



**UCEMA**

**Universidad del CEMA**

**Maestría en Administración de Empresas**

Tesina

**“¿Existe una Oportunidad en el  
*Turnaround* Total de un Producto?”**

Autor

**Alvaro Augusto Repetto**

Profesores

**Francisco María Pertierra Cánepa**

**Carolina Pavía**

Buenos Aires – Octubre 2011

Índice
--------

1. Introducción .....	1
2. Acerca del <i>Turnaround</i> , el <i>Turnaround</i> Total y la Oportunidad.....	3
2.1. Investigación y Descripción del Caso “ <i>Bóxer</i> ” .....	5
2.2. Aspectos Comerciales y Financieros más Importantes del BTT.....	6
2.2.1. La Oportunidad. ....	7
2.2.2. Descripción del Producto.....	9
2.2.3. Clientes .....	12
2.2.4. Investigación de Mercado.....	14
2.2.5. La Estrategia. ....	15
2.2.6. Descripción del Mercado Target.....	15
2.2.7. Proyecciones. ....	16
2.2.8. Rentabilidad y Escalabilidad. ....	17
2.2.9. Ventajas Competitivas.....	22
2.2.10. Economía del Negocio. Márgenes Bruto y Operativo. ....	23
3. Conclusión .....	26
Anexo 1 - Bibliografía y Documental.....	29
Anexo 2 - “P&L” .....	31
Anexo 3 - “Cuestionarios” .....	33

# 1. Introducción

El propósito de este trabajo es analizar la oportunidad de negocio que puede derivarse de la reingeniería de un producto que involucre todas o varias de sus características de funcionalidad, canales de venta, clientes *target* y/o usuarios finales.

A la modificación de dichas características de un producto dado la denominaremos *turnaround* total.

Presentaremos al *turnaround* total como medio para lograr una demanda incremental del producto ampliado (el producto base sumado al producto modificado) y una interesante porción de mercado de dicho producto.

Si el negocio derivado del *turnaround* total es innovador, rentable y escalable y genera valor percibido por el cliente, dicho negocio podrá ser calificado de *oportunidad* en términos de Timmons<sup>1</sup>.

Así, presentaremos al *turnaround* total como una herramienta útil para el proceso de generación de ideas de negocios y detección de *oportunidades*, entendiendo a la *oportunidad* como el potencial negocio que se deriva de un producto o servicio novedoso, atractivo, que crea valor para clientes dispuestos a pagar por ellos, y que como negocio es duradero y escalable.

Como corresponde a este tipo de trabajos de investigación, hemos comenzado nuestra tarea apoyándonos en una hipótesis. La hipótesis que inspira este trabajo es la potencialidad que tiene el producto derivado del proceso de *turnaround* total, cuyas modificaciones involucren todas o varias de sus características de funcionalidad, canales de venta, clientes *target* y/o usuarios finales, de dar lugar a una oportunidad de negocio.

---

<sup>1</sup> Cf. TIMMONS, J. et al, "*Business Plans That Work: A Guide For Small Business*", Boston, McGraw Hill, 2004.

Para analizar la hipótesis anterior nos hemos valido de herramientas teóricas del campo de la lógica y de herramientas prácticas y de negocios que nos permitieron trazar las grandes líneas de lo que podría ser un ejemplo de *turnaround* total de un producto.

Siendo que dichos análisis prácticos y de negocios constituyeron un mero ensayo preliminar, la eventual consideración de éste u otro *turnaround* total como proyecto real y efectivo requerirá la validación de la información preliminar utilizada a los efectos de este trabajo.

Desde el punto de vista teórico en términos lógicos, el “principio de no contradicción”<sup>2</sup> nos permite afirmar que si logramos demostrar la existencia de una y sólo una oportunidad de negocio, quedará demostrado que es posible desarrollar un negocio a partir del *turnaround* total de un producto.

En otras palabras, y a modo de afirmación tautológica, no puede darse la situación en la cual algo sea posible e imposible a la vez.

A partir de las afirmaciones anteriores, nos centraremos entonces en el terreno de lo empírico a fin de describir en los próximos capítulos un ejemplo puntual de la explotación comercial del *turnaround* total de un producto y de la *oportunidad* que podría derivarse del mismo.

Para que exista tal *oportunidad* se requiere que el producto o servicio sea novedoso y atractivo, que cree valor para su comprador o usuario final, y que el negocio sea duradero y escalable. La *oportunidad* requiere que existan cierta novedad o mejora del bien o servicio de que se trate, clientes dispuestos a pagar por éstos, *timing* (adecuada ventana temporal y planificación) así como ventajas competitivas y económicas<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Cf. ECHAVE, D., et al, “Lógica, Proposición y Norma”, Buenos Aires, Ed. Astrea, 1º edición, 1980.

<sup>3</sup> Cf. PERTIERRA CANEPA, Francisco María, “Cuadernillo de Clase N°2, Cátedra de Entrepreneurship”, Buenos Aires, Universidad de CEMA, 2011.

En este trabajo desarrollaremos algunos de los puntos más importantes y significativos para el análisis de la *oportunidad* que *a priori* identificamos en el *turnaround* total que describiremos.

Esos puntos son los que analizan y describen la oportunidad propiamente dicha, el producto, los clientes, la investigación de mercado, la estrategia, el mercado *target*, las proyecciones de rentabilidad y escalabilidad, las ventajas competitivas y la economía del negocio.

A los efectos de ese ejemplo hemos generado información de tipo primaria y recopilado información de tipo secundaria, a partir de la cual desarrollaremos los siguientes puntos, analizando distintos escenarios a fin de que el lector tenga más elementos para juzgar los resultados que arroje el caso de negocio que desarrollaremos.

Seguidamente desarrollaremos con mayor detalle los conceptos de *turnaround*, *turnaround* total, *oportunidad*, y analizaremos el caso puntual de *turnaround* total que hemos identificado como *oportunidad*.

## **2. Acerca del *Turnaround*, el *Turnaround* Total y la Oportunidad.**

Previo a avanzar en el análisis del *turnaround* total como *oportunidad*, repasaremos brevemente los conceptos más importantes que se desarrollan en este trabajo.

En la literatura de *Management* y Negocios, el término *turnaround* ha sido definido como “el proceso de hacer más exitosa una empresa que no está operando correctamente, a través del cambio y la mejora de la forma en que ésta opera”<sup>4</sup>.

A los efectos de este trabajo, definimos por *turnaround* total (“*TT*”) de un producto a la reingeniería total y/o parcial del mismo (calidad de los materiales, *look & feel*, accesorios),

---

<sup>4</sup> Financial Times, on line, <http://lexicon.ft.com/Term?term=turnaround-management>. Visitada el 04/07/11.

así como de los procesos y actores involucrados desde su concepción hasta su venta y consumo.

El producto resultante del *TT* conservará su utilidad y funcionalidad habitual, pudiendo incorporar funcionalidades y usuarios adicionales, así como nuevos posibles oferentes (que exploten comercialmente el *TT* del producto) que podrían llegar al mercado de un modo distinto al tradicional, apuntando a clientes eventualmente diferentes, que a su vez podrían comprar el producto de un modo y en un punto de venta hasta entonces no habituales para ese tipo de producto, para usos posiblemente distintos o adicionales al del cliente tradicional.

El *TT* de un producto y su caso de negocio podrían replicarse en otras geografías y con productos complementarios, aprovechando la creación del nuevo concepto, nuevo canal y nueva metodología de producción y comercialización.

En este trabajo analizaremos la existencia de una *oportunidad* derivada del *TT* de un producto, para lo cual debe existir la posibilidad de un negocio importante en términos cuantitativos, que resulte medible, demostrable, que pueda ser escalable mediante su replicación geográfica y/o en productos similares o complementarios, además entrañar cierta novedad que genere valor percibido por el cliente.

Como enseña Shalman, al analizar la *oportunidad* deberá analizarse qué se venderá y a quién, si el negocio puede crecer y con qué rapidez, cuáles son sus aspectos económicos y qué personas o cosas se interponen en el camino del éxito<sup>5</sup>.

A esta altura del análisis, resulta atinado hacer una breve descripción de aquella categoría de empresarios a quienes consideramos que podrá serles más útil el análisis de oportunidades que se derivan del *TT* de productos. Ellos son los empresarios *entrepreneur* y su subespecie, los empresarios *intrapreneur*.

---

<sup>5</sup> SHALMAN, W., "Cómo confeccionar un excelente plan de negocio" en "Harvard Business Review – Iniciativa emprendedora"; Buenos Aires, Deusto, 2004.

Los *entrepreneurs* son aquellos empresarios que ven a los “problemas” como “oportunidades” y ponen su creatividad al servicio de identificar (i) las soluciones a esos “problemas”, y (ii) a los clientes que pagarán por tener esos “problemas” solucionados.

*Entrepreneurship* es más que simplemente “empezar un negocio”. Es un proceso a través del cual el *entrepreneur* identifica oportunidades, organiza y aloca recursos y crea valor. Dicha creación de valor es generalmente alcanzada gracias a la identificación de una necesidad insatisfecha o de oportunidades de cambio.

Por su parte, y como subespecie del *entrepreneurship*, señalamos que el *intrapreneurship* implica crear o descubrir nuevas ideas u oportunidades para crear valor a través de una nueva “unidad de negocios” autofinanciada, pero desde dentro de una organización.<sup>6</sup> *Intrapreneur* es aquél empresario que tiene la responsabilidad dentro de una compañía de convertir ideas en productos rentables, a través de la toma de riesgos asertiva e innovación<sup>7</sup>.

Seguidamente analizaremos un ejemplo de *turnaround* total en el cual identificamos que, *prima facie*, podría haber una *oportunidad*.

## **2.1. Investigación y Descripción del *TT* bajo análisis. El Caso “Bóxer”.**

El ejemplo elegido para el análisis de factibilidad del *TT* es el de un tipo especial de calzoncillos para hombre denominados “Bóxer”, y que en su versión *TT* denominaremos “*Bóxer TT*” ó “*BTT*”.

Desarrollaremos a continuación algunos de los puntos más importantes y significativos del *BTT* como ejemplo de *oportunidad*.

---

<sup>6</sup> Financial Times, Op. Cit., visitada el 27/08/11.

<sup>7</sup> Cf. American Heritage Dictionary of the English Language, on line, [http://dictionary.reference.com / browse/intrapreneur](http://dictionary.reference.com/browse/intrapreneur). Visitada el 31/7/11.

El ejemplo del *BTT* a desarrollar no intenta afirmar que el mismo se trate de un caso de negocio exitoso, sino que constituye simplemente un ejemplo de cómo el *turnaround* total de un producto puede arrojar *–prima facie–* resultados que lo constituyen en una *oportunidad* aunque, naturalmente, los distintos factores del respectivo proyecto deberán ser analizados profunda y detenidamente por quien pretenda llevarlos adelante.

A tal fin hemos realizado una investigación de mercado tanto primaria (cualitativa y cuantitativa) como secundaria, elaborada en forma limitada y acorde a los tiempos y presupuesto disponibles para una investigación de tesina.

Así, nos hemos centrado en validar o corregir sólo la información que consideramos más relevante para la evaluación de la oportunidad que trae aparejada el *BTT*.

Hecha esta primera aproximación con sus respectivas aclaraciones, veremos a continuación los aspectos comerciales y financieros de nuestro ejemplo de *turnaround* total.

## **2.2. Aspectos Comerciales y Financieros más Importantes del *BTT*.**

Previo a adentrarnos en este punto, resulta vital señalar que el análisis de la oportunidad detectada se basó en información que requiere ser validada y actualizada periódicamente, como así también debe ser profundizada<sup>8</sup> y despojada de los sesgos que han permitido un análisis preliminar y superficial, razón por la cual deberán analizarse cuestiones adicionales que posiblemente incidan en el negocio, relacionados con gustos del consumidor, costumbres del mercado y de los clientes *target*, costos y especificaciones de materiales, costos y complejidades de distribución e intermediación.

No obstante lo anterior, la primera aproximación al negocio de los *BTT* alcanza para comprender que es poco viable realizar el proyecto de los *BTT* como negocio *entrepreneur*, y que sin embargo sí podría constituir una interesante oportunidad de negocio *intrapreneur*.

---

<sup>8</sup> Ver Anexo “Cuestionarios”.

Imaginamos en consecuencia que el *BTT* podría ser producido y comercializado por empresas que ya explotan comercialmente marcas y productos de lencería masculina, aunque también podría intentarlo alguna marca reconocida de productos para la mujer o unisex, tal como recientemente comenzó a hacerlo con su propio *BTT*, en otros países, la marca mundialmente famosa Armani<sup>9</sup>.

A continuación desarrollaremos los puntos más importantes que permitan analizar la viabilidad del negocio asociado a la concepción y comercialización del producto *BTT*. Ellos son: la Oportunidad, Descripción del Producto, Clientes, Investigación de Mercado, Estrategia, Descripción del Mercado *Target*, Proyecciones, Rentabilidad y Escalabilidad, Ventajas Competitivas, Economía del Negocio y Plan Financiero.

### **2.2.1. La Oportunidad.**

Para que exista tal *oportunidad* se requiere que el producto o servicio sea novedoso y atractivo, que cree valor para su comprador o usuario final, y que el negocio sea duradero y escalable. La *oportunidad* la constituyen la novedad o mejora del bien o servicio, los clientes que podrían pagar por éstos, el *timing* (la amplitud de la ventana y la planificación) y las ventajas competitivas y económicas.

Presentaremos a continuación el *BTT*, un ejemplo hipotético de cómo el *turnaround* total de un producto puede arrojar *–prima facie–* resultados que lo constituyan en una *oportunidad*.

El contexto del *BTT* es especialmente significativo para entender la *oportunidad* detectada.

Desde hace unos años se han dado ciertos procesos en el mercado de los calzoncillos Bóxer: (i) han aparecido calzoncillos tipo elastizados (*stretch*), (ii) la calidad de los modelos de Bóxer tradicionales más difundidos en el segmento ABC1 ha disminuido, y (iii) pocas cadenas de casas de ropa concentran un alto *market share* de Bóxers tradicionales.

---

<sup>9</sup> Clarín, on line, <http://clarin.com.ar/ahora-los-boxers-no-los-lleva-cristiano-ronaldo-sino-su-novia>. Visitada el 09/08/11.

Además, los calzoncillos tipo Bóxer no han incorporado funcionalidades y continúan siendo una prenda para uso casi exclusivamente masculino, que se vende principalmente en locales de ropa masculina y su *driver* de compra es “por necesidad”.

Luego de conducir una investigación cuantitativa con un pequeño muestreo de 40 personas de ambos sexos, todas del segmento ABC1 y de entre 20 y 50 años (la “Investigación Cuantitativa”) como base para formular la hipótesis de trabajo, hemos confirmado que más del 80% de la muestra analizada considera que el Bóxer es la prenda interior masculina más clásica y elegante.

Asimismo, la Investigación Cuantitativa arrojó como resultado que existiría una oportunidad de negocio y que las siguientes características podrían ser *drivers* de éxito para el *BTT*: (i) producto *premium*; (ii) con mayor calidad, funcionalidades y valor percibido para el cliente; (iii) que cree un vínculo del tipo aspiracional y autoexpresivo con su comprador; (iv) para el uso de hombres, mujeres y niños; (v) para su venta en locales de venta de prendas de hombre, pero con mucho foco en los locales de venta de prendas y accesorios para la mujer y eventualmente otras ocasiones de compra “por impulso”.

A modo de investigación inicial cualitativa, hemos efectuado una muestra del tipo “*mock-up*”<sup>10</sup> del producto que se detalla en el punto siguiente, que fue analizado por 5 personas de idénticas características socio-económico-demográficas a las que intervinieron en la Investigación Cualitativa.

El resultado de dicho análisis fue la aprobación casi unánime (90% de aprobaciones) de las características estéticas, de diseño, funcionalidad, calidad y PDV proyectados para el *BTT*.

Describiremos seguidamente el producto *BTT*, sus funcionalidades y características.

---

<sup>10</sup> Cf. Wikipedia, on line, en el área de la manufactura y diseño un *mock-up*, es un modelo de diseño utilizado para su exhibición, evaluación, promoción u otros propósitos. Ver [http://en.wikipedia.org/wiki/Mock up](http://en.wikipedia.org/wiki/Mock_up). Visitada 31/7/11.

### 2.2.2. Descripción del Producto.

Para aprovechar la carencia detectada en el mercado de los bóxers hemos dotado al *BTT* de aquellas características y funcionalidades y subrayado aquellas notas que, de acuerdo a la investigación realizada, el cliente valorará y considerará como “valor agregado”.

El *BTT* que proponemos tiene las siguientes características distintivas de estética y calidad, que hacen al valor percibido por el cliente:

Género: Hemos observado en la investigación cuantitativa que los consumidores de Bóxer desean un producto con género de mayor calidad. En tal sentido, se propone utilizar algodón peinado 20/1 por ser suave al tacto, fresco y de excelente caída al cuerpo.

Estampado: La Investigación Cuantitativa nos indicó que los hombres prefieren Bóxers con estampados clásicos o lisos, antes que los estampados deportivos o floreados. Esos son los diseños que proponemos.

Costuras: Las costuras realizadas con la técnica *overlock* del tiro no serán visibles ni palpables porque están tapadas con el doble paño del tiro. El doble paño aporta además mayor durabilidad al producto, en la zona de mayor desgaste.

Elásticos: El sistema de elástico será menos palpable y molesto, más estético, y de mayor calidad.

- Los siguientes agregados funcionales, que también influyen el valor percibido:

Botón y cubre-botón: Se incorpora un botón, especialmente pensado para el uso femenino del *BTT*, ya que en un “short” (uso que le daría la mujer) no tendría sentido un agujero tan grande como lo tienen los bóxers sin botón. El cubre-botón (al igual que con las camisas de vestir) le incorpora un detalle de calidad, y permite no utilizar el botón sin que por ello quede al descubierto.

Bolsillo: Se incorpora un pequeño bolsillo en la zona frontal, del mismo género del *BTT*, de forma tal de hacerlo imperceptible. Ese bolsillo permitirá llevar pequeños objetos como algún chicle o pastillas (en su uso como short femenino) o inclusive preservativos (en su uso como bóxer masculino).

- Y los siguientes detalles relativos al *packaging* y presentación y que contribuirán a valor percibido por el cliente:

Envoltorio: En papel madera, y cuyo frente deje el producto al descubierto, lo cual permitirá apreciar la calidad, estética y mayor calidad del producto, permitiendo apreciar las demás características que lo hacen un producto *Premium*. La exhibición del *BTT*, en *displays* especialmente diseñados para fomentar el contacto del cliente con el producto, para que pueda apreciar su calidad, la suavidad de las telas utilizadas, y tomar contacto con el *tag on product*.

Tag on product: Al igual que ocurre con la indumentaria deportiva *premium* (camperas, zapatillas técnicas) se incorpora un *tag* plastificado donde se detallen las características técnicas del producto.

Se propone exhibir el *BTT* en *displays* realizados con un *look & feel* en el que se subrayarán notas de calidad, comodidad, y sentido *Premium unisex* del producto. Esos exhibidores serán colocados en la zona caliente de los locales donde se vendan los *BTT*.

A continuación se agregan muestras gráficas de algunas de las características del producto.

En las próximas dos imágenes se pueden observar detalles relativos al botón y el cubre botón.

**Imagen 1: Cubre botón**



Se observa cubre botón de bragueta.

**Imagen 2: Botón**



Se observa el botón de la bragueta.

Seguidamente se grafica la modificación introducida sobre la costura del tiro, a modo de paño protector que duplica la resistencia del BTT, y lo hace más cómodo para el usuario.

**Imagen 3: Bóxer Original**



Se observa la costura overlock

**Imagen 4: BTT con paño**



Se observa el doble paño protector.

Seguidamente se grafica el novedoso sistema de bolsillo, con un tamaño pequeño, pero suficiente para guardar pastillas, chicles o preservativos.

**Imagen 5: Bolsillo**



Se observa el bolsillo, y su ubicación.

**Imagen 6: Contenido**



Se observa el tamaño del bolsillo en relación al contenido para el cual fue diseñado.

### **2.2.3. Clientes.**

Respecto a los clientes transaccionales (aquellos a quienes se les venderá el producto, que no serán necesariamente los clientes finales), la explotación comercial del producto *BTT* y sus productos complementarios difiere radicalmente según el negocio sea llevado adelante por un nuevo *player* del mercado o por una empresa del rubro ya establecida y con sus propios locales de venta minorista.

En el primer caso se requiere (i) realizar una importante inversión para establecer una cadena de locales de venta minorista, lo cual consideramos excede ampliamente el objeto de explotación del *BTT*, ó (ii) llevar adelante un *joint venture* (o alguna forma de alianza estratégica) entre el dueño de la marca y producto *BTT* y cadenas de ropa interior y accesorios para hombre, además de cadenas de ropa interior y accesorios para la mujer. Obviamente, el aliado estratégico percibirá como ganancia una parte importante (alrededor del 50%) del valor del *BTT*.

En el segundo caso, se debe utilizar la marca y puntos de venta de la empresa ya establecida (venta directa al público), agregando paulatinamente otros puntos de venta a través de alianzas estratégicas con empresas que exploten locales de venta de ropa interior y accesorios de mujer, permitiéndole a éstas exhibir sus productos en los locales de la empresa que explota el *BTT*.

Este último tipo de prácticas se llama “exhibición cruzada” y es ampliamente utilizada en la industria del consumo masivo por ser un importante *driver* para el “descubrimiento” y compra complementaria y por impulso de estos productos <sup>11</sup>.

El producto *BTT* deberá ofrecerse al público explotando la venta por impulso típicamente femenina (tal cual fue validado por el análisis cuantitativo referido anteriormente) y proponiendo a la mujer la adopción de este tipo de prendas para su uso de entrecasa.

En cualquier caso (sea en locales propios o en los de los aliados estratégicos) los *BTT* serán exhibidos en *displays* exclusivos en la llamada zona caliente del local comercial, que es aquella donde el cliente transcurre más tiempo y realiza la transacción y pago, ya que es el lugar por excelencia donde se genera la venta por impulso.

Los clientes finales y usuarios de los *BTT* son hombres de 10 a 65 años y mujeres de 16 a 45 años, todos pertenecientes al decil de mayor ingreso de la población total.

El desafío para los *BTT* es incrementar la venta de Bóxer mediante un mayor uso y consumo por parte de los hombres (merced a la compra por impulso femenino) e incrementar como usuario final a las mujeres.

Si bien en este trabajo se analizará sólo el negocio derivado del *BTT*, un análisis completo que explote toda su potencialidad debería contemplar la escalabilidad del negocio que se deriva de su replicación en productos complementarios como por ejemplo medias, camisetas, pañuelos y corbatas.

---

<sup>11</sup> Cf. Kraft Foods Argentina S.A., “Manual de Ejecución Correcta de Kraft Foods Argentina”, Buenos Aires, 2011.

#### **2.2.4. Investigación de Mercado.**

En relación a la población masculina, hemos obtenido los siguientes resultados: (i) el 60% de los hombres consultados utilizan sus Bóxer hasta que los mismos se agujerean o se vuelven antiestéticos perdiendo los bóxer su carácter de objeto de elegancia; (ii) el 70% de la muestra cree posible que su pareja le compre ropa interior sólo porque vio una prenda que le gustó; (iii) si bien sólo el 48% de los entrevistados manifestaron descontento con la calidad de sus Bóxer, el 92% valoraría un producto confeccionado con telas de mayor calidad y el 85% estaría dispuesto a pagar por esa mejora del producto; (iv) el 62% de la población entrevistada valoraría que los Bóxer tuviesen doble genero en el tiro, y 70% consideran interesante que contara con un pequeño bolsillo imperceptible; y (v) el 55% de la población consultada compra 4 Bóxers por año o más, mientras que el 30% compra entre 2 y 4 Bóxers por año.

Por otra parte, y en relación a la población femenina, hemos encontrado que: (i) más del 90% de las mujeres entrevistadas confirmaron que podían comprar ropa interior masculina para su pareja, por impulso, sólo porque le gustó algo que vio; (ii) el 75% confirmó que el Bóxer es un regalo bonito y barato que a la mujer le gusta regalar a su pareja; (iii) al 90% de las mujeres encuestadas le pareció correcto encontrar ropa interior masculina en un local de ropa interior femenina y el 70% de las entrevistadas afirmó que si se lo ofrecieran en un local de venta de ropa femenina, donde está comprando su propia ropa, podría comprar Bóxers en más ocasiones (compra por impulso) y (iv) el 75% de la muestra analizada indicó que le agrada el uso del Bóxer como “short divertido y canchero de entrecasa”.

En relación al punto (iv) hemos referido previamente que recientemente la mundialmente famosa casa Armani lanzó una línea de Bóxers publicitando su uso femenino.

Esto nos lleva directamente a analizar el “cómo” de la implementación del negocio, es decir, la estrategia.

### **2.2.5. La Estrategia.**

El lanzamiento del *BTT* deberá apoyarse en una campaña publicitaria en dos etapas. En la primer etapa proponemos realizar una campaña gráfica de tipo *teaser*, mediante la cual presentar la marca de los *BTT* y su estética, sin develar cuál es el producto que ésta ofrece al mercado. Esta etapa podría ser obviada en proyectos *intrapreneur* cuya marca goce de *brand equity* que sirva de ventaja competitiva y barrera de entrada para Boxers premium.

La segunda etapa, de *develación*, proponemos tenga lugar en el punto de venta.

Esta estrategia permitirá ganar tiempo para posicionar a la marca, que será la primera en ofrecer Bóxers unisex al mercado.

El lanzamiento será en paralelo tanto en locales de venta de prendas de hombre como de mujer.

La diferenciación del producto estará dada no sólo por su calidad y agregados (bolsillo, doble género en el tiro) sino que tendrá un *packaging* esmerado, con *tags* en el producto que expliquen las cualidades del mismo.

Gran parte de la inversión en publicidad proponemos sea destinada a la distribución de exhibidores del tipo *display* para ser colocados en la zona caliente de los locales propios o de aliados estratégicos.

Los *displays* de *BTT* deben ser elegantes pero llamativos por su propuesta disruptiva y el modo en que se exhibirá el producto. Como se explicó, los *displays* deberán ser realizados con un *look & feel* en el que se subrayarán notas de calidad, comodidad, y sentido *Premium* y *unisex* del producto.

### **2.2.6. Descripción del Mercado Target.**

El segmento *target* es la población ubicada en el decil de mayores ingresos per cápita, usuario de calzoncillos Bóxer y otras prendas interiores de calidad media a superior, con un

comportamiento frente a esos productos del tipo “autoexpresivo” (típicamente compra por impulso, con pocas alternativas, con un criterio de elección estético y por marca, y con una heurística decisional del tipo “compré el que me gustó”)<sup>12</sup> donde el consumidor se ve reflejado en el producto.

En la actualidad el producto con el cual se atiende a esa población está dividido principalmente en dos grupos: Bóxers tipo *stretch*, de marcas típicamente internacionales, que llega al público a través de puntos de venta muy heterogéneos, y Boxers de algodón tradicionales, de marcas típicamente nacionales, con un *route to market* mas focalizado en locales propios o de franquicias de marcas de ropa masculina que concentran una importante participación de mercado.

La cantidad de personas en el decil de máximos ingresos que habitan en conglomerados urbanos es de 1,5 millones, de los cuales aproximadamente 430.000 son hombres de entre 15 y 65 años (siendo ése nuestro *Target Masculino*) y 300.000 son mujeres de entre 16 y 45 años (nuestro *Target Femenino*)<sup>13</sup>.

Es decir que la población total de la población *target* es de 730.000 personas.

### **2.2.7. Proyecciones.**

Para el segmento *target* masculino, la meta es alcanzar el 30% del segmento *target*, del cual pretendemos capturar el 30% de los gastos anuales en Bóxers (equivale a 1 *BTT* por hombre/año) de acuerdo a la siguiente curva: 50.000 *BTT* en el año 2 y 140.000 *BTT* en el año 5.

---

<sup>12</sup> Cf. RAIES, Pablo, “Cuadernillos de Clase Nro. 6, Marketing Estratégico”, Buenos Aires, Universidad del CEMA, 2010.

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *on line*, <http://www.indec.gov.ar>. Ver archivo Población total por grupo de edad y sexo según provincia, total del país año 2001 extrapolado a la población total informada como resultado del censo del año 2010. Ver <http://www.censo2010.indec.gov.ar>. Visitado el día 3 de Julio de 2011.

En el segmento *target* masculino, para el caso de negocio *intrapreneur*, prevemos que el BTT pueda canibalizar parcialmente a los Bóxers comunes.

Para el segmento *target* femenino, la meta es capturar el 20% de la generación de la demanda femenina, es decir, alcanzar ventas anuales de 5.000 *BTT* en el año 2 y 18.000 *BTT* en el año 5.

El modo en que se atenderá ese mercado *target* será a través de cadenas de ropa y accesorios de hombres, cadenas de prendas, zapatos y/o accesorios de mujer.

La estrategia de *pricing* será llegar al cliente final con un producto de mejor calidad, un packaging llamativo, información “*on product*” (del tipo “*tag*”) de las características distintivas del *BTT*, a un precio 10% mayor al del producto Bóxer de las cadenas de mayor participación de mercado (Legacy, Kevingston).

### **2.2.8. Rentabilidad y Escalabilidad.**

La meta es alcanzar en el segundo año del proyecto ventas por 55.000 *BTT*/año (que equivale a un market share inferior al 3% del mercado total de calzoncillos –bóxer y no bóxer- para esa población *target*), lo cual parece razonable y alcanzable.

El concepto del negocio es escalable geográficamente –sin límites- y expandible de un modo inter-producto.

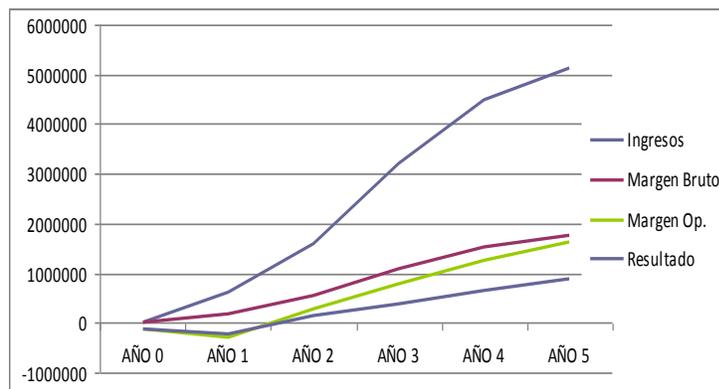
La meta para el quinto año es de 160.000 *BTT*/año (menos del 10% del mercado total de calzoncillos para esa población *target*), sin considerar la escalabilidad inter-producto.

A continuación analizaremos gráficamente las proyecciones de ventas, margen bruto, margen operativo y ganancia para los casos de negocio de un nuevo jugador del mercado (análisis *entrepreneur*) o de una empresa preexistente (análisis *intrapreneur*), en escenarios de cumplimiento de los *targets*, en escenarios más prudentes (50% de la facturación *target*), y en escenarios pesimistas (25% de la facturación *target*):

Los gráficos Nros. 1 a 3 reflejan los casos de negocios explotados por empresarios *entrepreneur*, es decir, que organizan los medios de producción específicamente para la explotación del *BTT*.

El gráfico Nro. 1 analiza el cumplimiento total de objetivos de facturación.

**Grafico Nro. 1: Caso de Negocio *Entrepreneur*, cumplimiento del *target* de facturación**

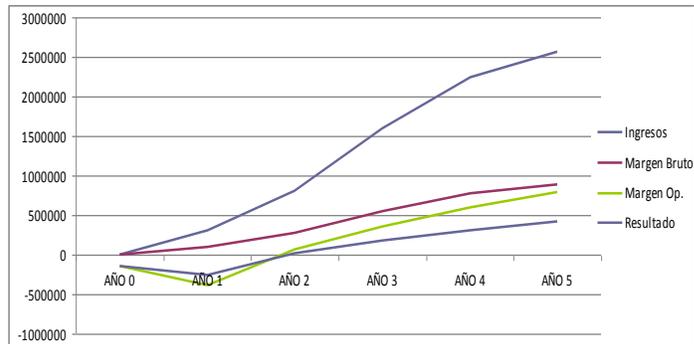


Nótese que el *break even* operativo se logra en los primeros meses del año 2. En el año 5 el resultado neto anual es \$870.000.

Claramente, aun en el mejor escenario posible, el negocio se reduce a un pequeño negocio o *small business*.

A continuación analizamos el mismo negocio y mercado, pero cumpliendo sólo el 50% de la meta fijada.

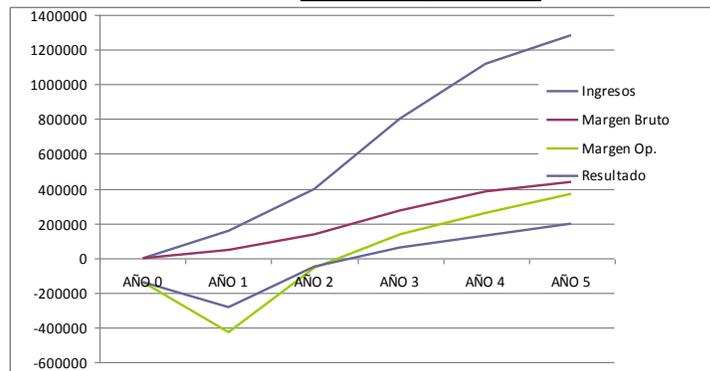
**Grafico Nro.2: Caso de Negocio *Entrepreneur*,  
escenario de cumplimiento de 50% del target**



Nótese que el *break even* operativo se logra a fines del año 2. Las ganancias netas al año 5 son de aproximadamente \$420.000, lo cual hace muy poco atractivo el negocio.

A continuación analizaremos un escenario pesimista, en el cual se cumple sólo el 25% de la facturación target.

**Grafico Nro. 3: Caso de Negocio *Entrepreneur*,  
escenario pesimista**

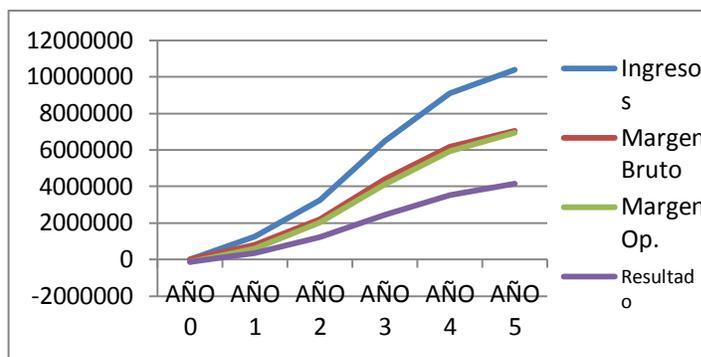


Nótese que facturando sólo el 25% del target, el *break even* operativo se logra al inicio del año 3, y las ganancias al año 5 son de aproximadamente \$200.000, con lo cual proyecto en ese escenario es inviable.

Seguidamente analizaremos en los gráficos Nros. 4 a 6 los distintos escenarios, bajo un esquema de negocio *intrapreneur*, es decir, que la oportunidad es capturada por una empresa ya establecida y reconocida en el rubro.

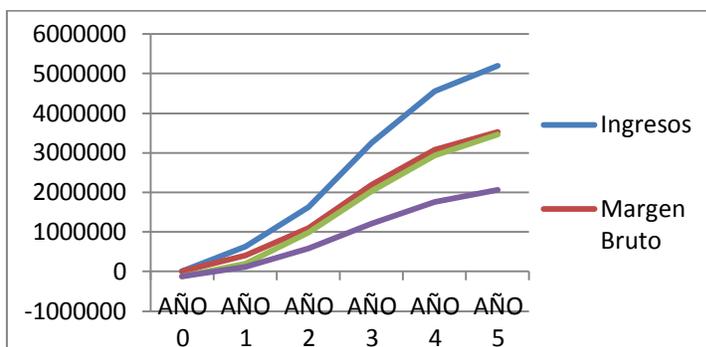
El primer gráfico refleja la evolución del negocio a lo largo de los años 0 a 5, cumpliendo con los objetivos de facturación y ventas.

**Grafico Nro. 4: Caso de Negocio *Intrapreneur*, cumplimiento del *target* de facturación**



Nótese cómo mejoran los resultados del *BTT* cuando es desarrollado como negocio *intrapreneur*. El *break even* operativo se logra en los primeros meses. El resultado del año 5 es de \$4.000.000. Seguidamente analizaremos el escenario de cumplimiento del 50% del *target*.

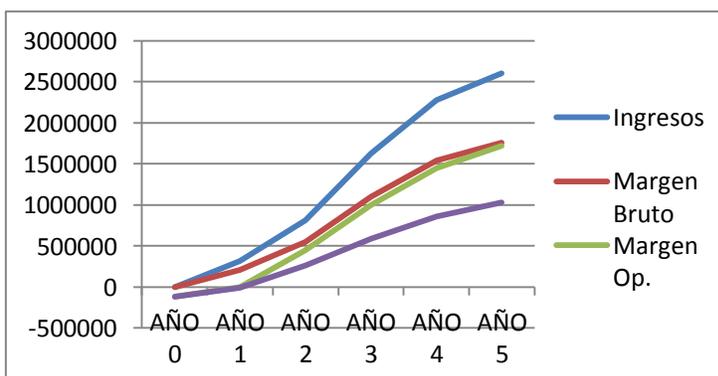
**Grafico Nro. 5: Caso de Negocio Intrapreneur,  
cumpliendo el target al 50%**



Este cuadro también refleja la mejora de los resultados del *BTT* cuando es desarrollado como negocio *intrapreneur*. Bajo un escenario de mucho mayor prudencia en las estimaciones, el break even operativo se logra en el primer semestre, y el resultado del año quinto es de \$2.000.000.

Finalmente el gráfico Nro. 6 refleja la evolución del negocio a lo largo de los años 0 a 5, cumpliendo con sólo el 25% de los objetivos de facturación y ventas.

**Grafico Nro. 6: Caso de Negocio Intrapreneur,  
escenario pesimista**



Nótese que aun el escenario pesimista del *BTT* desarrollado como negocio *intrapreneur* logra un rápido *break even* operativo (fines del año 1) y en el año 5 alcanza un resultado de \$1.000.000, lo cual lo transforma en un *small business*.

Para mayor detalle de montos, estimaciones, cantidades vendidas, costo de las mercaderías vendidas, y estimaciones de SG&A ver Anexo “P&L”.

### **2.2.9. Ventajas Competitivas.**

Analizando la oportunidad como un negocio *entrepreneur*, dado que no existen barreras de entrada ni ventajas competitivas, se intentará crearlas mediante (i) publicidad de posicionamiento de marca (*teaser*), sin hacer referencia al producto; (ii) acuerdos comerciales para venta minorista con cadenas importantes de venta de ropa y artículos para la mujer, aunque también para hombre; (iii) un producto estética y funcionamiento distinto al Bóxer convencional, con diferencias en *packaging* e información al consumidor, lo cual ha sido desatendido por la competencia; y (iv) los beneficios de ser el *first mover* en diferenciarse de ese modo en la industria.

El objetivo de la compañía será capturar las necesidades y el mercado insatisfechos, gozando de las ventajas del pionero, que logrará un 30% más de profit que los siguientes competidores<sup>14</sup>.

Si bien es cierto que las marcas de ropa masculina que actualmente gozan de un importante *market share* del mercado de Bóxers (Legacy y Kevingston) podrían implementar el concepto de Bóxer Premium, apostamos a que no modifiquen su modelo de negocio de ropa para hombres incursionando en locales de ropa femenina.

Por el contrario, sí vemos como riesgo que marcas de ropa interior femenina intenten copiar el concepto del Bóxer para mujer.

---

<sup>14</sup> Cf. ROBINSON, W., “Sources of Market Pioneer advantages in consumer goods’ industries”, Journal of Marketing, Reaserch, American Marketing Association, Chicago, 1985,

El caso de negocio *intrapreneur* goza de más ventajas competitivas, como (i) marca ya establecida y conocida en el mercado; (ii) menores costos fijos y (iii) mejor posición de negociación con aliados estratégicos, proveedores, etc.

También constituye un riesgo la competencia que generan los falsificadores de prendas y marcas que analizaremos más adelante.

### **2.2.10. Economía del Negocio. Márgenes Bruto y Operativo.**

Tal como surge de los gráficos 1 a 6 del punto Proyecciones y Escalabilidad, las variantes de negocio *entrepreneur* y de negocio *intrapreneur* implican sendos modelos de negocios muy distintos entre sí, siendo este último mucho más rentable que el primero.

La primera gran diferencia es el precio de venta de los *BTT*. Mientras el esquema *intrapreneur* supone la existencia de locales comerciales ya existentes (y su eventual multiplicación merced a alianzas estratégicas) y por lo tanto el precio de venta será el precio “al consumidor”, en el esquema *entrepreneur* existe un cliente transaccional (locales de venta al público), al cual se le venderá el producto *BTT* a un precio que ronda el 50% de su valor *retail*.

La segunda diferencia radica en los costos fijos, que mientras en el esquema *intrapreneur* ya son absorbidos por la operación normal y habitual de la compañía (sin *BTT*) y a lo sumo, podría haber una realocación gestional de los costos fijos, lo cierto es que en el esquema *entrepreneur* la totalidad de los costos fijos deberán ser absorbidos por el negocio de *BTT*, aun cuando es justo reconocer que serán muchísimo menores.

A continuación presentamos gráficos que muestran los ratios de margen bruto, margen operativo y ganancia neta comparados con los ingresos.

El gráfico Nro. 7 analiza el cumplimiento total de objetivos de facturación bajo una ejecución *entrepreneur*.

**Grafico Nro. 7: Caso de Negocio *Entrepreneur*,  
cumplimiento del *target* de facturación**

	M. Bruto	M. Operativo	Resultado
AÑO 0			
AÑO 1	0,12	-0,65	-0,46
AÑO 2	0,19	0,03	-0,02
AÑO 3	0,19	0,09	0,02
AÑO 4	0,19	0,13	0,05
AÑO 5	0,19	0,15	0,06

Aun en el mejor escenario posible, el negocio se reduce a un pequeño negocio o *small business*. Con márgenes muy bajos aun en el año quinto (6%).

A continuación analizamos el mismo negocio y mercado, pero cumpliendo sólo el 25% de la meta fijada, es decir, el peor escenario previsto.

**Grafico Nro. 8: Caso de Negocio *Entrepreneur*,  
escenario pesimista**

	M. Bruto	M. Operativo	Resultado
AÑO 0			
AÑO 1	0,13	-2,90	-1,92
AÑO 2	0,19	-0,30	-0,23
AÑO 3	0,19	0,02	-0,03
AÑO 4	0,19	0,08	0,01
AÑO 5	0,19	0,13	0,05

En este supuesto el resultado de los años 1 a 3 son negativos, y en el año 5 la ganancia neta es de sólo el 5%.

Seguidamente analizaremos en los gráficos Nros. 9 y 10 los distintos escenarios, bajo un esquema de negocio *intrapreneur*, es decir, que la oportunidad es capturada por una empresa ya establecida y reconocida en el rubro.

El primer gráfico refleja la evolución de la oportunidad a lo largo de los años 0 a 5, cumpliendo con los objetivos de facturación y ventas.

**Grafico Nro. 9: Caso de Negocio *Intrapreneur*,  
cumplimiento del *target* de facturación**

	M. Bruto	M. Operativo	Resultado
AÑO 0			
AÑO 1	0,65	0,49	0,28
AÑO 2	0,68	0,63	0,37
AÑO 3	0,68	0,63	0,38
AÑO 4	0,68	0,65	0,39
AÑO 5	0,68	0,67	0,40

Nótense los altos márgenes y resultados aun en el año 1.

Seguidamente analizaremos el escenario de cumplimiento del 25% del *target*, donde aun así los márgenes brutos y operativos son porcentualmente interesantes:

**Grafico Nro. 10: Caso de Negocio *Intrapreneur*,  
escenario pesimista**

	M. Bruto	M. Operativo	Resultado
AÑO 0			
AÑO 1	0,65	0,00	-0,03
AÑO 2	0,68	0,56	0,33
AÑO 3	0,68	0,61	0,36
AÑO 4	0,68	0,64	0,38
AÑO 5	0,68	0,66	0,40

No obstante los márgenes porcentualmente interesantes, dado el bajo volumen de negocios el negocio se transforma en un *small business*.

### 3. Conclusión

Este trabajo tuvo como propósito demostrar que el *TT* de un producto que involucre todas o varias de sus características de funcionalidad, canales de venta, clientes *target* y/o usuarios finales, puede dar lugar a una oportunidad de negocio.

Nos referimos a *oportunidad*, y lo hacemos en términos de *entrepreneurship*, porque lo que buscamos a través del *TT* es detectar ideas de negocios innovadores, rentables, escalables y que generen valor percibido por el cliente.

En función de los resultados obtenidos y detallados en el punto 2 anterior confirmamos nuestra hipótesis en el sentido de que es posible que el *TT* de un producto dé eventualmente lugar a una *oportunidad*, aunque debemos señalar que en el ejemplo del *BTT* sólo hemos podido constatar su utilidad para potenciales negocios *intrapreneur*, para el empresario que busque reflotar una empresa, unidad de negocios o producto en decadencia.

Ello es así por cuanto una empresa ya establecida, con sus instalaciones en marcha, sus costos fijos ya absorbidos por otros productos, su cadena de distribución en funcionamiento, y líneas de productos y marcas que soporten y complementen el nuevo producto, permite una más fácil y rentable implementación del producto *TT*. Por el contrario, un empresario *entrepreneur* que deba crear y montar una nueva empresa para la explotación del producto *TT*, posiblemente encuentre como resultado un *small business*, o un proyecto deficitario.

En el caso del *BTT*, creemos que existiría una *oportunidad* que podría ser aprovechada por empresas que explotan marcas y productos como “Tres Ases”, “Eyelit” o casas de ropa masculina como “James Smart”, “Legacy”, “Kevingston” que busquen incrementar el uso del producto Bóxer y su uso por parte de la mujer.

En los casos de desarrollos de productos *TT* como negocio *intrapreneur*, el desafío adicional que plantea esta herramienta es lograr que el aumento del *market share* del producto ampliado (producto *standard* sumado al producto *TT*) se explique principalmente por la generación de nuevos usuarios, mayor consumo y nuevas ocasiones de consumo, y no por la “canibalización” del producto *standard*.

Para el caso que se decidiera explotar la oportunidad que se deriva de un producto *TT* como el que, *prima facie*, hemos detectado como *intrapreneur*, debería sin embargo tenerse muy en cuenta la necesidad de realizar investigaciones cualitativas y cuantitativas exhaustivas.

En el caso del *BTT*, el análisis de la oportunidad detectada se basó en información que requiere ser actualizada periódicamente, como así también debe ser profundizada, despojada de los sesgos que han permitido un análisis preliminar y superficial; razón por la cual deberán analizarse cuestiones adicionales que posiblemente incidan en el negocio, relacionados con gustos del consumidor, costumbres del mercado y de los clientes *target*, costos y especificaciones de materiales, costos y complejidades de distribución e intermediación, etc.

También deben considerarse dificultades y patologías puntuales del mercado o industria de que se trate. En el caso del *BTT*, deberá tenerse especialmente en cuenta el impacto en el negocio de falsificación de marcas o de falsificadores de productos y de venta en condiciones de ilegalidad del tipo “La Salada”<sup>15</sup>.

Por lo tanto, la herramienta del *TT* será de gran utilidad para imaginar y desarrollar más casos de negocios y analizarlos bajo la mirada y modelo de negocios *intrapreneur* y eventualmente *entrepreneur*, para aprender las lecciones que seguramente aporte la extrapolación de la herramienta a otros tipos de productos e industrias.

En relación a líneas futuras de investigación relacionadas con el *TT* de productos como oportunidad de negocios, creemos que podrían idearse e investigarse casos de productos o servicios *TT* en los cuales el hecho de que quien lo explote ya se desempeñe en la industria

---

15 La Feria La Salada es un complejo ferial informal, ubicado en el partido de Lomas de Zamora, en Argentina, que desde sus orígenes ha ido evolucionando hasta convertirse en un enorme conglomerado humano y económico de trascendencia nacional. La Salada moviliza 9 millones de dólares por semana y emplea a 6000 personas para atender a las más de 20.000 que concurren desde todo el país cada vez que la feria se pone en funcionamiento. Existen serias sospechas de que mucha de la mercadería que allí se comercializa es falsa o de origen dudoso.

no resulte tan determinante, tal sí como ocurre con el caso del *BTT*. Es decir, casos en los cuales la no pertenencia a la industria no se constituya en barrera a la entrada.

Creemos también que deberían analizarse o idearse casos de *TT* en los cuales la canibalización del producto base (previo al *TT*) sea la menor posible. En el caso del *BTT* no pudimos analizarlo por no haber lanzado el *BTT* al mercado.

Para analizar suficientemente el caso del *BTT* o de cualquier otro *TT*, deberá prepararse un completo *Business Plan*, en el cual se analice profundamente la matriz de costos y, merced a investigaciones cualitativas y cuantitativas, puedan verificarse y posteriormente capturarse las atributos de valor para el usuario, y la reacción de los consumidores en el acto y ocasión de la compra, como así también deberán analizarse cuestiones relativas a estrategias de entrada, equipo de *management*, detalle de las operaciones, competidores, estrategias de salida, riesgos, entre otras cuestiones.

En el caso del *BTT*, hubiese sido conveniente analizar si el comportamiento del consumidor frente al producto coincidía con el resultado que arrojó la investigación de mercado realizada.

Finalmente, recomendamos incorporar en el análisis de los casos de *TT* la hipótesis de protección de la propiedad intelectual del producto *TT* en diversos países y geografías, y ampliar la proyección del mercado y explotación del *TT* tanto como sea posible (escalabilidad) a través de terceros que los desarrollen en las geografías que no puedan atenderse en forma directa, previa protección de los derechos de propiedad intelectual.

## Anexo 1 - Bibliografía y Documental

- American Heritage Dictionary of the English Language, on line, [http://dictionary.reference.com / browse/intrapreneur](http://dictionary.reference.com/browse/intrapreneur). Visitada el 31/7/11.
- Averiguaciones realizadas por el autor, durante el mes de agosto, en locales London Tie y Kevinston.
- Boston Consulting Group, on line, <http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf>. Visitado el 31/7/11.
- Clarín, on line, <http://clarin.com.ar/ahora-los-boxers-no-los-lleva-cristiano-ronaldo-sino-su-novia>. Visitada el 09/08/11.
- Cuestionarios realizados en el mes de junio de 2011 que se adjuntan como Anexo 2.
- ECHAVE, D., et al, “Lógica, Proposición y Norma”, Buenos Aires, Ed. Astrea, 1º edición, 1980.
- Financial Times, on line, <http://lexicon.ft.com/Term?term=turnaround-management>. Visitada el 04/07/11.
- GOMEZ, Bernardino. Blog on line <http://bernardinogomez.wordpress.com/2011/06/24/el-valor-autoexpresivo-de-algunos-productos/>, visitado 31/7/11.
- GUMPERT, David, “Remembering Jeffrey Timmons”, Business Week, versión *on line*, [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2008/sb20080423\\_402595.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2008/sb20080423_402595.htm). Visitado 31/7/11.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *on line*, <http://www.indec.gov.ar> y <http://www.censo2010.indec.gov.ar>. Visitadas el día 3 de Julio de 2011.
- Investigación cualitativa y cuantitativa desarrollada por Alvaro Repetto en los meses de julio y agosto de 2011.
- “Manual de Ejecución Correcta de Kraft Foods Argentina”, Buenos Aires, 2011.
- PERTIERRA CANEPA, Francisco M., “Cuadernillos de Clase Nro. 2”, Buenos Aires, Universidad del CEMA, 2011.
- RAIES, Pablo, “Cuadernillos de Clase Nro. 6, Marketing Estratégico”, Buenos Aires, Universidad del CEMA, 2011.
- ROBINSON, W., “Sources of Market Pioneer advantages in consumer goods’ industries”, Journal of Marketing, Reaserch, American Marketing Association, Chicago, 1985.
- SHALMAN, W., “Cómo confeccionar un excelente plan de negocio” en “Harvard Business Review – Iniciativa emprendedora”; Buenos Aires, Deusto, 2004.

- TIMMONS, J., *“New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century”*, Massachusetts, Irwin Mc. Graw-Hil, 20..., 15° edición.
- TIMMONS, J. et al, “Business Plans That Work: A Guide For Small Business”, McGraw Hill, 2004 .
- Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mock\\_up](http://en.wikipedia.org/wiki/Mock_up). Visitada 31/7/11.

## Anexo 2 - "P&L"

	año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mas 9	mes 10	mes 11	mes 12
Cantidades Vendidas	0	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	2000	2250	2500
Precio	0	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>0</b>	65000	71500	78000	84500	91000	97500	104000	110500	117000	130000	146250	162500
<b>Costo Merc. Vendidas</b>	<b>0</b>	23100	25200	27300	29400	31500	33600	35700	37800	42000	47250	52500	52500
Géneros por unidad		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Echura por unidad	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Botones y Elásticos por unidad	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Packaging y tag por unidad	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Costo Dist. y Vta. Por unidad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Contribución Marginal</b>		41900	46300	50700	55100	59500	63900	68300	72700	75000	82750	93750	110000
Cont. Marg unitaria	0	41,9	42	42,25	42,38	42,5	42,6	42,6875	43	41,66667	41,375	41,7	44
<b>Total SG&amp;A</b>	<b>118500</b>	16800	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17300	17800	18050	18050
Dis y desarrollo Exhibidores	2000												
Exhibidores	2500		500	500	500	500	500	500	500	500	1000	1250	1250
Diseño y desarrollo producto	5000			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Sitio Web	3000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Asesoramiento profesional	5000												
Administración		2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Amortización		1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
Honorarios Dirección		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Alquiler oficinas y varios		90000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Moviles				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Margen Operativo</b>	<b>- 118500</b>	25100	29000	33400	37800	42200	46600	51000	55400	57700	64950	75700	91950
IIBB		2275	2502,5	2730	2957,5	3185	3412,5	3640	3867,5	4095	4550	5118,75	5687,5
Imp. Ganancias		8785	10150	11690	13230	14770	16310	17850	19390	20195	22732,5	26495	32182,5
<b>Resultado</b>	<b>- 118500</b>	14040	16347,5	18980	21612	24245	26877,5	29510	32142,5	33410	37667	44086	54080

	Q1 Año 2	Q2 año 2	Q3 año 2	Q4 año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidades Vendidas	8500	10500	13000	18000	100000	140000	160000
Precio	65	65	65	65	65	65	65
<b>Ingresos por ventas</b>	552500	682500	845000	1170000	6500000	9100000	10400000
<b>Costo Merc. Vendidas</b>	178500	220500	273000	378000	2100000	2940000	3360000
Géneros por unidad	7	7	7	7	7	7	7
Echura por unidad	5	5	5	5	5	5	5
Botones y Elásticos por unidad	4	4	4	4	4	4	4
Packaging y tag por unidad	4	4	4	4	4	4	4
Costo Dist. y Vta. Por unidad	1	1	1	1	1	1	1
<b>Contribución Marginal</b>	374000	462000	572000	792000	4400000	6160000	7040000
Cont. Marg unitaria	44	44	44	44	44	44	44
<b>Total SG&amp;A</b>	49800	29800	32300	44800	292000	242000	112000
Dis y desarrollo Exhibidores	30000	10000	12500	25000	250000	200000	100000
Diseño y desarrollo producto	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Sitio Web	500	500	500	500	500	500	500
Asesoramiento profesional							
Administración	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Amortización	7800	7800	7800	7800	30000	30000	
Honorarios Dirección							
Alquiler oficinas y varios	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Moviles	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	0	0	0	0	0	0	0
<b>Margen Operativo</b>	324200	432200	539700	747200	4108000	5918000	6928000
IIBB	19337	23887	29575	40950	227500	318500	364000
Imp. Ganancias	113470	151270	188895	261520	1437800	2071300	2424800
<b>Resultado</b>	191392	257042	321230	444730	2442700	3528200	4139200

## Anexo 3 – Cuestionarios

### Formulario para hombres

Formulación	Si	No	Ns/Nc
A: Son los Boxer la ropa interior masculina más clásica y elegante?	19	7	0
B: Legacy y Kevinglston concentran un alto market share, gracias a los originales diseños de los estampados. Está de acuerdo?	7	13	4
C: El elemento “novedad” y “lo compro por novedoso y divertido” que caracterizaba a los estampados de los Boxers tipo Legacy y Kevingston, donde se destacan motivos deportivos y/o recreativos, ya están pasados de moda.	13	7	5
D: Creés que tu pareja puede comprarte ropa interior masculina sólo porque le gustó algo que vió?	17	8	1
E:- Es razonable pensar en la mujer como usuaria de un bóxer como “short divertido y canchero, de entrecasa”?	15	8	1
F: Frente a comerciales que claimeen Boxers bajo un: “Si no te los presta, comprate tus Bóxer”, comprarías boxer para prestar/compartir?	11	15	1
G: Estarías dispuesto a pagar más caro por un boxer de calidad?	20	3	1
H: Te gustan las motivos deportivos originales en la ropa interior, antes que motivos más sobrios o floreados?	4	17	4
I: Si lo ofrecieran en un local de venta de ropa femenina, donde tu mujer está comprando su propia ropa, creés que podría comprarte Bóxers en más ocasiones (compra por impulso).	18	6	2
J: Es razonable pensar en incorporar combos de boxer en composée “padre-hijo”,	9	11	5
K: La púbcidad de ropa premium puede ser disruptiva antes que clásica?	8	8	8
L: Te gustan los motivos sobrios antes que los deportivos o floreados?	15	6	3
M: Compararías Boxers para tus hijos a partir de los 10 años?	20	3	1
N: Te gustan las flores en la ropa interior, antes que motivos más sobrios o deportivos?	4	18	2
Ñ: Cuántos Boxer compras por año: + de 4 (si) entre 2 y 4 (no), 1 (ns/nc).	13	7	4
O: Compras mayoritariamente los Boxer en Legacy o Kevingston?	6	16	1
P: Comprás mayoritariamente los Boxer en supermercados?	5	19	1
Q: Comprás mayoritariamente boxer 3 ases, suaya o similares?	2	20	1
R: Te parece que tus boxer tienen género de regular calidad?	11	12	2
S: Valorarías que el Boxer tenga un genero de mejor algodón?	23	2	0
T: Te molestan los elásticos de los Boxer actuales?	9	15	2
u: te gustaría que los Boxer tuviesen un botón en la bragueta?	7	17	1
V: Sentís que los Boxer tienen tiro demasiado ajustado?	4	20	1
W: Valorarías que los boxers tengan doble género en el tiro?	12	5	4
X: Creés que los Boxer debieran durar más tiempo.	12	9	3

Y: Los hacés durar hasta que se agujeréan y más?	15	10	0
Z: Te gustaría que tu mujer "adopte" como short algún boxer tuyo?	10	12	3

## Formulario para mujeres

Formulación	Si	No	Ns/Nc
A: Son los Boxer la ropa interior masculina más clásica y elegante?	9	1	0
B: Legacy y Kevinglston concentran un alto market share, gracias a los originales diseños de los estampados. Está de acuerdo?	10	1	1
C: El elemento "novedad" y "lo compro por novedoso y divertido" que caracterizaba a los estampados de los Boxers de Legacy y Kevinglston, donde se destacan motivos deportivos y/o recreativos, ya están pasados de moda.	1	5	3
D: Podría Ud. comprar ropa interior masculina, para su pareja, por impulso, sólo porque le gustó algo que vió?	10	1	0
E:- Es razonable pensar en la mujer como usuaria de un bóxer como "short divertido y canchero, de entrecasa"?	8	3	0
F: Le llamaría la atención un TVC que claimee Boxers bajo un: "Si no te los presta, comprate tus Bóxer"	6	3	0
G: Estarías dispuesta a pagar más por calidad en el Boxer?	7	0	3
H: El Bóxer es un regalo bonito y barato que la mujer gusta de regalar a su pareja.	8	3	0
I: Si se lo ofrecieran en un local de venta de ropa femenina, donde está comprando su propia ropa, podría comprar Bóxers en más ocasiones (compra por impulso).	7	2	1
J: Es razonable pensar en incorporar combos de boxer en compossée "padre-hijo",	7	0	1
K: La púbicidad de ropa premium puede ser disruptiva antes que clásica?	1	3	6
L: El estampado de la ropa interior masculina premium puede ser disruptiva?	2	3	6
M: Comparías Boxers para tus hijos a partir de los 10 años?	9	1	1
N: Te parecería correcto encontrar ropa interior masculina en un local de ropa interior femenina?	10	1	0

Autor: Alvaro Augusto Repetto

DNI: 23.453.890

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera de MBA cursada en esta institución.

Firma: .....

Aclaración: