

# ANÁLISIS PARA POSIBLE PROYECTO DE EXTENSIÓN DE TUCUMÁN CALZADOS.



**MATERIA:** Practica profesional de la Licenciatura en Administración.

**INTEGRANTES:** León, Gonzalo.

**TUTORA:** Abbas, Virginia.

# INDICE

RESUMEN .....	2
TRABAJO DE CAMPO.....	3
ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	3
ANALISIS FODA TUCUMAN CALZADOS .....	4
ANALISIS VRIO .....	7
ANALISIS DE LA POSIBILIDAD DE EXPANSION A CALZADO DE HOMBRE .....	9
REMODELACION SHOWROOM .....	9
SISTEMA DE VENTAS Y STOCK .....	11
CREACION PAGINA WEB .....	14
MODELO PESTEL MERCADO A ABORDAR CON POSIBLE EXPANSION ....	15
CUESTIONARIO GOOGLE FORMS A POSIBLES CLIENTES.....	16
MODELO CANVAS EXPANSION.....	19
PLAN ECONOMICO-FINANCIERO DE LA EXPANSION.....	21
ANEXO.....	0
BLOGRAFIA.....	0

## RESUMEN

Tucumán Calzados es un emprendimiento ubicado en San Miguel de Tucumán, dedicado al diseño y comercio de todo tipo de calzado femenino. Comenzó siendo un emprendimiento con únicamente envíos a domicilio y actualmente posee un showroom ubicado en el microcentro. Sus canales de ventas son las redes sociales Instagram, Facebook y whatsapp. Su dueña y única integrante, se encarga de realizar todas las tareas para el funcionamiento del mismo. Posee más de 20 años de experiencia en el rubro, esto le brinda facilidad y eficacia a la hora de atender a las clientas, diseñar el calzado y brindar un servicio de calidad. El emprendimiento fue ganando popularidad y creciendo, generando una clientela fija que crece día a día.

Mediante este trabajo, se buscara analizar la posibilidad de expansión del emprendimiento, para comenzar a comercializar también calzado de hombre. Se realizara el correcto análisis de mercado para poder iniciar y desarrollar el negocio, se estudiara tanto las opciones de fabricación de los productos como la compra a proveedores, determinando hacia donde está orientado el proyecto, cuáles son sus objetivos, de qué manera funcionará, etc.

Se buscara responder a las siguientes preguntas ¿Qué características presenta el mercado de calzado de hombre? ¿Bajo qué condiciones le sería rentable a Tucumán Calzados introducirse en el mercado de estos productos y comenzar a comercializarlos? ¿Qué capacidad requerirá del showroom la inclusión de estos nuevos productos? ¿Cuál sería la propuesta de valor a ofrecer? Para esto se plantea como objetivo general **realizar un análisis estratégico para poder desarrollar un plan de negocio con la finalidad de expandir “Tucumán Calzados” y poder introducirse en el mercado de calzado de hombres. Como objetivos específicos** Realizar un análisis interno y externo y analizar tanto las falencias como las oportunidades que se presentan, Estudiar e identificar el mercado objetivo, como también las distintas oportunidades que este ofrece, y realizar un análisis que sirva para poder formular una estrategia de negocio. Y Determinar la viabilidad Económico – Financiera de la expansión.

Metodología: Se plantea un paradigma positivista como también interpretativo. Se desarrollará bajo un enfoque mixto de diseño exploratorio secuencial derivativa, ya que se implicara una fase inicial de recolección de datos cualitativos, y sobre esa base cualitativa se hará la recolección y análisis de los datos cuantitativos, utilizando técnicas de ambas naturalezas.

Se comenzó realizando un análisis situacional del showroom, en el cual se utilizaron diversas herramientas como observación y entrevista, Se derivó en las distintas falencias que posee, y que estrategias se podría seguir. Se avanzó tanto con la posible remodelación del showroom para poder introducir calzado de hombre sin afectar el calzado de dama, con la creación de su página web (realizando un curso donde el proyecto final a culminar es la página terminada), se analizaron distintas opciones de sistemas de stock y con las encuestas a posibles clientes masculinos y charla con un posible fabricante para determinar

costos y obtener algunos datos necesarios para posteriormente, realizar un plan económico- financiero de la expansión.

## TRABAJO DE CAMPO

### ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Como primeros pasos, se realizaron una serie de observaciones en el showroom de forma participativa y también se tuvo una entrevista con la dueña del emprendimiento, e ambos casos de obtuvo información que luego fue clasificada con las distintas herramientas:

- Descripción de la misión, visión y valores del emprendimiento.
- Análisis FODA.
- Análisis VRIO.

MISION: Tucumán Calzados es un emprendimiento de calzado de mujer, que fabrica y comercializa sus distintos tipos de productos únicos como Zapatos, Sandalias, Borcegos, Zapatillas, entre otros, que satisfacen las necesidades de sus clientas e intentan mejoran su calidad de vida brindándoles un calzado único en cuanto a su diseño y de extrema calidad, apto para el uso para el cual lo adquirieron.

VISION: Ser una marca reconocida y consolidada en la provincia de Tucumán, tanto por sus valores y su buen trato, como también brindándoles a sus clientas siempre el calzado adecuado y de mayor calidad posible, manteniendo su clientela habitual e intentando introducirse en otros sectores del mercado.

#### VALORES:

- Compromiso:

Cumplir las obligaciones en las que se incurre en todos los periodos y adquirir conciencia de las decisiones tomadas día a día.

- Calidad:

Intentar buscar la excelencia en cada modelo que se diseña.

- Responsabilidad:

Realizar el trabajo con dedicación y responsabilidad, y cumplir con las expectativas de las clientas.

- Pasión:

Amor por lo que hago, sentido de pertenencia por el rubro.

- sacrificio:

Dejar todo lo humanamente posible, y dar el mayor esfuerzo.

- Confianza:

Expectativas altas y un alto grado de seguridad.

- Creatividad:

Constante innovación, estar dispuesta a cambios de moda, entre otras cosas constantemente.

## ANALISIS FODA TUCUMAN CALZADOS

### FORTALEZAS

- Experiencia en el rubro: la dueña de tucumán calzados, posee más de 20 años en el rubro como fabricante y vendedora.
- \_Amplia variedad: al ser fabricante, posee la capacidad para poder llevar a las clientas una gran cantidad de modelos de los distintos productos, muchas veces, diseñados por sus gustos.
- Buena atención al público: la dueña es también la encargada de atender a las clientas, por lo que las asesora con su experiencia y su buena predisposición y trato hacia ellas, muchas veces esto produce un cambio en sus elecciones (para bien). Se produce una atención personalizada sin intermediarios.
- Calidad de sus productos: Tucumán Calzados brinda a sus clientas un producto de alta calidad, pensado para que sea duradero y de gran comodidad.
- Flexibilidad: capacidad de cambio con rapidez para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya producidos para introducirlos al mercado nuevamente.
- Bajos costos tanto fijos como de transporte.
- Posee la opción de envíos a domicilio para aquellas clientas que no pueden acceder al showroom. Tanto local como también a otras provincias.
- Horarios de atención: para la dueña, este emprendimiento es su único trabajo por lo que su compromiso es excepcional, esto la lleva a abrir al público en días no laborales, o a horarios no habituales para aquellas clientas que únicamente pueden en ese momento, También vía redes sociales la atención es 24hs.
- Posee una clientela fija, la cual eligen el emprendimiento hace muchos años.

### DEBILIDADES

- No cuenta con un sistema de stock, el cual le imposibilita de hacer algunos tipos de cálculos, como también demora la respuesta en las redes sociales a las clientas.

- Todos sus documentos y su cartera de clientas se encuentra vía papel, no digitalizado.
- Falta de delegación: Al ser la dueña la encargada de todo, desde recibir la mercadería hasta entregar el producto al cliente, esto a veces enlentece el proceso como por ej. demoras en las respuestas en las redes sociales y también produce un cierto desorden en el showroom.
- Flojo nivel de packaging
- Al transcurrir los años, la cantidad de modelos fueron aumentando y al día de hoy se produce un faltante de estanterías, tanto en el depósito como en el salón principal para poder mostrar los productos de forma correcta.
- Respuestas tardías e informales en las redes sociales.
- No posee página web.
- Pocos medios de pago, no recibe tarjetas de crédito.
- Demora en la atención cuando ingresan muchas clientas al mismo tiempo

### OPORTUNIDADES

- Constante innovación del mercado producido por la moda, se producen nuevos tipos de calzado constantemente.
- La utilización del showroom no se encuentra en su capacidad máxima, posee holgura.
- Gran cantidad de seguidores en redes sociales, en Instagram posee más de 13.000 y en Facebook más de 6.000.
- Constantes preguntas tanto de clientas como de sus familiares hombres sobre si también comercializa calzado masculino.
- Contratación tanto de un especialista en redes como de un fotógrafo para mejorar la calidad de las fotos y de las publicaciones.
- Desarrollo de una página web.
- Adquisición de tecnologías para potenciar el negocio.
- Posibilidad de ampliar sus productos e incluir también calzado de hombre.

### AMENAZAS

- Pandemia.
- Crisis económica que enfrenta el país.
- Gran carga impositiva del país.
- Inflación.

- Constante aumento del precio de los insumos, sobre todo los importados que se encuentran dolarizados. Esto produce un faltante en cuanto a cantidad y calidad de los insumos.
- Bajante del poder adquisitivo de las clientas.

### **Matriz FODA (Estrategia ofensiva FO)**

Son estrategias que usan las fortalezas para maximizar oportunidades

- Renovar el showroom, mejorando no solamente el uso del espacio, si no también proponiendo una mejor iluminación y muebles a medida aptos para que el calzado de luzca
- Introducir calzado masculino en el showroom.
- Apertura de un local a la calle u otro showroom.

### **Matriz FODA (Estrategia FA)**

Son estrategias que usan las fortalezas para minimizar las amenazas

- Producción de calzado anticipada.

### **Matriz FODA (Estrategia DO)**

Son estrategias que se usan para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades

- Tener un sistema de stock y ventas por computadora
- Tener un Excel o un sistema de clientas computarizado.
- Contratar una persona auxiliar de forma permanente en la cual la dueña pueda delegar funciones y concentrarse en las de mayor importancia.
- Crear una página web para que sus clientas realicen compras por ese medio.
- Ampliar los medios de pago que recibe actualmente.

### **Matriz FODA (Estrategia DA)**

Son estrategias que se usan para minimizar las debilidades evitando las amenazas

- Comprar insumos con anticipación.

Podemos observar, que el showroom podría explotar mucho mejor sus recursos y sus oportunidades siguiendo una serie de estrategias, como remodelar su showroom para que el calzado se luzca mejor y poder aprovechar más su espacio y poder introducir más productos, agregar otro tipo de productos como ser calzado de hombre, crear una página web para comercializar sus productos por ese medio, crear o contratar un sistema de ventas -stock por computadora para poder tener información que le permita diseñar mejor sus productos en un futuro y mejorar el manejo de las redes sociales ya sea contratando un CM o realizando cursos.

## ANALISIS VRIO

El Análisis VRIO nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva, cuáles debemos considerar como vitales y aquéllos que son más prescindibles.

Las organizaciones han de ser conscientes de que la base de sus ventajas competitivas se cimenta en los recursos con los que cuentan y en el correcto uso que hacen de ellos.

Recursos de Tucumán Calzados:

1. Experiencia: La dueña del emprendimiento posee más de 20 años en el rubro.
2. Horarios flexibles: Al ser un showroom, tiene la posibilidad de no tener un horario fijo y abrir en días y horarios no habituales como por ej. un domingo.
3. Espacio amplio: Posee un amplio espacio para la exposición de los modelos como también un espacio que se utiliza como depósito.
4. Ubicación: Esta ubicado en pleno centro de la ciudad de San Miguel de Tucumán.
5. Buena atención: Las clientas son atendidas con amabilidad, sinceridad y siempre reciben opiniones y consiguen el calzado que desean.



6. Calidad: Los productos de Tucumán Calzados se caracterizan por su alta calidad y durabilidad, lo que genera una gran lealtad de sus clientes.
7. Variedad: Posee una amplia gama de modelos que se actualizan constantemente
8. Reputación: Sus productos poseen una gran reputación entre sus clientes
9. Diseño de modelos: La dueña tiene la oportunidad de diseñar sus propios modelos.
10. Fabricación propia: Al tener fabricación propia, posee muchas ventajas como ser la capacidad de realizar modificaciones a sus modelos, reponer en menor tiempo, etc.

RECURSO	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZATIVO
Experiencia	x	x	x	x
horarios	x			x
espacio	x			
ubicación	x		x	
Atención	x			x
Calidad	x		x	x
Variedad	x		x	
Diseño	x	x	x	x
Fabricación	x	x	x	x
Reputación	x	x	x	x

- Sobre este análisis podríamos concluir que tanto la capacidad del emprendimiento de diseñar y fabricar sus propios modelos con rapidez, constituyen una ventaja competitiva a largo plazo para el emprendimiento, pero podría mejorarse aún más utilizando sistemas computarizados que permitan obtener más información que podría ser útil para esas tareas.
- También son una ventaja competitiva a largo plazo la experiencia y la reputación que posee este showroom, recursos que se ganó con muchos años en el mercado.

## ANALISIS DE LA POSIBILIDAD DE EXPANSION A CALZADO DE HOMBRE

### REMODELACION SHOWROOM

El calzado se caracteriza por ser un producto voluminoso, tanto el producto como las cajas en donde se lo comercializa necesitan de un espacio amplio a comparación con otros tipos de prendas, por eso, para analizar una expansión también sería necesario una modificación estructural del showroom.

Se realizó, en complemento con un estudiante de quinto año de arquitectura, un proyecto para una posible remodelación del showroom, optimizando el uso del espacio de una mejor manera y ampliando su capacidad de almacenaje, como también un cambio de forma de iluminación, utilizando el método de luz difusa para una mejor lucidez del calzado. Con esta remodelación el showroom se encontraría en condiciones de ampliar su número de productos en stock, lo que le abre una posibilidad de expansión a la venta de calzado de hombre sin quitar lugar al calzado de dama.

Primero se realizó un relevamiento del local donde entre otras cosas se habló con la dueña y se tomaron distintas medidas y fotos del mismo, para luego mediante sketchup, un programa de modelado 3d, realizar una propuesta conceptual, y luego mediante el uso de un motor de renderizado Vray Next lograr imágenes foto realistas del showroom luego de su posible remodelación, brindando así una clara y concisa imagen del proyecto propuesto.

Como resultado se lograron las siguientes imágenes:







## SISTEMA DE VENTAS Y STOCK

Otra de las falencias que presentaba el showroom, es la carencia de un sistema de inventario/stock y ventas, problema que se agrandaría si se incluye calzado de hombre y se agranda la cantidad de pares que se almacenaran en el mismo.

Por otro lado, un buen manejo de un sistema permitirá a la empresa obtener ciertos datos que el día de hoy no posee como saber de manera confiable cantidades y niveles, cuáles productos tienen mayor rotación, cuándo

reabastecer, situación económica en cada periodo, el valor de la mercancía, entre otros. Esto le permitiría tomar mejores decisiones en un futuro y realizar análisis de manera mucho más objetiva que en el momento. Si se pudiera obtener un sistema de stock y ventas adecuado al mismo le permitiría a la dueña no solo ahorrar tiempo y energía, le permitiría saber simplemente consultando en la computadora cuando le pregunten sobre un determinado modelo, también mejoraría la rapidez de respuesta en las redes sociales, pudiendo contestar con exactitud cuando no se encuentre en el showroom.

Para esto se analizaron varias alternativas en cuanto a posibles sistemas, se los analizó y se llegó a una conclusión.

### **Opción 1:** Tempo Software

Tempo es un sistema pensado por y para las pymes, una solución completa, sencilla de usar y con un soporte técnico personalizado. Nuestros clientes nos siguen eligiendo a lo largo de los años y el servicio que brindamos es lo que destacan desde los múltiples rubros con los que trabajamos

**Factibilidad Técnica:** si instala el software y se requiere de un periodo de prueba para observar y tener conocimiento acerca del funcionamiento

**Factibilidad Operativa:** Al ser una herramienta nueva para los usuarios, se necesitará una capacitación completa y detallada

### **Factibilidad Económica:**

La puesta en marcha incluye: - La instalación del software en todos los equipos que necesite.- Asistentes para la carga inicial de clientes, proveedores y productos desde planillas de cálculo - Capacitación para que pueda utilizar nuestro sistema de forma correcta y precisa.

El pago mensual incluye: - El uso completo del software, sin cargos adicionales.- Acceso a nuestro centro de capacitación on line las 24 horas del día, los 365 días del año.- Consultas ilimitadas a nuestro personal de soporte técnico.- Actualizaciones del software, sin costo adicional, por nuevas versiones y/o modificaciones de normativa fiscal.

Los montos no incluyen los impuestos.

### **Opción 2**

Tango Gestión hace que obtengas la mayor rentabilidad de tu empresa

- Administra eficientemente todas las operaciones y circuitos de tu negocio
- Siempre está al día con toda la reglamentación vigente
- Te permite conectarte con otras herramientas y dispositivos
- Es fácil de usar
- Te ayuda a decidir
- Te ayuda a vender



- Es líder del mercado, el más utilizado por las empresas argentinas.

**Factibilidad Técnica:** si instala el software y se requiere de un periodo de prueba para observar y tener conocimiento acerca del funcionamiento

**Factibilidad Operativa:** Al ser una herramienta nueva para los usuarios, se necesitará una capacitación completa y detallada

**Factibilidad Económica:** tiene un precio variable dependiendo de la cantidad de "plazas" que se necesitan.

### **Opción 3:**

DUX SOFTWARE: Nuestro Software de Gestión se adapta a las necesidades de todo tipo de industria y comercios. Dux software ofrece soporte constante, personalización, es simple e intuitivo, fácil de usar.

**Factibilidad Técnica:** si instala el software y se requiere de un periodo de prueba para observar y tener conocimiento acerca del funcionamiento

**Factibilidad Operativa:** Al ser una herramienta nueva para los usuarios, se necesitará una capacitación completa y detallada

**Factibilidad Económica:** Cuotas mensuales de \$1.800, y si se decide pagar el año completo, se realiza un descuento de \$300 mensual y el precio final quedaría en \$1.500 mensuales.

También cabe destacar que cada usuario extra tiene costo de \$300.

### **Opción 4**

#### **ABC Inventory**

ABC Inventory es el retoño de Almyta Control System. Su versión gratuita, para un usuario, te permite gestionar múltiples almacenes, números de serie, garantías y muchos otros datos relacionados con el stock. Aunque no hay límite de estaciones de trabajo en los que poder instalar el software, la versión gratuita no permite sincronizar los datos entre ellas.

**Factibilidad Técnica:** si instala el software y se requiere de un periodo de prueba para observar y tener conocimiento acerca del funcionamiento

**Factibilidad Operativa:** Al ser una herramienta nueva para los usuarios, se necesitará una capacitación completa y detallada

**Factibilidad Económica:** Es gratuito.

### **CONCLUSION**

Antes que nada, la primera alternativa descartada fue el Excel, debido a que este no está diseñado para el propósito de stock ventas y esto genera cuellos de

botella a medida que se lo va usando, generando distintos problemas ya que, Aunque es habitual empezar con Excel en la gestión de inventario, es importante recordar que estas plantillas están diseñadas para una cantidad reducida de productos y sus variantes son limitadas. Excel funciona mejor cuando se usa de manera adecuada, y puede afectar negativamente a una empresa si depende demasiado de él en situaciones en las que otras herramientas funcionan mejor.

La alternativa **TEMPO**, es un software completo, que servirá apropiadamente para administrar el stock y las ventas del showroom, pero presenta una serie de desventajas debido que su adquisición es para 3 usuarios y la empresa "MUNDO ZAPATOS" sólo demanda uno; A su vez ofrece amplia funciones que no serán aprovechadas por la dueña, ya que se trata de un emprendimiento de estructura pequeña y que se encuentra en potencial desarrollo.

La alternativa **TANGO GESTIÓN** no cumple con la factibilidad económica para la empresa, presenta un precio demasiado alto para sus posibilidades, a su vez adquirir un software con tanta complejidad no se ajusta a las necesidades del showroom

La alternativa **ABC Inventory** presenta las siguientes desventajas:

- No brinda capacitaciones para aprender a usar de forma óptima el sistema
- Para poder utilizar ciertas funciones, se necesita adquirir la versión Premium, por lo tanto podríamos decir que el sistema está parametrizado en ser gratuito en funciones básicas.
- No brinda un servicio de ayuda al cliente para solucionar posibles problemas que se presenten. En simples palabras se puede decir que no ofrece asistencia.
- La versión gratuita no permite sincronizar los datos entre distintas estaciones de trabajo.

Por último, la alternativa que más se adecua a la empresa es **DUX**, es factible económicamente debido a su precio accesible para el showroom de \$1800 a pagar mensualmente, y también posee una oportunidad de pagar un año completo y así obtener un descuento de \$300 por mes. DUX se adapta a las necesidades de cualquier empresa, es fácil de usar, ofrece con su cuota mensual un servicio de soporte constante para cualquier inconveniente que se presente, además, podrás acceder a una gran cantidad de manuales, videos y tutoriales para su mejor uso y entendimiento del mismo. También podemos agregar que este nos ofrece la oportunidad de realizar un periodo de prueba, y en caso de no ser de nuestra utilidad realizar la cancelación del mismo y no adquirirlo de forma permanente.

## CREACION PAGINA WEB

Otras de las falencias que posee el showroom, se centraba en que no posee una página web por la cual comercializar sus productos.

¿Cómo funciona una tienda online?

En una tienda online hay un catálogo de productos, con sus características y precios. El proceso de compra es muy sencillo: sólo basta con unos pocos clics y listo.

Aunque la mayoría de la gente prefiere comprar calzado de manera presencial, es cada vez mayor el número que se anima a comprarlos de manera online.

Para el emprendimiento, posee una infinidad de ventajas, entre las más destacadas podemos encontrar:

- Abierto al público las 24h.
- No tiene rango de distancia.
- Gestión sencilla y rápida.
- Reduce gastos.
- Permite estudiar a tus clientes y obtener distintos tipos de información.
- Aumenta la visibilidad de tu negocio.

Se realizó un curso de desarrollo web, en la plataforma CODER HOUSE, Buenos Aires, de aproximadamente 3 meses de duración, en el cual el proyecto final consiste en la realización de la página web del showroom "Tucumán Calzados", próximo a terminar en el mes de noviembre 2021.

## MODELO PESTEL MERCADO A ABORDAR CON POSIBLE EXPANSION

Se propuso desarrollar el modelo P.E.S.T.E.L del posible mercado a abordar con la expansión del showroom para así poder identificar cada uno de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales:

**Políticos:** En Argentina nos encontramos con un gobierno muy presente y con muchas intervenciones dentro de la economía, afectando a los comercios con por ejemplo una alta carga tributaria, entre otras cosas. Existe un impuesto por ej. A la compra en monedas extranjeras, esto afecta a las publicidades que se realizan en las redes sociales, principales canales de ventas del emprendimiento.

**Económicos:** En la actualidad, Argentina se encuentra en una crisis económica muy grande, potenciada por la pandemia mundial en la que nos encontramos. Existe una tasa de inflación muy alta que cambia mes a mes, tenemos un dólar inestable aproximadamente a un cambio de DÓLAR OFICIAL PROMEDIO Compra\$97.72 Venta\$103.96, DÓLAR BLUE Compra \$183 Venta \$186 entre los más importantes. Los comercios se vieron muy afectados económicamente por la pandemia, esto no fue distinto para los locales de calzado de hombre como también a los fabricantes afectándolos gravemente.



**Sociales:** Debido a la pandemia, la sociedad se vio obligada en este último tiempo a adaptarse a una realidad, que es la de los medios digitales y su constante avance en nuestras vidas, en el ámbito comercial, las empresas se vieron obligadas a adaptarse a este cambio y comenzar a realizar sus ventas de manera “online” ya sea por página web o vía redes sociales, en el caso del calzado en especial es un producto que en general, la gente prefiere verlo, probarlo y sentirlo antes de comprarlo, prefiere hacerlo de manera presencial, por lo que las empresas se vieron muy afectadas. Por suerte Tucumán Calzados ya se encontraba anteriormente sumergido en este mundo por lo que se vio favorecido en cierto punto.

**Tecnológicos:** En la actualidad, el crecimiento tecnológico respecto a la forma en la cual se comercializa a través de redes sociales como por la web, se produce de manera continua ya sea surgiendo nuevas herramientas como también la actualización de las distintas publicidades que se puede realizar en ellas, y esto obliga a los comercios a estar en constante adaptación a esto y realizar mejoras y cambios para poder seguir estando a la altura del mercado.

**Ecológicos:** la realidad es que la industria del calzado es una de las principales fuentes contaminantes de nuestro planeta. Debido a ello, desde hace más de 3 años, INESCOP (Instituto Tecnológico del Calzado) puso en marcha el proyecto europeo CO2Shoe, cuyo objetivo era desarrollar una herramienta que permitiera cuantificar las emisiones de gases de efecto invernadero debido a la producción de cada par de zapatos. Algunos de los resultados fueron los siguientes

La fabricación de solo un par de zapatos puede producir hasta 23.3 kg de CO2

El estudio se basó en analizar el ciclo de vida (desde la recopilación de materia prima hasta su reciclaje) de 36 diferentes modelos de zapatos provenientes de 16 empresas de 4 países europeos. Aunque este resultado puede variar de acuerdo a al tipo de zapato, las cifras van desde 1,3 a 25,3 Kg de CO2.

Siendo un poco más específicos, de todo el dióxido de carbono producido, el 58 % correspondería a la fabricación de los componentes (lengüeta, piel, plantilla, suela, etc.), el 16% al envasado de fabricación, el 11% al montaje y acabado y solo el 6% a la distribución del producto final.

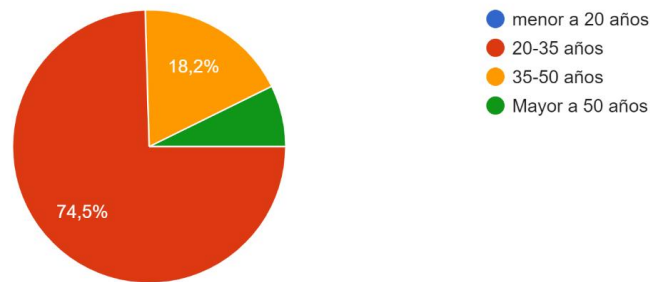
**Legales:** Debido a su facturación, proyectada en el análisis financiero de este proyecto, este sujeto debería estar adherido al régimen general.

## CUESTIONARIO GOOGLE FORMS A POSIBLES CLIENTES

Se realizó un cuestionario, a futuros posibles clientes del showroom con la expansión, con la finalidad de obtener ciertos datos para poder realizar distintos análisis y sacar conclusiones. Se obtuvo las respuestas de 55 hombres, de los cuales 41 tienen entre 20 y 35 años, 10 tienen entre 35 y 50 años y 4 poseen más de 50 años, y se obtuvieron las siguientes respuestas:

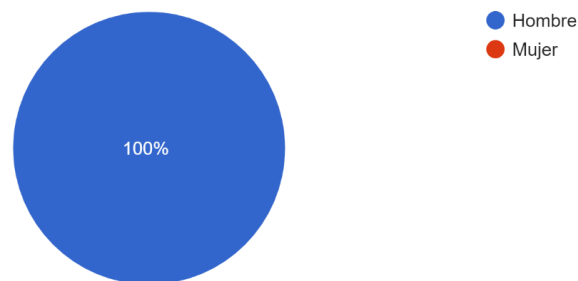
### Edad

55 respuestas



### Genero

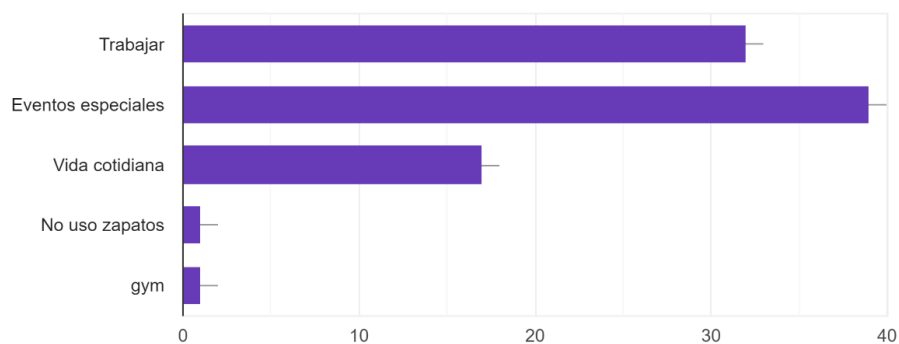
55 respuestas



- En su mayoría utilizan el calzado para trabajar, como para eventos especiales.

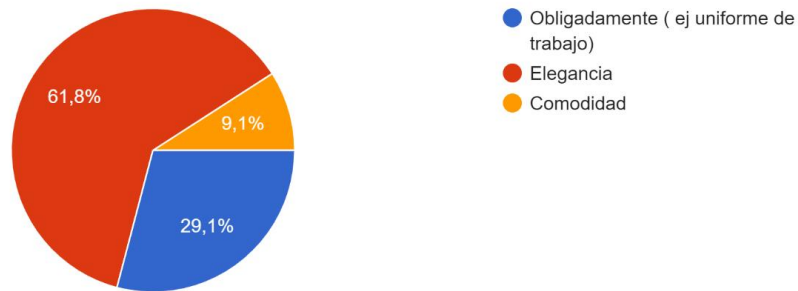
### Usas zapatos en tu vida para

55 respuestas



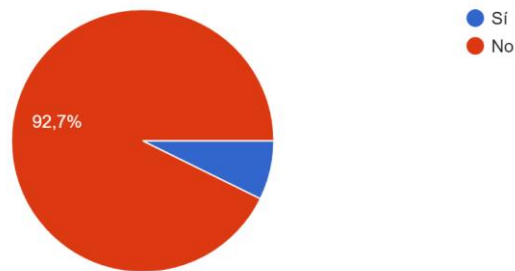
- Los utilizan en su mayoría por elegancia (61,8%), como también una parte los utiliza por obligación (ej. uniforme de trabajo 29,1%), y una minoría los utiliza por comodidad (9,1%).

Los usas por  
55 respuestas

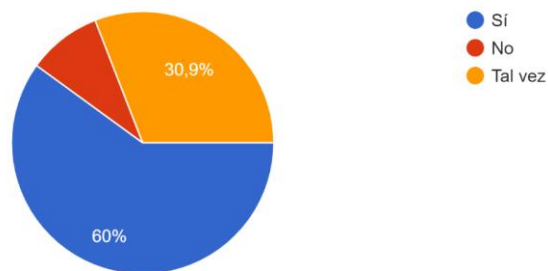


- El 93% de ellos no posee un lugar fijo donde los adquieren, y solo el 9% no estarían dispuestos a adquirirlo en un showroom.

Tenes un lugar fijo donde adquiris tus zapatos?  
55 respuestas



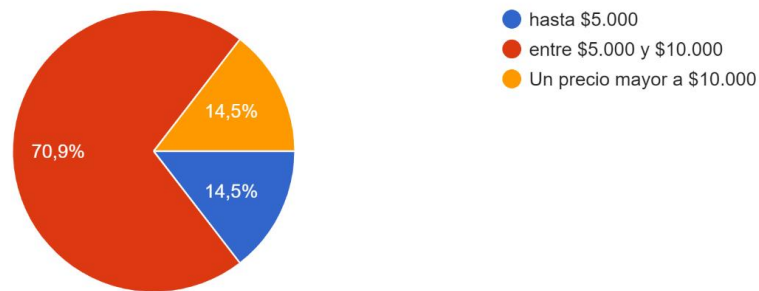
Los comprarías en un showroom?  
55 respuestas



- En su mayoría, estarían dispuestos a pagar un precio que varía entre los \$5.000 y \$10.000

Que precio estarias dispuesto a pagar?

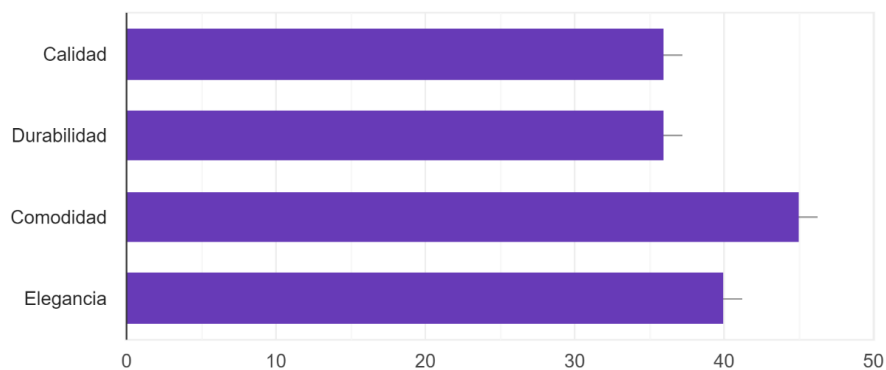
55 respuestas



- En su mayoría casi todos prefieren Comodidad y elegancia en sus zapatos, pero tampoco dejan atrás la durabilidad y la calidad de los mismos.

Que cualidades esperas de un zapato? ( Se puede elegir mas de una opcion )

55 respuestas



## MODELO CANVAS EXPANSION

- ✚ Segmento de mercado: Estará dirigido a hombres, generalmente no menores a 20 años, de clase media alta, y principalmente ubicados la ciudad de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.
- ✚ Propuesta de valor: Se buscara generar la misma propuesta del showroom al día de hoy con el calzado de mujer, que es brindar un calzado de calidad y acorde al uso que se le va a dar, ya sea para un uso particular como eventos o para todos los días, como trabajar.

Se busca que las personas consigan el calzado que buscan para cada ocasión en particular, que genere elegancia y a su vez sea de calidad a un precio accesible.

- ✚ Canales de distribución y comunicación: Los canales de ventas serán las redes sociales Instagram, Facebook y whatsapp ya existentes, además se creara una página web para poder comercializar los productos por ese medio también. Para los envíos a domicilio en Tucumán se posee un cadete de confianza, el cual garantiza que los productos lleguen en tiempo y forma a las clientas. Los envíos a otras provincias se realizan mediante la empresa Vía Cargo.
- ✚ Relaciones con los clientes: La atención a los clientes se realizara 24hs por las redes sociales, como también estará la posibilidad de ir al showroom de forma física. En ambos casos se buscara que reciban el mejor trato posible, generar una relación de confianza, tranquilidad, entender sus necesidades y tratar de brindarles el calzado que ellos buscan.
- ✚ Fuentes de ingresos: La fuente de ingresos será la obtenida por las ventas de calzado realizadas. Se buscara ampliar los medios de pago y recibir tarjetas de crédito y débito, efectivo, mercado pago y transferencia bancaria.
- ✚ Recursos clave
  - ✚ Actividades claves
    - Diseño del calzado de hombre para su posterior producción.
    - Búsqueda de constante innovación.
    - Recepción de mercadería.
    - Buena atención al cliente
    - Venta del producto.
    -
  - ✚ Aliados claves: Su principal aliado es su proveedor de buenos aires, quien en conjunto con el emprendimiento diseñan el calzado y lo fabrica para luego enviárselo. También posee un proveedor de bolsas por mayor y otro de distintos accesorios como tarjetas, moños, etc.
  - ✚ Estructura de costos: Posee costos fijos como variables. En cuanto a los fijos podemos observar tanto el mono tributo como la luz, agua y gas del showroom, las expensas del edificio.

Como costos variables podemos encontrar el costo de MP y MOD de cada calzado, el costo de transporte desde Buenos Aires hasta el showroom, el packaging y el cadete para los envíos a domicilio (cobra por paquete).

## PLAN ECONOMICO-FINANCIERO DE LA EXPANSION

Para realizar este análisis, se realizó un análisis incremental de FF anuales para un periodo de 5 años, en el cual se tuvo en cuenta una tasa de inflación anual del 30% y bajo el supuesto de que todo lo que se comercializa, se vende.

### ESTIMACION DE INGRESOS

Para esto, se proyectó la compra de 5 modelos distintos, de los cuales 4 tendrán precios que varíen entre los \$5.000 y \$10.000 y uno será superior a \$10.000, intentando contemplar los precios que estarían dispuestos a pagar los consumidores, de acuerdo a las encuestas realizadas anteriormente. Para el segundo año se aumentara el número de modelos a 7, y para los años tres, cuatro y cinco e irán aumentando de a uno los modelos disponibles, llegando a 10 al final del último periodo. También se tiene en cuenta que cada tarea, es decir el número total de pares por modelo, es siempre de 12 pares por protocolo del proveedor. (CUADRO INGRESOS ver anexo)

### ESTIMACION DE COSTOS

**INVERSION INICIAL:** Se tuvo en cuenta la remodelación necesaria para poder comercializar calzado de hombre, sin quitarle lugar al calzado de dama y aprovechando mejor el uso del espacio en el showroom. La misma es de \$300.000 aproximadamente y fue presupuestada por un carpintero que se dedica a realizar este tipo de muebles. Para su amortización se utilizó un método lineal a 5 años y su valor residual a final de su vida útil sería de \$50.000.

Al ser una expansión, muchos costos fijos del showroom ya se encuentran cubiertos de forma periódica, por eso no se incluyen en este siguiente análisis incremental como ser el agua, la luz, el gas, entre otros.

**CMV:** Se lo determino de acuerdo a lo que se pudo conocer en las entrevistas con la propietaria del negocio y el fabricante. El margen que se determina es una ganancia del 70% sobre el CMV para llegar al precio final pretendido por los posibles clientes.

**COSTO DE ENVIO:** Se tuvo en cuenta el precio que cobran actualmente al showro0om para enviar las tareas de calzado femenino, el mismo es de 1000 aproximadamente la tarea compuesta por 12 pares.

**MANTENIMIENTO DE PAGINA WEB Y REDES SOCIALES:** Se utilizó un presupuesto brindado por una empresa que se dedica al rubro, se utilizó un servicio intermedio (varían de acuerdo a la cantidad de publicaciones semanales, entre otras cosas) el mismo es de \$12.000 mensuales.

**PUBLICIDAD:** Se determinó en base a lo que el showroom gasta para el calzado de mujer, aproximadamente \$50.000 anual.

**PACKAGING:** Se utilizaran las mismas bolsas que el showroom utiliza para el calzado de dama, las bolsas tienen un costo de \$40 y se deben realizar pedidos de 1500 bolsas, para el tercer año no se deberá comprar ya que estarían cubiertas con el pedido del segundo año.

**SORTEOS:** Son una estrategia infaltable a la hora de realizar ventas vía redes sociales, por eso se estableció un presupuesto de 3 sorteos al año, cada uno de un monto aproximado a \$8.000 en promedio.

#### RETIRO DEL EMPRENDEDOR

Esto fue determinado de acuerdo a la información obtenida en charlas con la dueña del showroom, el mismo sería de un 10% para los dos primeros años, y de 15% para los tres siguientes.

#### CONCLUSIONES

Se pudieron obtener los FF tanto del proyecto como del inversor (ver ANEXO) y se pudieron obtener los siguientes datos

VAN PROYECTO (tasa de descuento 37%)	\$ 6.295.131,93
VAN INVERSIONISTA (tasa de descuento 37%)	\$ 6.305.492,11
TIR PROYECTO	517%

Los cuales nos indican que el proyecto de expansión es sumamente viable ( $VAN > 0$ ), para realizar ese cálculo se utilizó una tasa de descuento anual del 37%, la cual es equivalente a la tasa de rendimiento anual de plazos fijos en Argentina.

# ANEXO

	TALLES					
	40	41	42	43	44	45
MODELO 1	1	2	3	3	2	1
MODELO 2	1	2	3	3	2	1
MODELO 3	1	2	3	3	2	1
MODELO 4	1	2	3	3	2	1
MODELO 5	1	2	3	3	2	1
MODELO 6	1	2	3	3	2	1
MODELO 7	1	2	3	3	2	1
MODELO 8	1	2	3	3	2	1
MODELO 9	1	2	3	3	2	1
MODELO 10	1	2	3	3	2	1

Precio Unitario a1	Total por producto a1	Precio Unitario A2	Total por producto A2	Precio Unitario A3	Total por producto A3	Precio unitario A4	Total por producto A4	Precio unitario A5	Total por producto A5
7.000	84000	9100	109200	11830	141960	15379	184548	19992,7	239912,4
7.500	90000	9750	117000	12675	152100	16477,5	197730	21420,75	257049
8.000	96000	10400	124800	13520	162240	17576	210912	22848,8	274185,6
8.500	102000	11050	132600	14365	172380	18674,5	224094	24276,85	291322,2
12.000	144000	15600	187200	20280	243360	26364	316368	34273,2	411278,4
		9100	109200	11830	141960	15379	184548	19992,7	239912,4
		9750	117000	12675	152100	16477,5	197730	21420,75	257049
				13520	162240	17576	210912	22848,8	274185,6
						18674,5	224094	24276,85	291322,2
								34273,2	411278,4
INGRESOS TOTALES mensuales	\$ 516.000,00		\$ 897.000,00		\$ 1.328.340,00		\$ 1.950.936,00		\$ 2.947.495,20



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES ANUALES	\$ 6.192.000,00	\$ 10.764.000,00	\$ 15.940.080,00	\$ 23.411.232,00	\$ 35.369.942,40
TOTAL PARES mensuales	60	84	96	108	120
TOTA PARES anuales	720	1008	1152	1296	1440
TOTAL PARES anuales acumulados	720	1728	2880	4176	5616

PLAN ECONOMICO FINANCIERO  
ANALISIS INCREMENTAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Incremento Ventas		\$ 6.192.000,00	\$ 10.764.000,00	\$ 15.940.080,00	\$ 23.411.232,00	\$ 35.369.942,40
costo de mercaderia vendida		\$ 3.642.352,94	\$ 6.331.764,71	\$ 9.376.517,65	\$ 13.771.312,94	\$ 20.805.848,47
costo de envio		\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 8.000,00	\$ 9.000,00	\$ 10.000,00
Mantenimiento pagina web y redes sociales		\$ 144.000,00	\$ 187.200,00	\$ 243.360,00	\$ 316.368,00	\$ 411.278,40
Publicidad		\$ 50.000,00	\$ 65.000,00	\$ 84.500,00	\$ 109.850,00	\$ 142.805,00
Packaging		\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 0,00	\$ 131.820,00	\$ 171.366,00
Amortizaciones muebles		\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00
Sorteos		\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 40.560,00	\$ 52.728,00	\$ 68.546,40
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2.216.647,06	\$ 4.013.835,29	\$ 6.137.142,35	\$ 8.970.153,06	\$ 13.760.098,13
Otros Impuestos	-	-	-	-	-	-
Impuestos monotributos	-	-	-	-	-	-
Ganancias Netas Imponibles Anuales (35%)		\$ 775.826,47	\$ 1.404.842,35	\$ 2.147.999,82	\$ 3.139.553,57	\$ 4.816.034,35
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 1.440.820,59	\$ 2.608.992,94	\$ 3.989.142,53	\$ 5.830.599,49	\$ 8.944.063,78
Ajuste por Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	
Retiro del Emprendedor		\$ 144.082,06	\$ 260.899,29	\$ 598.371,38	\$ 874.589,92	\$ 1.341.609,57
Inversiones en Activos (remodelacion)	\$ 300.000,00					
Valor de desecho de Inversiones						\$ 50.000,00
FLUJO DE FONDOS EXPANSION	-\$ 300.000,00	\$ 1.346.738,53	\$ 2.398.093,65	\$ 3.440.771,15	\$ 5.006.009,57	\$ 7.602.454,22
FLUJO DE FONDOS INVERSIONISTA	-\$ 300.000,00	\$ 1.346.738,53	\$ 2.398.093,65	\$ 3.440.771,15	\$ 5.006.009,57	\$ 7.652.454,22

## BLOGRAFIA

- ✓ Andy Freire, (2004). *Pasión por emprender (de la idea a la cruda realidad)*
  
- ✓ Bernhard Roetzel(2015), *guía del calzado para el hombre*, Ullman.
  
- ✓ Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. 11va Edición Pearson.
  
- ✓ Página oficial de la cámara de la industria del calzado argentino, <https://www.calzadoargentino.org.ar>
  
- ✓ Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill 6ta edición.
  
- ✓ Sapag Chain Nassir (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. Cuarta edición.
  
- ✓ Thompson/Peteraf/Gamble/Strickland. *Administración Estratégica*. 19a edición, teoría y casos.
- ✓ Nassir Sapag Chair. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Pearson education S.A.



