco Legal

Dentro del marco legal, se consideran como base los requisitos básicos para tener una marca propia como lo son el registro de la misma en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, y el pago de las respectivas tasas impositivas impuestas por el país que habilitan llevar a cabo un emprendimiento ya sea el monotributo, impuesto a las ganancias, el IVA, u otro.

Por otro lado, existen otras políticas adicionales que afectan estrictamente no solo al modelo de negocios de Tofive sino a la industria textil en general. Por ejemplo, las consecuencias de solo poder retirar una cantidad limitada de dólares en forma mensual en caso de estar habilitado, o los impuestos que surgen por querer comprar moneda extranjera o realizar una transacción con la misma, debido al impuesto PAÍS.

- ¹⁶ Sitio Web: Infotextil <https://www.infotextil.com.ar/cuatro-textiles-rosarinas-fabrican-miles-de-barbijos-para-el-sistema-de-salud-local/>

Este tipo de medidas tomadas por el gobierno, además de los factores económicos que afectan al tipo de cambio, hacen que una empresa que trabaja con materia prima o productos importados tenga que replantearse el modelo de negocios ya que de no hacerlo, sus productos tendrán un costo cada vez más elevado.

Por otro lado, si bien se ha mencionado en otros apartados, las políticas de distanciamiento social tomadas por el gobierno generan un impacto grande en los negocios y su forma de realizar transacciones ya que muchas empresas que no contaban previamente con un comercio electrónico desarrollado se vieron obligadas a hacerlo o de lo contrario no podrían generar ingresos.

Como se mencionó en el marco tecnológico, el comercio electrónico está en crecimiento, y no porque estas medidas gubernamentales generadas por la pandemia vayan a dejar de estar presentes, significa que las empresas que ahora han desarrollado o mejorado sus formas de hacer negocios a través de la red, vayan a volcarse solo a lo físico, sino que será un complemento de las dos.

3.2 Análisis del mercado

En lo que se refiere al tamaño y dimensiones del mercado, tanto a nivel nacional, como internacional, el fútbol ocupa un lugar muy importante en la vida de muchas personas. En Argentina, es considerado por muchos, el deporte más practicado y popular del país. Si bien por una cuestión cultural e histórica, siempre ha sido juzgado como un deporte puramente masculino, en el último tiempo, ha nacido y aumentado en proporción, un mercado emergente y que hoy genera mucha incertidumbre en cuanto a su desarrollo. El del fútbol femenino.

Existen muchas posturas y opiniones en las que se debate si este deporte generará grandes ingresos para los clubes en un futuro, como lo hace el fútbol masculino que es un mercado que cuenta con muchos más años e historia que el femenino.

En este análisis, mostraremos las principales tendencias que demuestran por qué el fútbol de mujeres es una oportunidad de negocios aún no explotada por las grandes

marcas y además, como ya ha estado generando ingresos y oportunidades de empleo para muchos trabajadores¹⁷.

Por un lado, el principal motivo que impulsa esta oportunidad en Argentina es el factor cultural y el fanatismo existente hacia el deporte masculino, que es compartido tanto por hombres como por mujeres. La posibilidad de comenzar a practicar fútbol para las mujeres hizo que muchas que solo simpatizaban por este deporte, lo comenzaran a practicar.

Tal es así, que muchos torneos amateur que antes estaban solo destinados a un público masculino, comenzaron a lanzar también una división femenina e incluso, debido al testimonio de muchas jugadoras acerca de la falta de formación que se les brinda a las mujeres desde jóvenes para poder jugar, surgieron muchas escuelas de fútbol tanto para niñas, adolescentes, e incluso, adultas que más jóvenes no se animaban a practicar este deporte por una cuestión social, pero que ahora que tienen la oportunidad, desean jugarlo.

Otro factor es el principal apoyo que recibe este deporte tanto por parte de la Asociación del Fútbol Argentino como de las principales instituciones ligadas al fútbol a nivel mundial. Esta afirmación, no se refiere solo a la profesionalización ocurrida en el año 2019 que ya se mencionó en apartados previos, sino también a distintas acciones realizadas por AFA que demuestran su interés por apostar al fútbol femenino¹⁸.

En cuanto a la liga nacional, la institución mencionada tomó la medida de que cada equipo de la primera división de fútbol femenina incorpore un plantel para conformar un equipo sub 20, lo que implica una expansión de la competencia.

- ¹⁷ Sitio web: Infobae <https://www.infobae.com/deportes-2/2019/09/08/el-boom-de-las-escuelas-de-futbol-femenino-cada-vez-mas-mujeres-se-animan-a-jugar-y-se-abren-nuevos-espacios/>

- ¹⁸ Sitio web: Clarín https://www.clarin.com/brandstudio/futbol-femenino-afa-postulo-sede-mundial-sub-20-copa-america-libertadores_0_ixJEIpKQ4.html

Además, a nivel internacional, la Asociación del Fútbol Argentino se postuló para ser sede del Mundial sub 20, de la Copa América 2022 y de la Copa Libertadores 2021 lo que también demuestra el alto grado de interés por fomentar este deporte.

Esta decisión por parte de la institución mencionada se justifica también a partir de los resultados económicos que se obtuvieron por la Copa Mundial de Francia en 2019 para el país anfitrión. El presidente de la FIFA, Gianni Infantino, mencionó que el fútbol femenino es prioridad máxima para la institución, ya que el Mundial femenino es el segundo evento deportivo más grande luego del masculino¹⁹. De hecho, para impulsarlo aún más y que de a poco vaya alcanzando un nivel de popularidad similar al masculino, propuso realizar una Copa Mundial cada 2 años en lugar de cada 4 años como se acostumbra normalmente.

El informe de la Confederación Francesa de Fútbol reveló que la Copa Mundial de Francia le generó 284 millones de euros al producto bruto interno (PBI) del país, dejando una ganancia neta de 108 millones de euros. Además, se destaca que el total de espectadores entre franceses y extranjeros durante la competencia fue de 1,2 millones de personas, lo que según Infantino fue “un récord sin precedentes”.

En base a este análisis, Tofive busca insertarse en este mercado como pionero, brindándole a la mujer futbolera un espacio y una voz que no le proporcionan las grandes marcas, poniéndolas como protagonistas del mundo del fútbol tanto a la hora de mostrar la indumentaria de la marca, como de realizar sus diferentes contenidos en redes sociales relacionados a este deporte.

3.3 Análisis de la competencia

Poder de negociación con los proveedores:

En este apartado se analizará el poder de negociación que las empresas del rubro textil tienen con sus proveedores. Dependiendo de los recursos con los que la empresa cuente, el poder de negociación con los proveedores variará. Por esto nos

¹⁹ Sitio web: futfemprof <https://www.futfemprof.com/post/infantino-quiere-un-mundial-cada-dos-a%C3%B1os>

referimos a que una empresa con grandes recursos que cuenta con producción y logística propia y que promete un gran volumen de producción, tendrá probablemente un poder de negociación alto frente a los fabricantes de telas que justamente si no cumplen, perderán una gran fuente de ingresos.

Por otro lado, en caso de ser un emprendimiento que no cuenta con producción o logística propia y que necesita una alta inversión en comunicación para lograr que la marca sea percibida, el poder de negociación con los proveedores será bajo a excepción de que se prometa un volumen de venta elevado. En este último caso, se dependerá del fabricante para poder realizar transacciones, y esto influirá fuertemente a la hora de fijar precios, realizar la operación logística, y fijar plazos de entrega con los clientes. En determinadas ocasiones, probablemente las empresas de indumentaria trabajen con más de un fabricante.

Poder de negociación con los clientes:

En esta sección se analizará la relación que tienen las marcas de indumentaria con sus clientes en el momento de compra. Cuando la marca aún es nueva en el mercado, el poder de negociación con los clientes es bajo ya que, si bien en base a la personalización y cantidad de camisetas que requiera el cliente, varía el precio, existe un riesgo de que por no percibir aun completamente los valores de la marca, el cliente se vaya con un competidor. Por el contrario, cuando la propuesta de valor de la marca es percibida, el cliente pierde poder de negociación y no cuestiona la fijación de precios.

Por otra parte, el volumen de compra por parte del cliente probablemente sea un factor que influya en el poder de negociación con la empresa y por eso es importante diferenciar las transacciones B2B de las B2C.

Rivalidad competitiva:

Aquí se nombrarán las diferentes empresas que forman parte de este mercado y que compiten entre sí para obtener mayor participación. Existen distintos niveles de competidores. Por un lado, las primeras marcas de ropa deportiva como lo son Nike,

Adidas, Under Armour, Topper, u otros, que hoy no se enfocan demasiado en el fútbol femenino, pero en caso de hacerlo son una gran amenaza. Además, las pymes que realizan camisetas personalizadas también son consideradas competencia, aunque al igual que en el caso anterior, no se enfocan en el fútbol femenino, sino que comunican principalmente a un público masculino o en todo caso mixto, pero no puramente al segmento que apunta Tofive.

Presión de productos sustitutos:

En este apartado, se mencionarán productos que pueden sustituir la oferta de camisetas de fútbol. Si bien existen marcas enfocadas en la fabricación de indumentaria deportiva, no han puesto su enfoque en el fútbol femenino al ver que el masculino sigue presentando grandes diferencias en cuanto a visibilidad y rentabilidad. Sin embargo, en caso de que este deporte crezca y las marcas comiencen a enfocarse en las jugadoras de fútbol, aumentarán las ofertas y productos existentes. Más allá de esto, se considera que, al momento de jugar al fútbol, se puede utilizar cualquier tipo de indumentaria deportiva y no necesariamente una hecha especialmente para el equipo. Para practicar este deporte, tanto una remera de running como una camiseta de un color específico fabricada por una marca reconocida pueden ser tenidas en cuenta como productos sustitutos.

Ingreso de competidores potenciales:

Las barreras de entrada al mercado son bajas, ya que solo se requiere registrar la marca y realizar los trámites legales con las entidades correspondientes. Luego, se puede optar por tercerizar la producción o fabricar uno mismo sus productos. Las barreras de salida, dependiendo la infraestructura con la que la empresa cuente, pueden ser altas o bajas, pero en caso de que el fútbol femenino crezca, se corre un gran riesgo de que aumente el número de competidores o de que empresas ya existentes y con mayores recursos, comiencen a invertir en este deporte.

3.4 Análisis del consumidor

En el siguiente apartado, se analizará el público potencial que forma parte de este mercado y así entender sus dimensiones y proyecciones a futuro.

Para analizar en números el tamaño que tiene el mercado del fútbol femenino, hay que tener en cuenta que es una actividad en crecimiento, que ha tenido cada vez más participación a lo largo de la última década.

Según una publicación del diario Tiempo Argentino del año 2018, más de un millón y medio de mujeres juegan al fútbol en todo el país²⁰, y además, en base a estadísticas de Google y Youtube, se comprobó que las mujeres argentinas son las que más simpatizan por el fútbol en relación a las mujeres de otros países de la región.

Los reportes mencionados dieron como resultado que el 62% de las personas argentinas que simpatizan por el fútbol se encuentran en un rango de edad de entre los 18 y 34 años. Dentro de este segmento, un 83% son hombres y un 17% son mujeres, siendo esta, como se mencionó, la cifra más elevada del continente por lo que podemos intuir que puede haber un potencial nicho en crecimiento.

Para estimar la población total que ocupa hoy este mercado, se considerará que 2 millones de mujeres juegan al fútbol en todo el país, ya que se asume que el número de la estadística de 2018 aumentó 33%, dados los acontecimientos que ocurrieron en el último año como el Mundial de Fútbol Femenino (2019), la profesionalización del fútbol femenino argentino (2019), entre otras cuestiones que fomentaron este deporte aún más.

Por otro lado, según el Instituto Geográfico Nacional²¹, nuestro país hoy en su totalidad cuenta con 45.376.763 millones de habitantes, de los cuales, tomando como base el Censo realizado en 2010²², el 51% son mujeres, por lo que deducimos

- ²⁰ Sitio web Tiempo Argentino <https://www.tiempoar.com.ar/nota/ya-son-mas-de-un-millon-y-medio-las-mujeres-que-juegan-a-la-pelota>

- ²¹ Sitio web: Instituto Geográfico Nacional <https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>

- ²² Sitio Web: Indec <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

que la cantidad de mujeres argentinas en el año 2020 es de 23.142.150 millones de personas.

En base a la estadística mencionada, podemos decir que las 2 millones de mujeres que juegan al fútbol representan al 8,64% de las mujeres Argentinas.

Sin embargo, como Tofive es un emprendimiento local, tomamos como base la población de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, compuesta en el año 2020 por 3.075.646 millones de personas, de las cuales 1.631.101 son mujeres.

Si aplicamos el porcentaje representativo de 8,6% como se mencionó previamente, el mercado del fútbol femenino en la Ciudad de Buenos Aires tiene una dimensión en el año 2020 de 140.275 mujeres que juegan al fútbol.

3.4.1 Investigación de mercado

3.4.1.1 Entrevistas en profundidad

Oportunidad de mercado: Las mujeres que practican o simpatizan por el fútbol no tienen una marca con la cual se sientan identificadas o se vean reflejadas.

Se entrevistaron mujeres de entre 25 y 34 años que residen en Argentina, de nivel socioeconómico B, C1, C2 y C3, y que practican el fútbol tanto a nivel amateur como profesional.

Resultados:

Las preguntas realizadas en las entrevistas en profundidad se pueden ver en el anexo 12.1.

En base a las conversaciones con distintas jugadoras de fútbol, se pudieron concluir ciertos resultados generales.

Por un lado, las mujeres entrevistadas no suelen tener una marca preferida única para todas las líneas de producto, sino que varían sus gustos en base a la prenda de ropa que se quieran comprar. A modo general, se obtuvo como respuesta que en

cuanto a lo que se refiere a indumentaria deportiva, Nike es la marca preferida de las mujeres futboleras principalmente en líneas de producto como shorts o remeras. Esto se debe principalmente a que perciben que, en cuanto a diseño y colores, Nike es la marca que presenta una mayor variedad y oferta, y es el diseño justamente, en esta clase de productos, un factor muy importante a la hora de elegir una marca de ropa.

Sin embargo, al momento de consultar por calidad, las entrevistadas respondieron que es un atributo que lo buscan más a la hora de comprar botines de fútbol, y lo perciben en otro tipo de marcas como Adidas o Under Armour, aunque esta última es más buscada a la hora de comprar accesorios deportivos como, por ejemplo, vinchas o elementos para el pelo.

En cuanto a la forma de comprar, si bien todas han tenido experiencia comprando online, y lo hacen en la actualidad, prefieren ir al local físico a probarse la ropa y comprarla.

Por otro lado, por más de que tengan marcas preferidas, eso no significa que les sean totalmente fieles. En términos generales, los resultados de las entrevistas dieron que la relación precio-calidad es un factor clave a la hora de elegir entre una marca y otra, lo que da lugar a que nazcan emprendimientos de indumentaria ya que no en todos los casos el reconocimiento de marca influye en la decisión de compra.

En última instancia, las entrevistas en profundidad permitieron entender que el motivo de compra influye en la elección de marca. No valoran los mismos atributos los equipos competitivos que aquellos equipos de chicas que se juntan los fines de semana para jugar de forma amateur. En el primero quizás se prioriza más el precio y la comodidad mientras que en el segundo al no ser tan competitivo, se busca que la camiseta que el equipo usa sea más vistosa, y a la hora de comprar se fijen en nuevos diseños o colores.

Todos estos factores y atributos consultados llevaron luego a la pregunta relacionada al interés que tendrían las entrevistadas en que exista una marca que represente al fútbol femenino. Hoy las mujeres no creen que exista una que lo haga en su totalidad actualmente, aunque sí piensan que las marcas están con la mira puesta en

desarrollar su línea de fútbol femenino captando cada vez más atletas mujeres para promocionar sus marcas.

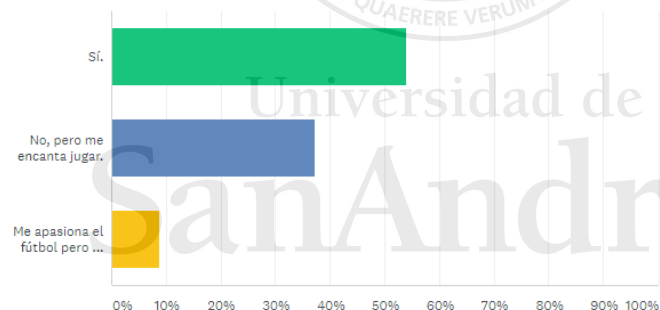
En relación con lo que debería representar una marca de fútbol femenino, el resultado obtenido fue principalmente que debería transmitir el concepto de igualdad y de lucha utilizando un vocabulario que empodere a la mujer.

3.4.1.2 Cuestionario

Se realizó un cuestionario para complementar la teoría de que existe una oportunidad de negocios en el fútbol femenino y para detectar posibles insights que determinen la existencia de una necesidad de que exista una marca como Tofive que represente y le de voz al fútbol femenino. Este cuestionario fue contestado por **102** personas. De estas, 60 residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 34 en el Gran Buenos Aires, y las restantes 8 son del interior del país.

¿Jugás al fútbol en algún club?

Answered: 102 Skipped: 0

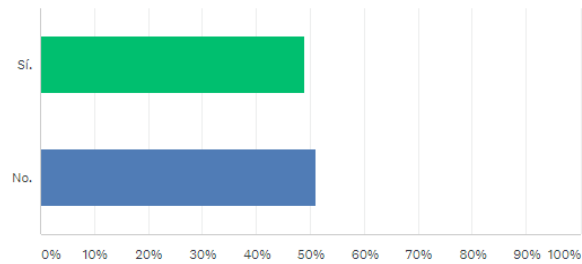


| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|--|-----------|
| ▼ Sí. | 53.92% 55 |
| ▼ No, pero me encanta jugar. | 37.25% 38 |
| ▼ Me apasiona el fútbol pero no lo practico. | 8.82% 9 |
| TOTAL | 102 |

Como se puede ver, la mayoría de las mujeres que contestaron este cuestionario practican fútbol ya sea a nivel aficionado o profesional. Por otra parte, a todas las chicas que contestaron este cuestionario les apasiona este deporte.

¿Tenés una marca de indumentaria preferida?

Answered: 102 Skipped: 0



| ANSWER CHOICES | RESPONSES | |
|----------------|-----------|-----|
| ▼ Sí. | 49.02% | 50 |
| ▼ No. | 50.98% | 52 |
| TOTAL | | 102 |

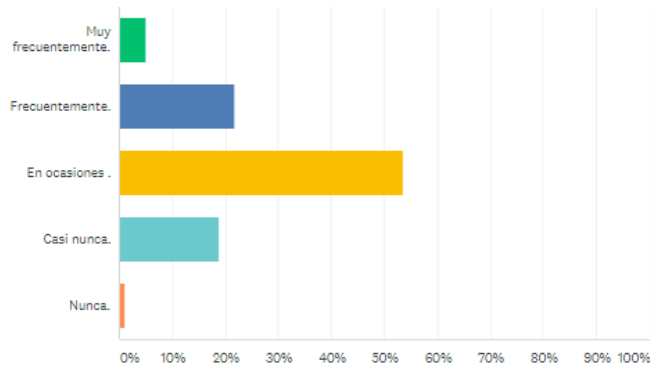
El 50,98% de las mujeres que respondieron, afirmaron que no tienen una marca de indumentaria deportiva preferida, lo que da a entender que existe una gran parte del mercado que aún no ha sido satisfecha y que podría ser una oportunidad para Tofive.

De las que tienen una marca preferida, 27 chicas eligen Nike sobre el resto de las marcas, mientras que le sigue Adidas con 21. Las restantes 2 personas eligieron con un voto a Puma y a Revés.

Concluimos claramente que este mercado está dominado por las dos primeras marcas mencionadas.

¿ Con qué frecuencia comprás indumentaria deportiva?

Answered: 101 Skipped: 1

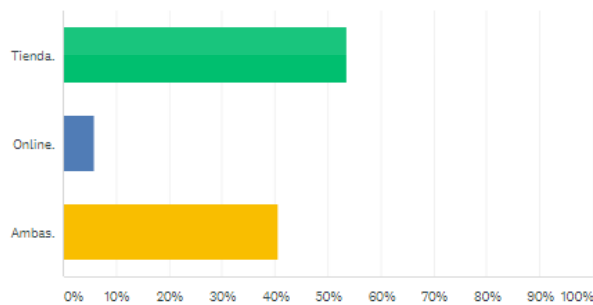


| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|-----------------------|------------|
| ▼ Muy frecuentemente. | 4.95% 5 |
| ▼ Frecuentemente. | 21.78% 22 |
| ▼ En ocasiones . | 53.47% 54 |
| ▼ Casi nunca. | 18.81% 19 |
| ▼ Nunca. | 0.99% 1 |
| TOTAL | 101 |

El 53,47% de las mujeres compra ropa deportiva ocasionalmente lo que quiere decir que en general no suele ser un bien de recompra. Sin embargo, un 26% compra de forma frecuente o muy frecuente por lo que sí existe un nicho que compra regularmente.

Cuando comprás ropa deportiva ¿Por qué medio lo realizás?

Answered: 101 Skipped: 1

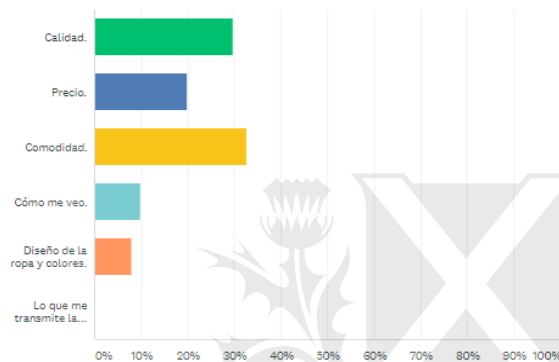


| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|----------------|------------|
| ▼ Tienda. | 53.47% 54 |
| ▼ Online. | 5.94% 6 |
| ▼ Ambas. | 40.59% 41 |
| TOTAL | 101 |

El 53,47% de las mujeres que contestaron, afirmaron que compran su indumentaria deportiva en local físico, mientras que solo un 5,94% lo hace exclusivamente online y un 40,59% compra productos a través de ambos medios. Sin embargo, en este último caso se considera que existe una diferencia proporcional entre la cantidad de compras que estas personas realizan en un local físico con respecto al canal online, siendo el primero de mayor frecuencia.

A la hora de comprar indumentaria deportiva ¿Qué priorizas?

Answered: 101 Skipped: 1

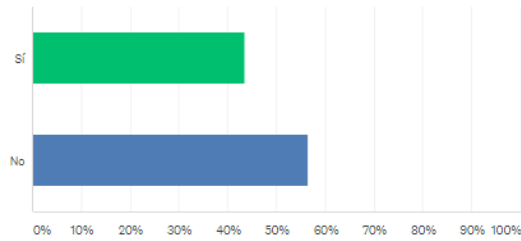


| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|------------------------------|------------|
| Calidad. | 29.70% 30 |
| Precio. | 19.80% 20 |
| Comodidad. | 32.67% 33 |
| Cómo me veo. | 9.90% 10 |
| Diseño de la ropa y colores. | 7.92% 8 |
| Lo que me transmite la marca | 0.00% 0 |
| TOTAL | 101 |

A la hora de decidir entre los atributos claves para determinar la decisión de compra de indumentaria deportiva, el factor más elegido fue la comodidad de la ropa con un 32,67% de los votos y le siguen la calidad con un 29,70% y el precio con un 19,80%. Esto permite entender que no necesariamente se busca algo barato sino un producto bueno.

¿El hecho de que la marca sea conocida afecta tu decisión de compra?

Answered: 101 Skipped: 1

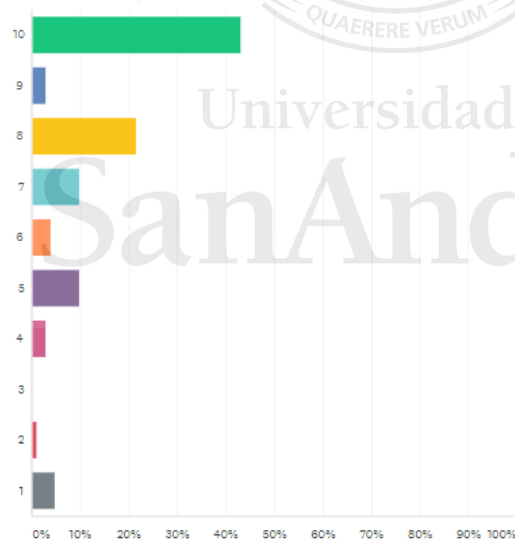


| ANSWER CHOICES | RESPONSES | |
|----------------|-----------|-----|
| ▼ Sí | 43.56% | 44 |
| ▼ No | 56.44% | 57 |
| TOTAL | | 101 |

El resultado aquí es muy positivo para Tofive ya que es un emprendimiento nuevo y el 56,44% de las mujeres que votaron, contestaron que el hecho de que la marca sea conocida no es un factor que afecte a su decisión de compra.

¿Qué tan relevante te parece que exista una marca que represente al fútbol femenino? Del 1 al 10.

Answered: 102 Skipped: 0



Una de las preguntas del cuestionario previa fue si las encuestadas creen que existe una marca que represente al fútbol femenino. De las 102 personas que contestaron la encuesta, 7 votaron a Nike, 3 a Adidas y 2 a Puma, mientras que las restantes 90 creen que no existe una marca que represente al fútbol femenino.

Por último, se preguntó a las encuestadas qué tan relevante creen en la escala del 1 al 10 que es que exista una marca que represente al fútbol femenino y el 75% del total votó un número igual o superior a 7. Además, el 43% del total votó un 10, por lo que podemos concluir a partir de esto, y de los resultados de las preguntas anteriores, que existe una necesidad de que exista una marca que represente a este deporte.

3.5 Análisis Interno

3.5.1 Historia

Tofive nació oficialmente el 8 de febrero de 2020 lanzando su página de Instagram en las redes sociales como una marca exclusiva del fútbol femenino. Es una marca que busca representar, dar voz y protagonismo a las mujeres que simpatizan y practican un deporte que siempre fue considerado para hombres, al brindarles a las futbolistas una oferta que satisface sus necesidades. Si bien por ser sus comienzos, Tofive ofrece camisetas de fútbol, busca en un futuro cubrir todas las necesidades que una futbolista pueda llegar a tener, al ofrecer diferentes productos dentro del rubro de la indumentaria y generar en paralelo adicionalmente, contenido, acciones o unidades de negocio que permitan desarrollar y hacer crecer este mercado, y a la marca dentro de él.

Por otra parte, mucho más a largo plazo, se considera que el crecimiento en este mercado permitirá la expansión hacia otros deportes.

Yendo un poco al contexto previo al lanzamiento, cuando tomó forma la idea de comenzar con este emprendimiento, se detectó que en su gran mayoría las marcas de todos los rubros que brindan tanto productos como servicios ligados al fútbol estaban dirigidas pura y exclusivamente al fútbol masculino, un mercado que cuenta con mucha más historia y por lo tanto moviliza mucho más dinero. Dado lo mencionado, y el alto nivel de competencia existente, es muy difícil insertarse con éxito en este deporte con un nuevo negocio. Sin embargo, estas marcas hasta el día de hoy, han ignorado el potencial mercado emergente del fútbol femenino, un sector

que está creciendo lentamente con perfil bajo, y que cuenta con el apoyo de las principales instituciones del fútbol a nivel mundial.

Basados en este contexto, surge Tofive como marca pionera en insertarse en el mundo del fútbol ofreciendo productos y servicios destinados a las mujeres que disfrutaran de este deporte.

3.5.2 Misión

La misión de Tofive es transmitir e inspirar a todas las mujeres deportistas del país, al acompañarlas a expresarse con una voz única en el deporte, ayudándolas a elevar su autoestima y descubrir todo su potencial.

3.5.3 Visión

Tofive busca ser reconocida como la primera marca Argentina que empodera a las mujeres en el fútbol a través de los productos y servicios que brinda, aportando una nueva mirada a lo que implica la inclusión de la mujer dentro del deporte.

3.5.4 Valores:

Los valores o principios sobre los que se fundó esta marca son el trabajo en equipo, la solidaridad, colaboración, transparencia, alegría, el empoderamiento, la igualdad, y el respeto. Es a través de estos, que Tofive busca transmitir como marca que la pasión no tiene género y que todos tenemos el mismo derecho de practicar una actividad que disfrutamos realizar. A través de un tono positivo y un alto grado de compromiso, la marca busca fomentar el fútbol femenino y desarrollar este mercado en paralelo al crecimiento de la empresa, obteniendo gradualmente una mayor cobertura en él. Además, se considera clave la constante interacción con potenciales clientes, dándole una gran relevancia a la fidelización y lealtad con los mismos, no ofreciendo solo el producto, sino generando contenido adicional u ofreciendo servicios que sean del agrado del público objetivo y que complementen la relación de la marca con este.

4. Diagnóstico de la situación

4.1 Análisis FODA

En el siguiente análisis FODA, se buscará identificar la situación real que afronta Tofive en el mercado de la indumentaria deportiva. Se determinarán las ventajas competitivas de la empresa para poder elegir las estrategias más apropiadas a seguir.

4.1.1 Fortalezas

- a) La personalización de cada diseño a pedido de cada cliente.
- b) Conocimiento del mercado y de los actores que están en él.
- c) Contenido diferente en redes, mostrando audiovisuales que ponen a la mujer futbolera como protagonista.
- d) Oferta diferente de productos y servicios para las mujeres futboleras que no están acostumbradas a que las marcas se centren en ellas.

4.1.2 Oportunidades

- a) No hay una marca que esté enfocada 100% en el fútbol femenino.
- b) Las jugadoras quieren ser visibilizadas para estar en igualdad de condiciones que los hombres.
- c) Se crearon nuevas escuelas y torneos de fútbol femenino exclusivamente en el último tiempo y hace falta una marca que se enfoque en estas.
- d) El crecimiento del fútbol femenino en el último tiempo que se hizo semi-profesional a nivel nacional y además diferentes acontecimientos a nivel mundial que siguen fomentando su expansión.
- e) El empoderamiento de la mujer que acompaña e impulsa al crecimiento de este deporte.

4.1.3 Debilidades

- a) La capacidad productiva baja frente a oportunidades de venta en volumen.
- b) No contar con local propio físico. Las compras son a través de consultas directas en redes sociales.
- c) El presupuesto de la marca al ser un microemprendimiento es mucho menor que el de la competencia.

4.1.4 Amenazas

- a) La inclusión de nuevos jugadores existentes ya en el rubro, como las grandes marcas, dentro del nicho del fútbol femenino.
- b) Pequeños emprendedores que quieran entrar al mercado del fútbol femenino ya sea con ropa o por ejemplo, con producción de video para jugadoras, u otros.
- c) Limitaciones con respecto al sector externo y las grandes dificultades para realizar importaciones o utilizar moneda extranjera.

Estrategia para maximizar las Fortalezas y Oportunidades:

Planificar nuevas estrategias de comunicación en diversos formatos que sigan poniendo a la mujer como protagonista dentro de lo que es el fútbol. Lanzar una línea de ropa completa destinada a este público y seguir ofreciendo productos y servicios especializados en las mujeres que simpatizan y practican este deporte.

Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades:

Generar conocimiento y conciencia de marca para aumentar las ventas. Seguir promoviendo el E-Shop y el resto de los aspectos de la marca para seguir creciendo y así expandir el negocio.

Estrategia para minimizar las Amenazas y maximizar las Fortalezas:

Obtener cada vez mayor cobertura de mercado a través de la comunicación y oferta de productos diferenciales para la mujer futbolera con producción local.

Estrategia para minimizar Amenazas y Debilidades:

Estrategias de crecimiento en el tiempo, promoviendo el E-Shop a nivel nacional e implementando otros elementos que permitan que la marca se fortalezca en el mercado para desalentar a potenciales competidores.



5. Estrategia

5.1 Segmentación y Targeting

Se consideran diferentes segmentos tanto B2B como B2C a nivel nacional.

Clubes: Es el principal y único segmento B2B. Los clubes definen la indumentaria de sus diferentes planteles previo a la iniciación de las competencias. La venta en este caso sería de mayor volumen y con márgenes más bajos a diferencia del segmento que se mencionará a continuación. Trabajar con este segmento permite generar un mayor reconocimiento de marca ya que al ser una institución, le brinda una mayor visibilidad y valor simbólico a la marca.

Consumidores finales: En cuanto al segmento de usuarios finales, Tofive se destina a un público de mujeres que practican fútbol en diferentes grados, de entre 20 y 34 años, con diferentes personalidades como se desarrollarán más abajo. En cuanto a variables geográficas, la mayoría del público de Tofive se encuentra en el Gran Buenos Aires, dado que allí es donde se ubica físicamente la empresa, aunque también interactúa con personas que se encuentran en las diferentes provincias del país ya que su modelo de negocios está basado en el comercio a través de internet con alcance a nivel nacional. Se considera a este último público de otras provincias para una segunda etapa en la que la empresa esté más avanzada.

En cuanto a variables psicográficas o conductuales, son en su mayoría mujeres trabajadoras que se esfuerzan en todo lo que hacen y que luchan por alcanzar sus objetivos. Les gusta verse bien y sentirse protagonistas. En la mayoría de los casos, el fútbol no es su principal profesión, por lo que tienen dos trabajos, y, además, algunas de ellas también se encuentran estudiando en la universidad. Son mujeres independientes y orgullosas que no se ven afectadas por opiniones de terceros, sino que con convicción persiguen sus ideales con la finalidad de poder realizar aquellas actividades que disfrutan. Su nivel socioeconómico es amplio, desde B, hasta C1, C2

y C3, siendo considerado así un público tanto de clase alta como de clase media y media-baja.

En base a lo anterior, se describen a continuación cuatro subgrupos de jugadoras de fútbol que abarcan este segmento y que son tenidos en cuenta como público objetivo.

Jugadoras Profesionales: Cubren el menor porcentaje del mercado ya que pocas jugadoras por plantel tienen contrato profesional. Suelen tener una indumentaria ya definida por los clubes o en algunos casos por contratos con sponsors que alguna pueda llegar a poseer. Sin embargo, forman parte de este mercado por lo que conocen y están rodeadas por gente del segmento, lo que permite ampliar la cartera de clientes de Tofive a través del boca a boca. Son mujeres que utilizan mucho las redes sociales, quieren que se las visibilice, y luchan porque el fútbol femenino tenga los mismos derechos y oportunidades que el masculino. Al menos en Argentina, en la mayoría de los casos, el fútbol no es su única profesión, y algunas de ellas también estudian otra carrera.

Amateur que aspira a ser profesional: La diferencia con las primeras es que el club no les paga, pero juegan con la mentalidad de una jugadora profesional, aspirando a poder vivir de esta profesión en un futuro. Al igual que las anteriores, usan mucho las redes sociales y quieren que ser reconocidas como futbolistas profesionales. Viven de un segundo trabajo, y también en algunos casos estudian una carrera universitaria.

Amateur: Son un grupo que creció en los últimos años y que fue generando un mercado interesante para abarcar. Suelen ser personas que crean equipos entre amigas para jugar una vez por semana en un torneo y buscan una camiseta acorde a sus gustos. No aspiran a que el fútbol sea su principal profesión, sino un entretenimiento o un medio para juntarse con amigas. Los torneos donde juegan, en algunos casos particulares pueden llegar a ser considerados socios o partners de Tofive que permiten ayudar a generar una mayor cobertura de marca.

Deportistas por placer: Tienen una frecuencia de juego menor a las del grupo de amateurs por lo cual no le dan tanta importancia a la indumentaria. Normalmente, alquilan la cancha en algún horario que tengan disponible todas y utilizan el fútbol como excusa para reunirse con una frecuencia mucho menor al grupo descrito anteriormente.

De todos los segmentos que detallamos, en una primera etapa apuntaremos a las jugadoras amateurs porque encontramos que es un público que no está desarrollado y hay muchas oportunidades de negocio a nivel minorista. Sin embargo, se aspira a incrementar el reconocimiento de marca al insertarse con el tiempo en ciertos clubes o instituciones ligadas al fútbol. El segmento B2B es más difícil de alcanzar para la marca aunque se lo considera relevante por la oportunidad de recompra de productos.

5.2 Diferenciación y posicionamiento:

La diferenciación es aquello que Tofive ofrece que lo hace único y relevante con respecto a la competencia. Por otro lado, el posicionamiento es cómo se percibe la marca en la mente del consumidor. Ambas variables, conforman la propuesta de valor de una marca que es aquello que la empresa promete entregar a sus clientes.

La ventaja de Tofive en cuanto a lo mencionado, es que se enfoca y dirige a un público que no está siendo atendido actualmente por el resto de las marcas.

Como se describió en otros apartados, el fútbol es un deporte muy popular en Argentina que siempre ha sido considerado un deporte masculino. En el último tiempo, cada vez son más las mujeres que comenzaron a practicar esta actividad y Tofive lo que busca es ofrecer productos especialmente hechos, diseñados y confeccionados para ellas, con las medidas acordes a los cuerpos de la mujer y donde se las pueda ver además como protagonistas.

La mayoría de las grandes marcas no realizan este tipo de acciones, y en caso de hacerlo, lo hacen en menor medida a comparación del fútbol masculino y en muchos casos, las mujeres se adaptan a la oferta masculina.

Tofive busca ofrecer productos y diseños que pongan a las mujeres como modelos embajadoras de la marca, y que además estos productos tengan un diseño o atributos diferenciales que le den de alguna forma, una personalidad única y diferente también a este deporte.

5.2.1 Modelo CANVAS:

El modelo CANVAS sirve para analizar el modelo de negocios de la empresa y ver si esta es rentable o no. Debajo se detallará cada variable.

Socios clave: Se enlistan como socios clave a los pequeños torneos amateur de fútbol femenino alrededor de Capital Federal y Gran Buenos Aires que permiten que la marca llegue a los equipos que participan en sus respectivas competencias.

Actividades clave: El diseño y la producción de la indumentaria que se va a vender. El armado de los diseños. El contacto con el proveedor y la comunicación con el cliente. El estricto control de la calidad y de la logística para que todo sea llevado a cabo en tiempo y forma al cliente. También se considera clave el manejo de las redes sociales y de la parte de marketing para comunicar y difundir la marca y los productos que ofrece.

Recursos clave: Proveedores con precios accesibles y de buena calidad que confeccionen la indumentaria bajo la marca Tofive ya que por el momento la empresa no cuenta con producción propia. Distribuidores logísticos de confianza para el envío de la mercadería online. E-Shop de la empresa.

Propuesta de valor: Ofrecer productos especialmente diseñados para la mujer futbolista que la pongan como protagonista en un deporte que ha sido siempre considerado masculino.

Relaciones con los clientes: Tofive interactúa con los clientes a través de las redes sociales, principalmente a través de Instagram, vía telefónica, por email, y a través de su tienda online, mostrándose como una marca moderna, amigable, independiente y apasionada.

Canales de distribución: El cliente se comunica con la marca de forma online, le envía el diseño o le encarga su pedido y esta lo manda a producir, para luego una vez terminado el producto o el conjunto de camisetas, entregarlas al consumidor a través de Correo Argentino, Moto mensajería u otro canal existente que esté disponible.

Segmentos de cliente: Existen dos segmentos. En primer lugar, el B2B que son los clubes de barrio que cuentan con un equipo de fútbol femenino, y que buscan camisetas al por mayor. Con este público se genera un mayor awareness por más de no obtener tanta ganancia.

Por otro lado, el segmento de consumidores finales que está conformado por mujeres de entre 20 y 34 años del Gran Buenos Aires de Nivel Socioeconómico medio que disfruten practicar este deporte y participen de alguna competencia amateur o profesional.

Estructura de costos: El principal costo de Tofive es el costo de producción de la indumentaria para luego ser vendida y el transporte logístico de las mismas para que llegue al comprador. Se consideran también costos por publicidad, principalmente digital en redes sociales, y costos por el mantenimiento del E-Shop que incluyen un costo mensual y una comisión del 0,5% por venta.

Fuentes de ingresos: Venta de la ropa y de los productos de Tofive.

6. Objetivos y metas

Los siguientes objetivos fueron considerados en base al criterio SMART que quiere decir que son específicos, mensurables, alcanzables, importantes y que además se pueden realizar en un período de tiempo determinado.

Si bien en la industria textil se consideran objetivos por temporada, al Tofive ser un emprendimiento nuevo se considerarán los siguientes desafíos basados en la etapa de introducción al mercado en la que se encuentra el emprendimiento y cómo este afrontará esta etapa.

- 1) Tener una venta de 500 unidades el primer trimestre, 15% más el segundo trimestre, un 20% más el tercer trimestre y un 25% más para el cierre del año.
- 2) Por trimestre, obtener 2 clientes nuevos que sean clubes de fútbol o escuelas (Cuentas B2B).
- 3) Aumentar el tráfico en el sitio a 500 visitas mensuales luego del primer año de actividad.
- 4) El porcentaje de ventas debe ser mínimamente un 50% a través del E-Shop y un 50% a través de redes sociales luego del primer año de actividad.

Los objetivos mencionados se medirán a través de Google Analytics y de los resultados económicos alcanzados a fin de año.

7. Mix de Marketing

7.1 Producto

Por el momento, Tofive se centra en el segmento de fútbol de mujeres ofreciendo remeras deportivas y camisetas de fútbol personalizadas para los equipos y jugadoras buscando satisfacer una necesidad de estima al promover este deporte y darle protagonismo a quienes participan en él.

Sin embargo, se contempla la posibilidad de no solo ofrecer remeras deportivas sino otro tipo de prendas con un estilo diferencial como buzos, calzas, tops, accesorios deportivos u otros que motiven a las jugadoras y genere, además, un concepto nuevo o una personalidad en este deporte. Tofive busca lanzar una línea de ropa deportiva sin estereotipos.

Los productos que ofrece la marca no son importados, sino que son de producción nacional, realizados con microfibra antitranspirante de la mejor calidad local, lo que permite en cuanto a lo económico no estar tan pendientes del tipo de cambio y que los costos no sean tan incrementales a como lo serían en caso de importar desde el exterior.

Cada prenda de ropa llevará el logo de Tofive sublimado, bordado o estampado dependiendo del producto, y su diseño más allá de material, estará compuesto por colores llamativos en mayor proporción, que no son tan comunes en el mercado.

Tofive ofrece para sus clientes beneficios tanto funcionales como emocionales.

El primero, por la comodidad y la calidad que existe en los productos que la marca ofrece. Productos suaves, que no raspan, no destiñen, ni se arrugan, y además están diseñados de una forma original y personalizada.

Por otro lado, los beneficios emocionales que ofrece la marca se basan en su promesa que es brindarles a las mujeres de este segmento, productos con los que se sientan identificadas.

7.2 Producto- Marca

La promesa de la marca se basa en lanzar una línea de ropa para las mujeres futboleras original y única, comunicando que la pasión no tiene género y promoviendo el empoderamiento de la mujer en el fútbol, un deporte que culturalmente tiene mucha repercusión en la Argentina y que siempre ha sido percibido como un deporte masculino. Las mujeres que practican fútbol buscan ser escuchadas, entendidas y acompañadas en su pasión. Estas quieren identificarse con lo que llevan puesto durante todo el partido, y que su indumentaria y ellas sean una sola, demostrando que todos podemos disfrutar y/o practicar este deporte.

Tofive ofrece productos donde las mujeres futboleras sienten que hay un producto diseñado especialmente para ellas y este habla por sí solo porque promueve un cambio cultural buscando la igualdad en el deporte y en la sociedad.

La marca ofrece hoy distintas variables de remeras y camisetas tanto con mangas, sin mangas, con cuello en V o redondo, con diseño personalizado, o productos de catálogo, con elementos adicionales como por ejemplo, un escudo bordado, remeras lisas, sublimadas, estampadas, números en vinilo, entre otras variedades.

Además, se considera a futuro la posibilidad de lanzar otras prendas de ropa deportiva como por ejemplo, buzos, calzas, tops, pantalones de jogging, entre otros.

Personificación de la marca:

En el siguiente cuadro, se busca personificar a la marca Tofive resaltando y describiendo sus atributos principales a la hora de cómo quiere ser vista, y cómo esta le comunica además a sus seguidores y clientes.

Aspectos Físicos: logotipo blanco y negro, diseños modernos y llamativos, microfibra antitranspirante, suaves. cómodas y a medida.

Personalidad: mujer de 25 a 30, independiente, apasionada, atlética, extrovertida flexible y urbana.

Relaciones: amigable, acompañante de la mujer, hacerla sentir protagonista.



Cultura: argentina, sin estereotipos, universal, liberación a través del deporte, feminismo.

Reflejo: mujer moderna, confiada, llena de energía y competitiva.

Imagen de marca: marca joven, divertida, libertad de expresión a través del fútbol, amor propio.

7.3 Precio

El modelo de negocios de Tofive está basado en la venta al por menor y al por mayor de sus remeras a clientes tanto B2B como B2C.

Como la marca no tiene fábrica propia, busca proveedores con una calidad buena que le permitan ofrecer un producto al mismo precio que ofrece el resto de las marcas con la finalidad de mantenerse competitiva, obteniendo así una contribución marginal por la reventa de aproximadamente un 50%.

Los principales costos de Tofive son los de producción en sí mismos y los relacionados al transporte logístico para que la mercadería llegue al comprador.

Por otro lado, en relación con el precio, no se realizará una estrategia de penetración de mercado ni tampoco una estrategia que lleve a precios por encima de lo que ofrece la competencia. Dentro del mercado, existen competidores que apuntan a un segmento de precio más bajo de \$890 pesos, y otros que apuntan a uno más alto de \$1500 pesos argentinos. Luego, se encuentran marcas reconocidas a nivel mundial, como Nike o Adidas, que ofrecen sus productos a más de \$4000 pesos argentinos.

Se buscará ofrecer por un precio promedio entre los dos primeros mencionados, diseños realizados especialmente para el fútbol femenino con la finalidad de dedicarse a atender pura y exclusivamente a este segmento.

No todas las camisetas de Tofive tendrán el mismo precio. Habrá variaciones en cuanto al diseño. Las remeras que tengan un diseño más clásico o común tendrán un precio más económico mientras que las más originales o personalizadas tendrán un costo más elevado.

Por otra parte, el precio de venta al segmento B2B conformado por clubes o escuelas de fútbol no será el mismo que el precio al segmento B2C en caso de que la orden supere una cantidad mínima de compra de 15 unidades.

Por más de que venderle al segmento B2C genere un mayor margen de contribución y que sea un mercado conformado por más público, se considera que la posibilidad de recompra es muy baja a comparación del segmento B2B, que además puede tener mayor influencia a la hora de recomendar la marca y una probabilidad superior de generar una recompra de producto al estar en constante actividad.

Teniendo en cuenta estos objetivos, se buscarán lanzar promociones diferentes para ambos segmentos de mercado. Además, dentro del E-Shop, cada potencial cliente podrá acceder a diferentes medios de pago y cuotas con y sin interés en caso de estar interesados, a través de plataformas como por ejemplo, Mercadopago.

7.4 Distribución

En la etapa de introducción al mercado, Tofive distribuirá sus productos a través de canales directos de distribución que principalmente serán online. Un consumidor puede comprar a través de las redes sociales contactándose con la marca a través de su página de Instagram, o lo puede hacer mediante la tienda online de la marca donde encontrará una mayor financiación y opciones de pago.

Por el momento, la marca se centra en un target B2C como se describió anteriormente, aunque aspira en sus objetivos involucrarse en el mercado B2B de

forma incremental con el paso del tiempo. No se descarta además a futuro, evaluar la posibilidad de formar parte de ferias o showrooms en donde se encuentre el target al que apunta la marca, para poder tener así, un canal más presencial y una mayor cobertura de mercado.

Dentro del proceso de compra, se tienen en cuenta algunos puntos de contacto con el cliente que se consideran claves para el futuro del negocio como, por ejemplo, el cumplimiento del plazo de entrega y del diseño del producto personalizado que se pactó entregar. Tofive considera importante hacer seguimiento de cada etapa del proceso de compra desde la cotización inicial y el armado del boceto de la indumentaria personalizada a vender, hasta la entrega final, de forma que, a través del boca a boca, la marca pueda llegar a nuevos clientes del mismo target y expandirse con el paso del tiempo.

Una vez que el cliente decide la camiseta que quiere comprar, en caso de querer alguna personalización adicional, existe una etapa previa a la producción que es la de diseño, a partir de la cual una vez que las partes estén de acuerdo, ya se manda la camiseta a producción, cuya demora es de no más de 15 días hábiles.

Luego, dependiendo la distancia, el cliente tendrá diferentes opciones de retiro que pueden ser desde ir a buscar el producto al punto de venta, encontrarse en un punto medio, o recibirlo a domicilio a través de moto mensajería o Correo Argentino, que en caso de elegir estos últimos, deberá pagar adicionalmente el costo del envío y por supuesto que existe una demora extra dependiendo si se exige un envío prioritario o estándar.

7.5 Comunicación

La principal vía de contacto de Tofive hoy es a través de su cuenta de Instagram. La mayoría de los diálogos con potenciales clientes se producen a través de esta por mensaje directo o en los comentarios de sus publicaciones. Sin embargo, la marca tiene una cuenta de email propio a través del cual las personas o clubes también pueden ponerse en contacto, o incluso pueden llenar un formulario con su consulta

en la tienda online. También, existe la posibilidad de contactarse a un número de teléfono ya sea llamando o enviando un mensaje a través de WhatsApp.

En cuanto al lenguaje marcario que Tofive utiliza en su página de Instagram, se busca que la marca se muestre inclusiva, cercana, fresca, directa y divertida, realizando publicaciones tanto visuales como audiovisuales en donde la música que acompaña a los posteos sea moderna y joven, enmarcando un cierto estilo y tono de comunicación y contenido. (Ver apartado 12.4 en Anexo)

La comunicación de Tofive es totalmente digital. El público objetivo al que se dirige se encuentra principalmente en Instagram, red social a través de la cual la marca da a conocer su perfil y sube contenido relevante para el segmento al que le quiere comunicar.

En relación a las publicaciones, no se centra solo en los productos que ofrece, sino que también busca fomentar el fútbol femenino con otro tipo de contenido, con la finalidad de fidelizar a sus seguidores con la marca. En algunos casos, a través de un acuerdo previo con profesionales de este deporte, se publican testimonios individuales, dando voz a jugadoras reconocidas en el ambiente.

Por otro lado, también se le da visibilidad a los equipos que compran los productos de la marca, mostrando sus camisetas y a las jugadoras en la cancha para que se pueda ver el producto en uso. Esto genera no solo un beneficio en cuanto a publicitar lo que la marca ofrece, sino que genera también un acercamiento mayor al cliente.

Además, para diversificar un poco el contenido y aprovechando el contexto de cuarentena, se desarrolló una nueva sección de interés para los seguidores: “Entrená en casa”, que se trata de una serie de ejercicios realizados por una profesora de educación física para que los equipos de fútbol femenino puedan seguir su entrenamiento y vuelvan a la cancha en óptimas condiciones cuando la situación actual se normalice.

Yendo principalmente a la inversión, Tofive destinarán entre 15 mil y 25 mil pesos mensuales a la realización de acciones de comunicación. Estas serán tanto online

como offline. Las primeras, se dividirán entre el posicionamiento de la tienda online en los buscadores de Google, la realización de publicidad en las redes sociales de la marca, y por último, un newsletter mensual dedicado no solo a los productos o servicios que ofrece la misma sino al fútbol femenino incluyendo notas, testimonios, y novedades del deporte. Este será difundido a través de campañas de Email Marketing, y de las redes sociales y sitio web de Tofive.

En cuanto a la comunicación offline, al menos una vez por mes salvo casos excepcionales que puedan llegar a surgir, Tofive hará presencias en eventos deportivos o locaciones con un stand en donde pueda exhibir sus productos y hacer presencia de marca. Estas locaciones pueden variar desde eventos masivos en espacios públicos, hasta torneos amateurs femeninos, o incluso acciones con escuelas de fútbol. El Flow de comunicación se puede ver en la figura 12.2 del anexo.



8. Cronograma de acciones

En este apartado, se detallarán las actividades a realizar en el plazo de un año para llevar a cabo el plan de marketing propuesto.

Como se ve a continuación, el cronograma se divide en dos etapas que tienen lugar dos veces en el año. Cada seis meses, habrá una etapa de planificación y una de ejecución, ya que se tendrán que planificar y ejecutar temporadas de invierno y de verano.

En la primera, se planifican las diferentes acciones que se ejecutarán luego en la temporada como, por ejemplo, el diseño y producción de los productos a ofrecer, la fabricación del merchandising, la definición de la estrategia de comunicación, sesiones de fotos, contacto con jugadoras o eventos deportivos para realizar diferentes acciones de marketing, entre otras.

Por otro lado, en los siguientes meses se ejecutará todo lo planeado en esta primera instancia y al final se revisarán los resultados y se evaluarán posibles modificaciones para la siguiente temporada.

| TOFIVE AÑO 2021 | 2021 | | | | | | | | | | | | 2022 | | |
|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|---|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | |
| Actividades | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño y finalización de modelos nuevos. | x | | | | | x | | | | | | x | | | |
| Administración tienda online y productos destacados. | x | x | | | | x | x | | | | | x | | | x |
| Búsqueda de proveedores para nuevos productos. | x | | | | | x | | | | | | x | | | |
| Fabricación Merchandising. | x | x | | | | | | | | | | x | | | x |
| Elaboración estrategia de comunicación en redes sociales. | x | x | | | | x | | | | | | x | | | x |
| Elaboración estrategia de comunicación Google ads. | x | x | | | | x | | | | | | x | | | x |
| Armado de base de datos de clientes potenciales para enviar Newsletters. | x | | | | | | x | | | | | x | | | |
| Diseño piezas de comunicación. | x | x | | | | x | x | | | | | x | | | x |
| Contacto con jugadoras y/o potenciales influencers. | x | x | | | | x | x | | | | | x | | | x |
| Sesión de fotos. | | | x | | | | x | | | | | | | | x |
| Contacto con eventos deportivos para participar y/o sponsorar. | x | x | | | | x | x | | | | | x | | | x |
| Diseño de stands. | x | | | | | | | | | | | x | | | |
| Investigación de mercado nuevas modas en ropa deportiva. | x | x | | | | x | x | | | | | x | | | x |
| Investigación nuevas tendencias en el fútbol femenino. | x | x | | | | x | x | | | | | x | | | x |
| Ejecución | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución estrategia de comunicación en redes sociales. | | x | x | x | x | | | | x | x | x | x | | | |
| Ejecución estrategia de comunicación en Google Ads. | | x | x | x | x | | | | x | x | x | x | | | |
| Presencia en eventos deportivos o torneos. | | x | x | x | x | | | | x | x | x | x | | | |
| Envío de Newsletters. | | x | x | x | x | | | | x | x | x | x | | | |
| Ejecución acciones de comunicación con jugadoras y/o influencers. | | | x | x | x | | | | x | x | x | x | | | |
| Medición de resultados y realización de modificaciones | | | | | x | | | | | | | x | | | |

9. Análisis económico y financiero

En el siguiente cuadro, se analizó la rentabilidad del proyecto Tofive y su potencial crecimiento desde enero de 2021 hasta fines de 2025, es decir, que este análisis está proyectado a cuatro años de trabajo.

Se tomó como variable económica un dólar cuyo valor oficial es de \$78 pesos argentinos, lo que dejó un precio de venta de cada unidad de Tofive en \$15,38 USD y un costo variable de \$7,69 USD unitario.

Como impuestos nacionales, se tomaron en cuenta el IVA, el impuesto a ingresos brutos, y el impuesto a las ganancias.

Por otro lado, los costos fijos de este análisis económico contemplan los gastos de marketing mencionados en los apartados anteriores, que serán en lo que más invertirá la empresa para lograr ser percibida por sus clientes, más gastos fijos básicos como internet, electricidad, servicios cloud, entre otros, y, por último, eventualmente en el tiempo al cabo de unos meses, la contratación de personal.

Como resultados, y tomando en cuenta los objetivos y metas propuestos anteriormente, se obtuvo que con una inversión inicial de \$4500 USD, el proyecto Tofive es rentable y tiene un gran potencial, ya que el VAN y la TIR son positivas a una tasa de corte del 50%.

Además, el ROI es de un 69% por lo que se estima que se recuperará la inversión inicial en el segundo año de trabajo.

Por último, se puede ver que, a lo largo de los cuatro años, los resultados van mejorando, incluso teniendo en cuenta que aumentan los costos ya que, con el paso del tiempo, se empieza a contemplar la contratación de mano de obra directa.

Se contemplará, además, en caso de que la marca crezca, bajar los costos variables comenzando a producir de forma directa y no a través de terceros, con la finalidad de

aumentar la contribución marginal del producto, y así, las utilidades finales por más de que aumenten los costos fijos. Para ver el análisis económico completo, ver figura 12.3 en Anexo.

| Unidades vendidas | 2788 | 4182 | 6273 | 9410 |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 |
| Facturación Bruta | \$ 42.892 | \$ 64.338 | \$ 96.508 | \$ 144.769 |
| IVA Incluido | \$ 7.791 | \$ 11.166 | \$ 16.749 | \$ 25.125 |
| Facturación Neta | \$ 37.101 | \$ 53.172 | \$ 79.758 | \$ 119.644 |
| Impuesto Ingresos Brutos | \$ 1.484 | \$ 2.127 | \$ 3.190 | \$ 4.786 |
| Ingreso Neto | \$ 35.617 | \$ 51.045 | \$ 76.568 | \$ 114.858 |
| Total Costos Variables | \$ 22.439 | \$ 32.160 | \$ 48.239 | \$ 72.363 |
| Costos fijos | | | | |
| Payroll | \$ 3.205 | \$ 7.692 | \$ 7.692 | \$ 15.385 |
| Otros Gastos Fijos | \$ 1.457 | \$ 1.457 | \$ 1.457 | \$ 1.457 |
| Gastos de Marketing | \$ 3.699 | \$ 4.069 | \$ 4.679 | \$ 5.615 |
| Amortizaciones | \$ 1.125,00 | \$ 1.125,00 | \$ 1.125 | \$ 1.125 |
| EBIT (Earning before Interests and Taxes) | \$ 4.817,10 | \$ 5.668,25 | \$ 14.500,86 | \$ 20.039,40 |
| EBITDA (Earning before Interests, taxes, depreciations and amortization) | \$ 5.942,10 | \$ 6.793,25 | \$ 15.625,86 | \$ 21.164,40 |
| Impuesto a las ganancias | \$ 1.686 | \$ 1.984 | \$ 5.075 | \$ 7.014 |
| Resultado Neto | \$ 3.131 | \$ 3.684 | \$ 9.426 | \$ 13.026 |
| ROS | 8,439% | 6,929% | 11,818% | 10,887% |
| Inversión Inicial | | | | |
| ROI | 69,6% | 81,9% | 209,5% | 289,5% |
| Tasa de corte | | | | |
| Generación de caja | \$ 4.256 | | | |
| VAN | \$ 6.396 | | | |
| TIR ANUAL | 121% | | | |
| ROMI | 452,97% | | | |

10. Conclusiones

Como conclusión de este plan de negocios, podemos decir que Tofive es un proyecto con gran potencial a largo plazo y que la información recopilada tanto de fuentes secundarias como primarias, dan el sustento suficiente como para invertir en este proyecto, ya que existe un público femenino que espera ver una marca que las represente en el ámbito futbolístico y con una inversión de \$4500 USD, se obtendrán en el segundo año de trabajo, los primeros resultados positivos de la empresa. Se estima que, para el primer año, el retorno sobre la inversión será de un 69% y para el cuarto año ya estará en 289%.

A este resultado se llegó no solo a partir de una base teórica sino también práctica, ya que Tofive es un emprendimiento real, con redes sociales y tienda online, que interactúa constantemente con un público puntual que es el de mujeres que simpatizan, practican e incluso viven del fútbol.

Tofive para las mujeres representa una propuesta de valor muy importante que es la igualdad de derechos frente al deporte masculino. Una marca que les da voz y las representa como mujeres y como deportistas.

Para la realización de este ejercicio profesional, no solo se llevó a cabo un análisis del contexto actual, sino que se interactuó con jugadoras profesionales de la actualidad y se hizo contenido con ellas, para analizar luego qué repercusión tendría en el público objetivo y así concluir qué tipo de contenido iba a ser relevante para el mismo.

Los resultados fueron verdaderamente positivos y la marca fue muy bien recibida por las mujeres que simpatizan por el fútbol ya que lo que las atrae es su causa y su forma de comunicar.

La marca aporta algo distinto al mercado, que no está tan visibilizado aún, que es la relación entre la mujer y el fútbol, lo que hace que sea llamativo incluso para aquellas

mujeres que no lo practican, porque se sienten identificadas en cuanto a la búsqueda por la igualdad de derechos en todos los ámbitos con respecto al sexo masculino.

El fútbol femenino puede que aún sea un nicho, pero en base a la información recopilada está claro que es un segmento en crecimiento, y que por la relación existente entre la cultura Argentina y el fútbol, a largo plazo será un gran negocio para muchas empresas ya que su popularidad claramente está en crecimiento.



11. Bibliografía

- Al Ries, Jack Trout, “Las 22 leyes inmutables del marketing”, 1993.
- Asociación del Fútbol Argentino, “Reglamento Torneo de Primera división Femenino”
- D’Alessandro Mercedes, “Economía Feminista: Cómo construir una sociedad igualitaria (Sin perder el glamour)”, 2016.
- Derbaix & Decrop, “Understanding Rivalry and its influence on sports fans”, 2011.
- López González, María José; prólogo de Blanco Bravo, Alejandro, “Mujer, discriminación y deporte”, 2017.
- Pérez Muñoz, Salvador; Castaño Calle, Raimundo; Sánchez Muñoz, Antonio; Rodríguez Cayetano, Alberto; Mena Ramos, José Manuel; Fuentes Blanco, José María; Castaño Sáez, Celia; “¿Por qué juego al fútbol si soy mujer? Motivaciones para jugar el fútbol”, 2018.
- Rómulo Jacobo, González García; María Huertas, González Serrano; David, Parra Camacho; “El fútbol como potenciador de turismo deportivo”, 2018.
- Sitio Web: AFIP <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/definicion.asp>
- Sitio Web: Cámara Argentina de Comercio Electrónico <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Sitio Web: Clarín https://www.clarin.com/brandstudio/futbol-femenino-afa-postulo-sede-mundial-sub-20-copa-america-libertadores_0_ixJEIpKQ4.html
- Sitio Web: El Cronista [https://www.cronista.com/columnistas/Ganancias-cual-es-la-tasa-para-empresas-20190423-0042.html#:~:text=Con%20el%20objetivo%20de%20incentivar,\(13%25%20desde%202020\)](https://www.cronista.com/columnistas/Ganancias-cual-es-la-tasa-para-empresas-20190423-0042.html#:~:text=Con%20el%20objetivo%20de%20incentivar,(13%25%20desde%202020))
- Sitio Web: El Femenino <http://www.elfemenino.com.ar/reserva-obligatoria-para-la-proxima-temporada/>

- Sitio Web: Estadísticas ciudad <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/>
- Sitio Web: Futfemprof <https://www.futfemprof.com/post/afa-dio-por-finalizados-los-torneos-de-futbol-femenino>
- Sitio Web: Futfemprof <https://www.futfemprof.com/post/infantino-quiere-un-mundial-cada-dos-a%C3%B1os>
- Sitio web: Indec <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/parati/news/2019/03/19/la-conquista-del-futbol-femenino-consiguio-la-profesionalizacion/>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/deportes-2/2019/03/16/conquista-historica-el-dia-que-futbol-femenino-profesional-dejo-de-ser-una-consigna-y-se-convirtio-en-una-realidad/>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/politica/2020/05/18/el-gobierno-prorrogo-por-60-dias-la-prohibicion-de-despidos-y-suspensiones/>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/economia/2020/06/16/crece-el-cierre-de-locales-en-la-ciudad-de-buenos-aires-los-comerciantes-estiman-que-casi-el-20-ya-bajo-la-persiana-definitivamente/>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/politica/2020/05/25/marcha-atras-en-capital-federal-casi-25-mil-comercios-deberan-volver-a-cerrar/>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/america/deportes/2020/07/14/la-contundente-respuesta-de-la-ceo-de-un-club-espanol-a-quienes-aseguran-que-el-futbol-femenino-no-genera-dinero/>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/deportes-2/2019/09/08/el-boom-de-las-escuelas-de-futbol-femenino-cada-vez-mas-mujeres-se-animan-a-jugar-y-se-abren-nuevos-espacios/>
- Sitio Web: Infobae <https://www.infobae.com/america/deportes/2020/07/28/natalie-portman-serena-williams-y-ex-jugadoras-fundaron-un-equipo-de-futbol-femenino-el-cambio-de-paradigma-que-plantea-angel-city/>

- Sitio Web: Infotextil <http://www.infotextil.com.ar/fuerte-crecimiento-de-las-pymes-y-comercios-que-se-inclinaron-a-la-venta-online-a-causa-de-la-cuarentena/>
- Sitio Web: Infotextil <https://www.infotextil.com.ar/cientificas-de-la-unsam-y-la-uba-desarrollan-superbarbijos-antivirales/>
- Sitio Web: Infotextil <https://www.infotextil.com.ar/cuatro-textiles-rosarinas-fabrican-miles-de-barbijos-para-el-sistema-de-salud-local/>
- Sitio web: Instituto Geográfico Nacional <https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>
- Sitio Web: La Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/reactivacion-textil-los-talleres-del-conurbano-se-nid2351826>
- Sitio web: La Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-una-una-razones-no-se-puede-nid2464915>
- Sitio Web: La Voz <https://mundod.lavoz.com.ar/node/1522162>
- Sitio Web: Nike <https://www.nike.com/sustainability>
- Sitio Web: Olé https://www.ole.com.ar/futbol-femenino/argentina-mundial-femenino-sub-20-afa_0_qftrR8iUr.html
- Sitio Web: Página 12 <https://www.pagina12.com.ar/231575-huelga-de-jugadoras-ojala-esta-lucha-sirva-para-que-tengamos>
- Sitio Web: Página 12 <https://www.pagina12.com.ar/25438-el-boom-del-futbol-femenino#:~:text=%E2%80%9CEI%20f%C3%BA%20femenino%20crece%20cada,Argentino%2C%20coincide%20en%20el%20an%C3%A1%20lisis>
- Sitio Web: Tiempo Argentino <https://www.tiempoar.com.ar/nota/ya-son-mas-de-un-millon-y-medio-las-mujeres-que-juegan-a-la-pelota>
- Sitio Web: Tycsports <https://www.tycsports.com/nota/futbol-femenino/2019/03/16/afa-anuncio-la-profesionalizacion-del-futbol-femenino.html>
- W.Chan Kim, Renée Mauborgne, “La estrategia del océano azul”, 2004.

12. Anexo

12.1 Entrevistas en profundidad

Preguntas:

- 1) ¿De dónde sos?
- 2) ¿El fútbol es tu profesión o jugas como pasatiempo?
- 3) ¿Cuál es tu marca de indumentaria deportiva preferida?
- 4) ¿Qué es lo que comprás de esa marca que nombraste?
- 5) ¿Con qué frecuencia comprás indumentaria deportiva?
- 6) ¿Por qué preferís comprar los productos en esa marca y no en otra?
- 7) ¿Normalmente comprás en local físico o también lo hacés a través de internet? Online, tienda, o los dos.
- 8) ¿El reconocimiento de la marca influye en tu decisión de compra?
- 9) ¿Cuándo buscas ropa deportiva qué priorizás?
- 10) ¿Tenés fidelidad con la marca que mencionaste?
 - a) Si la respuesta es sí ¿Por qué le sos fiel?
 - b) Si la respuesta es no, pase a la siguiente pregunta.
- 11) ¿Sentís que la marca que mencionaste te representa como futbolista?
- 12) ¿Qué te gustaría que tenga una marca para que te represente como futbolista y que también represente al fútbol femenino y a las mujeres?

San Andrés

12.2 Flow de comunicación

| TARJET: | | AÑO 2013 | | | | | | | | | | | | 2012 | | SOI | | |
|-----------------------|--|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|----------------|-------------|--|-----|
| Resumen de Row 4 de 1 | | | | | | | | | | | | | | NERSON ANUAL | | SOI | | |
| | | 2013 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | NERSON ANUAL | SOI | | |
| REDES SOCIALES | | | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$4.200 | \$ | 34.000 | 7% | | |
| BOGOFANORMOS | | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$ | 195.000 | 88% | | |
| EMAIL MARKETING | | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$1.900 | \$ | 19.000 | 7% | | |
| ELENDOPORTRAYO | | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$5.000 | \$ | 40.000 | 14% | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | \$ | 288.500 | 100% | | |
| | | | | | | | | | | | | | | EN USD VALOR \$791 | \$ | 3.889 | | |
| SEMANTICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Jan | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | NERSON | | | | SOI |
| REDES SOCIALES | | | | | | | | | | | | | | | 1.083 | 9% | | |
| BOGOFANORMOS | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | \$ | 2.780 | 38% | | |
| EMAIL MARKETING | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | \$ | 1.900 | 13% | | |
| ELENDOPORTRAYO | | | | | | | | | | | | | | \$ | 5.000 | 44% | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | \$ | 11.313 | 100% | | |
| Ventido | | Formato | | | | | | | | | | | | Inversión mensual | | | | |
| REDES SOCIALES | | PUBLICACIONES FOTOGRAFICAS | | | | | | | | | | | | \$4.200 | | | | |
| BOGOFANORMOS | | MDS | | | | | | | | | | | | \$5.000 | | | | |
| EMAIL MARKETING | | MAGAZINETE | | | | | | | | | | | | \$1.900 | | | | |
| ELENDOPORTRAYO | | STANDS | | | | | | | | | | | | \$5.000 | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | \$25.700 | | | | |

12.3 Análisis económico

| Unidades vendidas | 130 | 170 | 200 | 150 | 190 | 235 | 200 | 225 | 265 | 260 | 290 | 313 | 290 | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | ene-21 | feb-21 | mar-21 | abr-21 | may-21 | jun-21 | jul-21 | ago-21 | sep-21 | oct-21 | nov-21 | dic-21 | ene-22 | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 |
| Facturación Bruta | \$ 2,000,000 | \$ 2,615,381 | \$ 3,077,112 | \$ 2,308,401 | \$ 2,923,507 | \$ 3,615,627 | \$ 3,077,534 | \$ 3,462,601 | \$ 4,077,708 | \$ 4,000,694 | \$ 4,462,774 | \$ 4,815,836 | \$ 4,462,774 | \$ 42,892,719 | \$ 64,338,116 | \$ 96,508,167 | \$ 144,769,251 |
| VAl incluido | \$ 347,454 | \$ 454,534 | \$ 534,401 | \$ 401,507 | \$ 507,507 | \$ 627,627 | \$ 534,601 | \$ 601,708 | \$ 694,708 | \$ 694,774 | \$ 774,836 | \$ 836,774 | \$ 774,836 | \$ 7,791,531 | \$ 11,166,531 | \$ 16,749,797 | \$ 25,125,119 |
| Facturación Neta | \$ 1,652,899 | \$ 2,161,216 | \$ 2,543,190 | \$ 1,907,190 | \$ 2,416,241 | \$ 2,988,298 | \$ 2,543,298 | \$ 2,861,369 | \$ 3,369,330 | \$ 3,306,330 | \$ 3,687,368 | \$ 3,980,368 | \$ 3,687,368 | \$ 37,101,531 | \$ 53,172,531 | \$ 79,758,370 | \$ 119,644,132 |
| Impuesto Ingresos Brutos | 4% \$ 66,158 | 86,158 | 102,158 | 76,158 | 97,158 | 120,158 | 102,158 | 114,158 | 135,158 | 132,158 | 147,158 | 159,158 | 147,158 | \$ 1,484,356 | \$ 2,127,356 | \$ 3,190,356 | \$ 4,786,114 |
| Ingreso Neto | \$ 1,587,207 | \$ 2,075,207 | \$ 2,441,241 | \$ 1,831,183 | \$ 2,319,231 | \$ 2,868,288 | \$ 2,441,241 | \$ 2,746,274 | \$ 3,235,323 | \$ 3,174,317 | \$ 3,540,354 | \$ 3,820,382 | \$ 3,540,354 | \$ 35,617,356 | \$ 51,045,356 | \$ 76,568,356 | \$ 114,858,356 |
| Total Costos Variables | 7,691,999 | 7,997,130 | 8,158,158 | 7,154,154 | 7,461,146 | 7,807,180 | 7,158,158 | 7,730,173 | 7,208,208 | 7,199,199 | 7,230,230 | 7,240,240 | 7,230,230 | \$ 22,439,230 | \$ 32,160,230 | \$ 48,239,230 | \$ 72,363,230 |
| Gastos fijos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Payroll | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros Gastos fijos | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 112,112 | \$ 1,457,145 | \$ 1,457,145 | \$ 1,457,145 | \$ 1,457,145 |
| Gastos de Marketing | \$ 212,330 | \$ 330,330 | \$ 330,330 | \$ 330,330 | \$ 330,330 | \$ 212,212 | \$ 212,212 | \$ 330,330 | \$ 330,330 | \$ 330,330 | \$ 330,330 | \$ 212,212 | \$ 212,212 | \$ 3,699,369 | \$ 4,069,406 | \$ 4,679,467 | \$ 5,615,615 |
| Amortizaciones | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 94,94 | \$ 1,125,112 | \$ 1,125,112 | \$ 1,125,112 | \$ 1,125,112 |
| EBIT (Earning before Interest and Taxes) | \$ 263,499 | \$ 325,549 | \$ 461,029 | \$ 235,229 | \$ 415,869 | \$ 737,669 | \$ 579,619 | \$ 573,929 | \$ 1,135,539 | \$ 909,590 | \$ 2,264,326 | \$ 448,899 | \$ 345,029 | \$ 4,817,110 | \$ 5,668,259 | \$ 14,500,886 | \$ 20,039,409 |
| EBITDA (Earning before Interest, taxes, depreciations and amortization) | \$ 263,499 | \$ 419,229 | \$ 554,779 | \$ 328,979 | \$ 509,619 | \$ 831,419 | \$ 673,389 | \$ 667,679 | \$ 2,072,289 | \$ 184,710 | \$ 3,201,818 | \$ 542,649 | \$ 438,779 | \$ 5,942,110 | \$ 6,793,259 | \$ 15,625,886 | \$ 21,164,409 |
| Impuesto a las ganancias | | | | | | | | | | | | | | \$ 1,686,168 | \$ 1,984,198 | \$ 5,075,507 | \$ 7,014,701 |
| Resultado Neto | | | | | | | | | | | | | | \$ 3,131,313 | \$ 3,684,364 | \$ 9,426,379 | \$ 13,026,706 |
| ROS | | | | | | | | | | | | | | 8,439% | 6,929% | 11,818% | 10,887% |
| Inversión Inicial | \$ 4,500 | | | | | | | | | | | | | 69,6% | 81,9% | 209,5% | 289,5% |
| ROI | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tasa de corte | 50% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Generación de caja VAN | \$ 6,396 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIR ANUAL | 121% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROWI | | | | | | | | | | | | | | 45,97% | | | |

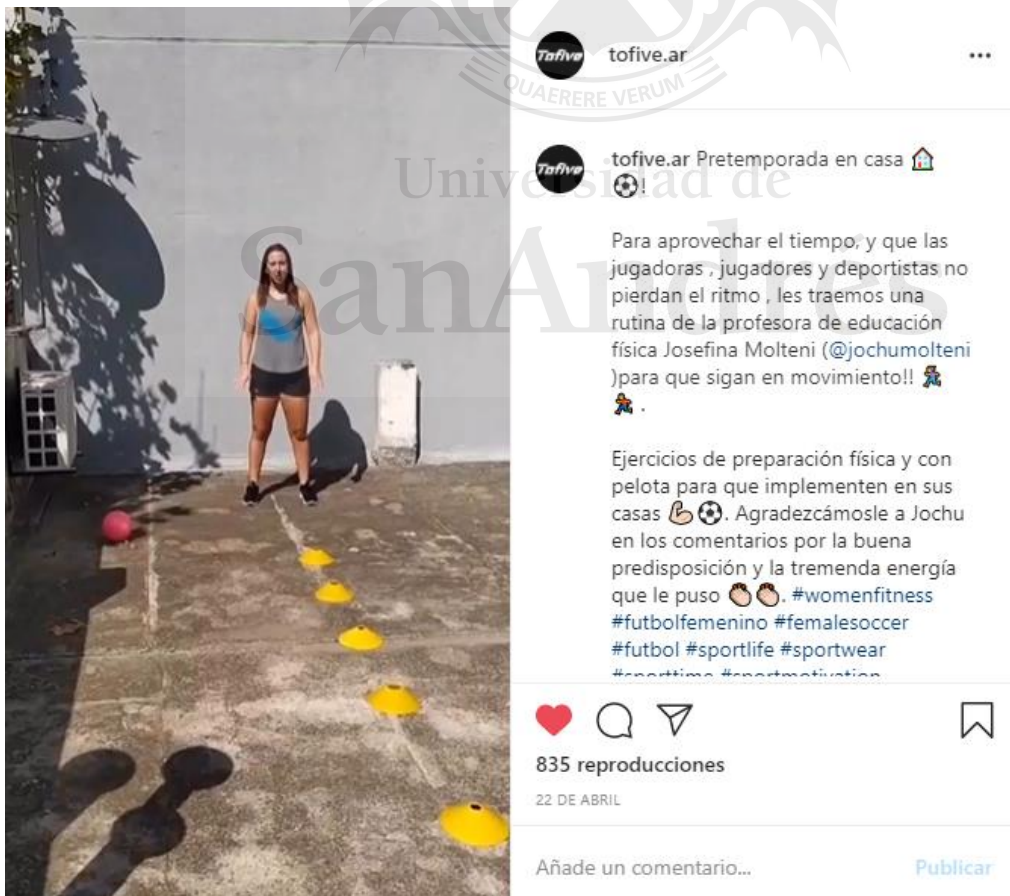
12.4 Comunicación en Redes Sociales

Generación de contenido en redes sociales con jugadoras de fútbol.





Sección "Pretemporada en Casa".



Publicaciones de producto.



tofive.ar
Campeonato Alto Nono

tofive.ar MUCHO SARAZA, MUCHO!
👏👏👏
En una hermosa y calurosa tarde de sábado , acompañamos a @sarazafc en su debut oficial estrenando además sus nuevas camisetas , y tras ir 0-2 abajo , en el segundo tiempo las pibas no bajaron los brazos y con mucho corazón terminaron empatando 2 a 2. Nuestras felicitaciones para ellas y vamos por mucho más. 🙌 Te mostramos los mejores momentos de las chicas en el partido 💕💕
#femalefitness #futfemmeno
#camisetas #camisetaspersonalizadas #camisetasfemeninas #futbolamateur #camisetasestampadas #camisetasmasculinas #femalesoccer #fufal #fufatifa #fufatufar

Les gusta a jochumolteni y 470 personas más
7 DE MARZO
Añade un comentario... [Publicar](#)



tofive.ar

tofive.ar Mirá las camisetas que se llevó la ganadora del sorteo @lulibarroto11 !!! 👏👏👏
El día de mañana brillemos en la cancha 😁
#futfemmeno #camisetas #camisetaspersonalizadas #futbolamateur #camisetasestampadas #femalesoccer #futbol #sportlife #sportwear #sporttime #sportmotivation #sportstyle #sportgirls #sportfashion #sportwears #sportswear #futsal #futsalfemmeno #womensoccer #tofive

Les gusta a lulibarroto11 y 74 personas más
9 DE JUNIO
Añade un comentario... [Publicar](#)