FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo Final de Grado para la obtención del Título de:

CONTADOR PÚBLICO

TAHIMA
SHOES

Tahina Recoba

Marina Souza Brescia

Taller: Proyectos de Inversión

Tutor: Marcos Lorenzelli

Montevideo, 2020.

ÍNDICE

ÍNDICE 2

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS 4

ÍNDICE DE FIGURAS 5

RESUMEN EJECUTIVO 6

1. INTRODUCCIÓN 8

1.1. Objetivo del proyecto 9

1.2. Visión 9

1.3. Misión 9

1.4. Valores 9

2. JUSTIFICACIÓN COMERCIAL 10

2.1. Definición del producto 10

2.2. Delimitación del mercado 12

2.3. Análisis de la distribución 15

2.4. Análisis de la demanda 18

2.5. Análisis de Oferta 20

2.5.1. Modelo 5 Fuerzas de Porter: 21

2.6. 0bjetivo y estrategia de ventas 25

políticas de estrategia de Marketing Mix 26

2.7. Análisis de precios 30

3. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA 32

3.1. Localización 32

3.2. Tamaño 33

3.3. Proceso 34

4. JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LEGAL 37

4.1. Aspectos legales 37

Forma Jurídica 37

4.2 Aspectos organizacionales 39

5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA. 40

5.1. Inversión inicial: 40

5.2. Costos fijos: 40

5.3. Costos Variables 45

6. JUSTIFICACIÓN FINANCIERA. 46

6.1. INDICADORES 46

Costo promedio Ponderado del Capital 46

Costo de los fondos propios 47

7. EVALUACIÓN EMPRESARIAL 49

7.1. Flujo de Fondos 49

7.2. VNA Y TIR 54

VNA 54

TIR 54

7.3. Punto de Equilibrio 55

7.4. Período de Repago 56

7.5. Análisis Costo – Beneficio 57

7.6. Análisis de Sensibilidad 57

7.7. ASPECTOS CONTABLES 59

7.7.1. Estado de Resultado Integral Proyectado 61

7.7.2. Estado de Situación Financiera Proyectado 62

8. CONCLUSIONES 63

BIBLIOGRAFIA 65

ANEXOS 66

Encuesta: Estudio de Mercado 66

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Por qué compra calzado de cuero? ____ 11
Gráfica 2: Grado de importancia por factor ____ 11
Gráfica 3: Total de encuestados. ____ 13
Gráfica 4: Porcentaje que compra calzado de cuero ____ 13
Tabla 1: De las mujeres que compran, ¿qué edades tienen? ____ 14
Tabla 2: Dependiendo de las edades, ¿cuánto están dispuestas a pagar? ____ 15
Tabla 3 - En base al rango etario: ¿Qué medio de compra utiliza? ____ 17
Tabla 4: ¿Qué medio de compra utiliza? ____ 17
Tabla 5: ¿Por qué no considera la compra online? ____ 18
Tabla 6: Cuántos pares compran en base al rango etario ____ 19
Tabla 7: Encuesta electiva de expectativa de inflación. ____ 20
Tabla 8: Precios de la competencia. ____ 30
Tabla 9: Costos. ____ 31
Tabla 10: Precios Servicios POS ____ 42
Tabla 11: Costos Variables ____ 45
Tabla 12: Encuesta electiva de expectativa de inflación. ____ 48
Tabla 13: Flujo de Fondos Proyectado a 5 años. ____ 50
Tabla 14: Inversión en zapatos. ____ 51
Tabla 15: Producción de calzado ____ 52
Tabla 16: Flujo de Caja Mensual. ____ 53
Tabla 17: Indicadores ____ 55
Tabla 18: Período de Repago ____ 56
Tabla 19: Coeficiente Costo-Beneficio ____ 57
Tabla 20: Estado de Sensibilidad. ____ 58
Tabla 21: Estado de Sensibilidad en porcentaje. ____ 58
Tabla 22: Estado de Resultado Integral Proyectado ____ 61

Tabla 23: Estado de Situación Financiera Proyectado _____ *62*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo 5 Fuerzas de Porter _____ *21*

Figura 2: Publicidad _____ *27*

Figura 3: Modelos Venecia y Paris _____ *28*

Figura 4: Modelos Bogotá y Madrid _____ *28*

Figura 5: Modelos Lisboa e Italia _____ *29*

Figura 6: Modelos Austria y Roma _____ *29*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, como proyecto de tesis final, tiene como objetivo evaluar a través de la Metodología de Proyectos de Inversión, la viabilidad y rentabilidad de llevar adelante el proyecto de fabricar un producto y comercializarlo online.
El proyecto surge con la iniciativa de comenzar nuestro propio emprendimiento y aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera como forma de generar experiencia laboral y profesional.

Con la marca TAHIMA se pretende fabricar con industria uruguaya calzado femenino que se venderá exclusivamente en plataformas online, aprovechando las ventajas conocidas de este modo de venta para disminución de costos, aumento de visibilidad y disponibilidad en cualquier momento.

Se estructura el trabajo de la siguiente forma:

El **capítulo 1: Introducción** definimos los objetivos perseguidos, la misión, visión y valores.
En el **capítulo 2: Justificación comercial**, se analizan los aspectos fundamentales de la puesta en marcha de nuestro proyecto definiendo conceptos fundamentales en la metodología de proyectos de inversión.
Se realiza un estudio de mercado mediante una encuesta a una muestra de la población objetiva, dicha encuesta aporta un panorama global de la situación actual con el objetivo de evaluar y analizar distintas variables.Se desarrollan técnicas de la Metodología de Proyectos de Inversión, entre ellas un análisis FODA como base de diagnóstico para nuestro plan de negocio y para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos.
En **capítulo 3 Justificación Técnica** se consideran aspectos que van íntimamente relacionados con la capacidad productiva de una empresa, como localización, dimensión y descripción del proceso.
En el **capítulo 4 Justificación organizacional y legal,** se describe la organización funcional, se realiza un enfoque del cumplimiento legal para llevar a cabo un negocio de estas características.

En el capítulo **5 Justificación Económica y capítulo 6 Justificación Financiera,** se analiza la inversión inicial del proyecto, sus costos, ingresos, egresos, capital de trabajo para que el proyecto sea puesto en marcha para luego realizar un flujo de fondo de inversión y analizar indicadores de rentabilidad del proyecto.

En el **capítulo 7 Evaluación Empresarial**, se consigue disminuir el grado de incertidumbre y concluir la viabilidad del proyecto mediante el Flujo de Fondos a medio y largo plazo, es decir en un horizonte de 5 años, y se identifica el periodo en que será recuperada la inversión, se analizan resultados del proyecto mediante los siguientes indicadores: Valor Neto Actual (VNA), Tasa Interna de Retorno.

Se realiza un análisis de sensibilidad, con el fin de identificar las variables que influyen en la rentabilidad del proyecto. Las variables estudiadas son: ventas y costos variables.
Por último se analiza la normativa contable y se presenta el Estado de resultados proyectado y Estado de situación financiera Integral.

Finalmente en el **capítulo 8** se presentan las conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto se inició con el deseo de crear nuestro propio emprendimiento, el cual aspiramos que cumpla con determinadas expectativas. La principal expectativa es manejarnos en un rubro el cual nos satisfaga tanto a nivel profesional como también personal, que nos genere iniciativa, motivación y que brinde posibilidades de innovación.

La idea surgió a partir del gusto por el calzado de diseño y de conseguir precios convenientes. Empezamos a comprar nuestro calzado directamente a las fábricas que nos permitían diseñar los mismos, lo cual despertó la idea de hacerlo con un fin comercial.

En un principio el objetivo planteado era fabricar el calzado en industrias uruguayas con materias primas uruguayas. Realizamos un relevamiento con fabricantes locales, y afirman que debido a la situación de crisis actual por la que están cursando las industrias de cuero en nuestro país, la materia prima para el calzado se importa desde Brasil y Argentina. En este momento abandonamos el objetivo de fabricar el calzado con materia prima local, pero retomaremos cuando la situación de las industrias de cuero local se normalice.

El término "calzado" deriva del verbo "calzar", cuyo uso más habitual se vincula al acto de cubrir un pie. El calzado, por lo tanto, es el elemento que se emplea para la protección y la cobertura de los pies y de parte de las piernas.

Con el paso del tiempo el calzado ha tenido determinadas modificaciones, sumándole un valor agregado al mismo. Hoy en día, además de cumplir su función básica de proteger y abrigar los pies, tienen un fin estético.
Nuestro emprendimiento pretende hacer foco en ambas características por igual, ofrecer protección con la mejor calidad y diseños muy tentadores.

1.1. OBJETIVO DEL PROYECTO

General:

- Analizar la viabilidad del proyecto para ser llevado a cabo, a través de un estudio exhaustivo tanto del mercado como de la inversión en sí misma, y así establecer las acciones correspondientes.

Específico:

- Insertarnos en el mercado.
- Lograr el mayor alcance posible en el territorio nacional.
- Alcanzar resultados de ganancia.
- Generar satisfacción en el cliente.

1.2. VISIÓN

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la venta de calzado online, superando las expectativas de nuestros consumidores con productos de alta calidad y diseño único, ofreciendo un servicio confiable y destacado en el rubro.

1.3. MISIÓN

TAHIMA nace con el deseo de diseñar y fabricar botas exclusivas, logrando establecer un vínculo especial con cada uno de nuestros clientes por la atención personalizada ofrecida, transmitiendo una historia inspiradora que nace de una amistad en búsqueda de nuevos desafíos.

1.4. VALORES

- Mejorar permanentemente a través de la creatividad e innovación con el fin de adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes.
- Buscar la máxima satisfacción de nuestros clientes.
- Primar la integridad, la responsabilidad y el compromiso.
- Garantizar la mejor experiencia de compra para los clientes.

2. JUSTIFICACIÓN COMERCIAL

Este capítulo es la base del desarrollo del proyecto, donde se analizan los aspectos fundamentales de la puesta en marcha del mismo, detallando la definición del producto, delimitación del mercado, análisis de la demanda, análisis de la oferta, análisis de precios, análisis de la distribución y objetivo y estrategia de ventas.
Nos basamos fundamentalmente en el estudio de mercado realizado mediante encuesta proporcionada a 435 mujeres, que se considera que es una muestra suficiente para obtener datos útiles para el objeto del estudio. La encuesta se realizó con herramientas de googledocs vía whatsapp.

2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Como ya se ha mencionado, el producto a fabricar y comercializar online es calzado femenino.

Crearemos calzado (botas y botines) para la temporada de otoño-invierno y de esta manera buscaremos insertarnos en el mercado. Pretendemos fidelizar al cliente y así a futuro diseñar otro tipo de productos, como lo son sandalias y zapatos para la temporada de primavera-verano, carteras, monederos y cintos.

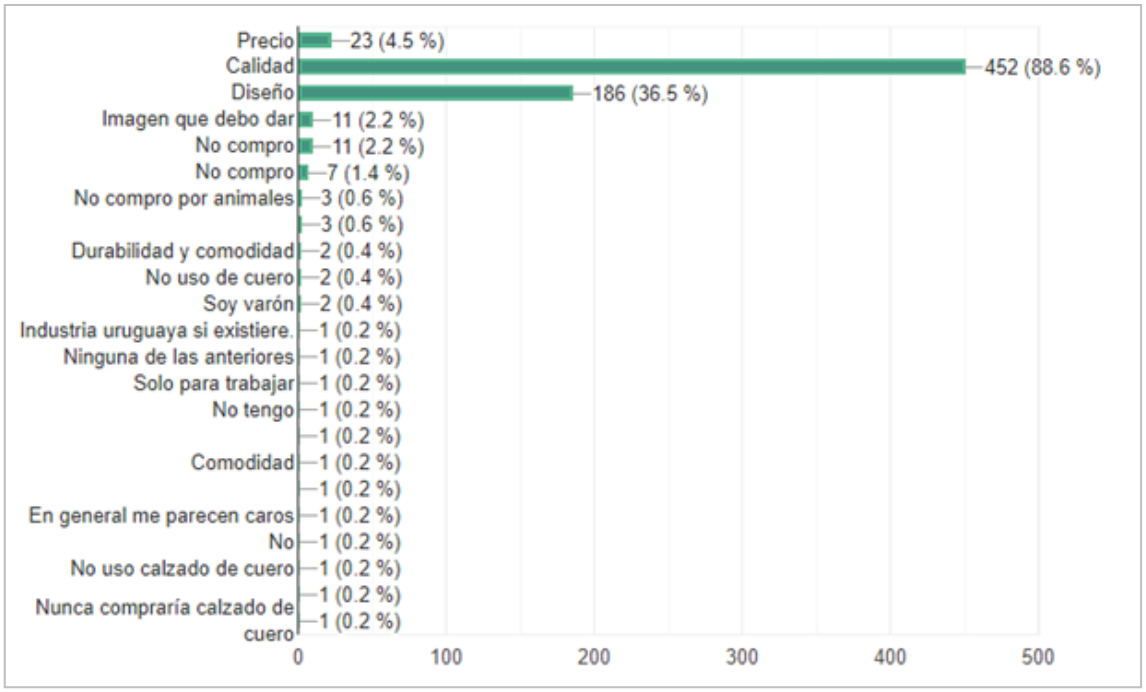
Se realizó encuesta a 435 mujeres. De ellas, a 305 les interesaba el producto ofrecido.
Basándonos en los datos obtenidos de dicha encuesta y en consonancia con los objetivos planteados desde un principio, haremos foco en brindar un calzado de buena calidad, con diseños exclusivos y precios competitivos en el mercado y accesibles al público, por lo cual obtendríamos en principio un margen de ganancia bajo, para así cumplir con las expectativas del cliente e insertarnos en el mercado, con metas a largo plazo. Ver gráfica 1 y 2.

En la gráfica 1 se representan los datos recabados sobre qué factor influye a los encuestados a la hora de elegir calzado de cuero. En la segunda gráfica, vemos la clasificación respecto a la importancia de cada factor.
Podemos concluir que la *calidad* y el *diseño* están relacionados en los datos de cada tabla, calificados como los factores más importantes a la hora de comprar calzado de cuero. Referido al

precio, los encuestados lo tienen muy en cuenta a la hora de comprar y la mayoría lo calificó como un factor "muy importante", ya que es un producto costoso.

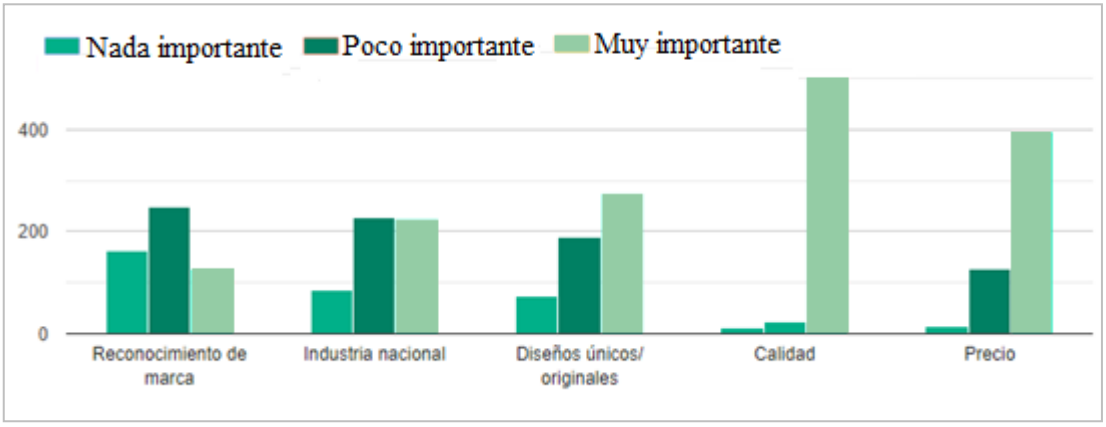
Los factores *reconocimiento de marca* e *industria nacional* fueron los más calificados como "nada importante" y "poco importante".

Gráfico 1: ¿Por qué compra calzado de cuero?



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

Gráfica 2: Grado de importancia por factor



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

Nuestros diseños se van a caracterizar por ser una línea moderna, formal-clásica y casual, que cautive a personas de distintas franjas etarias.

Logo de presentación:

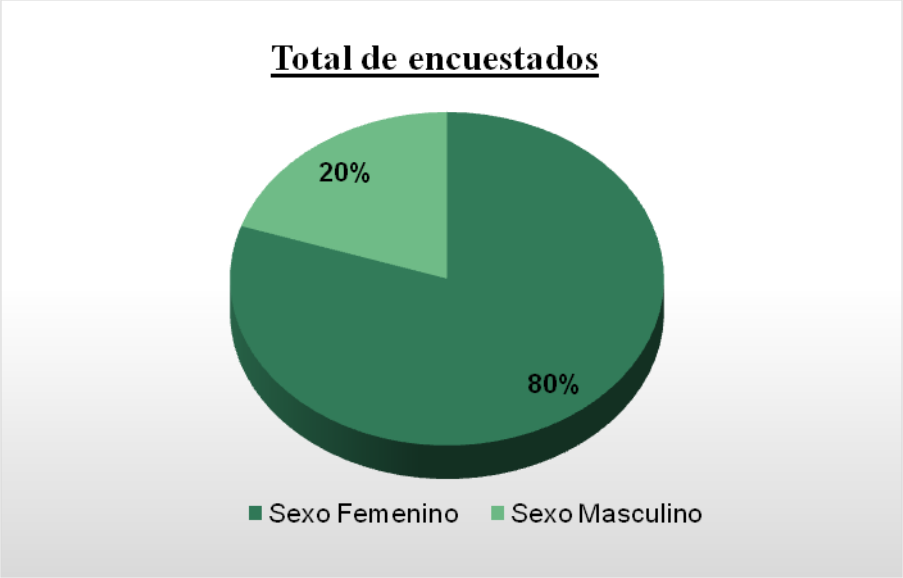
2.2. DELIMITACIÓN DEL MERCADO

Nuestro mercado será delimitado a un grupo de personas que disponen de un buen nivel adquisitivo y que actúen de forma independiente a la hora de realizar compras online.
De la encuesta realizada, podemos determinar las siguientes afirmaciones: en la Gráfica 3 observamos que el 80 % fueron respondidas por el sexo femenino y un 20 % por el sexo masculino.

En cuanto al consumo de calzado de cuero femenino se desprenden las siguientes cifras observadas en la Gráfica 4: del total de las mujeres, un 78 % compran calzado de cuero, y tan solo un 18 % de las mismas no compraría este producto.

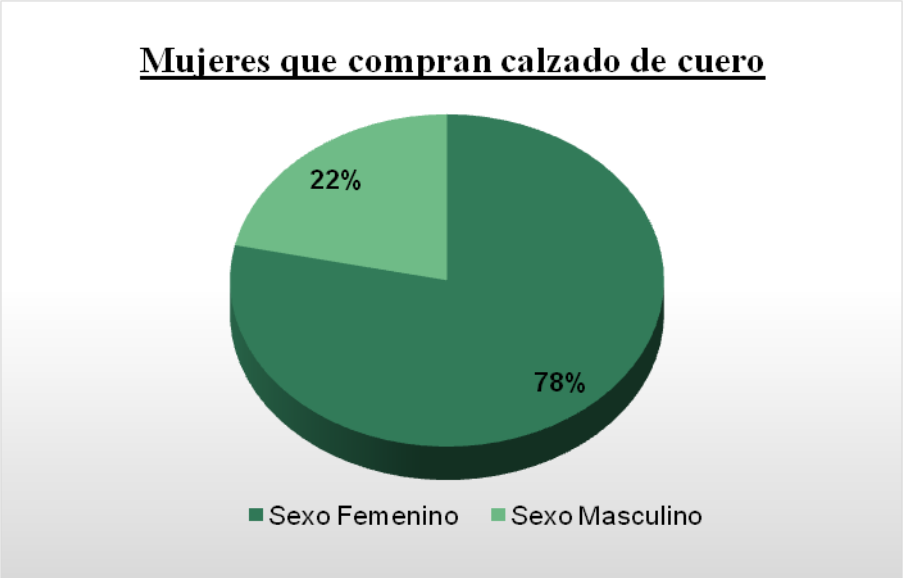
Luego de analizar la información recabada y considerando que nuestra población objetivo son damas que consumen calzado de cuero, es que nuestro nuevo 100 % corresponde a 435 mujeres.

Gráfica 3: Total de encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

Gráfica 4: Porcentaje que compra calzado de cuero



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

En la tabla 1, podemos observar y analizar los diferentes grupos etarios. De las mujeres que compran, el mayor porcentaje corresponde al grupo etario de 26 a 30 años, constituyendo el 29 %; seguido del grupo etario de 21 a 25 años que constituye el 19 %, al igual que el grupo de 31 a 35 años.

Tabla 1: De las mujeres que compran, ¿qué edades tienen?

Edades	Cant. Mujeres	% Total
Menores de 15	0	0%
Entre 16 y 20	6	1%
Entre 21 y 25	83	19%
Entre 26 y 30	124	29%
Entre 31 y 35	81	19%
Entre 36 y 40	33	8%
Entre 41 y 45	24	6%
Entre 46 y 50	13	3%
Entre 51 y 55	33	8%
Entre 56 y 60	27	6%
Mayores de 60	11	3%
Total	435	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

Continuando con el análisis de la información recabada en la encuesta, en la tabla 2, podemos observar que del total de las personas que compran calzado de cuero, un 13 % que se encuentran en un grupo etario entre 26 y 30 años están dispuestas a pagar un precio hasta $3.500,00 y con igual porcentaje observamos que están dispuestos a pagar hasta $5.000,00. Vale destacar que estamos hablando en parte de nuestro principal cliente.

Además, podemos concluir que deberíamos manejarnos con un límite máximo de $ 5.000,00, ya que más de este precio sólo están dispuestos a pagarlo un 2 % del total de personas que consumen calzado de cuero.

Tabla 2: Dependiendo de las edades, ¿cuánto están dispuestas a pagar?

Edades	Entre $2000 y $3500	Entre $3500 y $5000	Más de $5000	Sin Precio
Menores de 15	0%	0%	0%	0%
Entre 16 y 20	1%	0%	0%	0%
Entre 21 y 25	9%	8%	1%	0%
Entre 26 y 30	13%	14%	1%	1%
Entre 31 y 35	10%	8%	0%	0%
Entre 36 y 40	4%	3%	0%	0%
Entre 41 y 45	3%	2%	0%	0%
Entre 46 y 50	1%	1%	0%	0%
Entre 51 y 55	5%	3%	0%	0%
Entre 56 y 60	4%	2%	0%	0%
Mayores de 60	1%	1%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

2.3. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

Nuestro canal de distribución será vía internet, particularmente redes sociales como Facebook e Instagram, es decir, estas herramientas serán nuestro nexo entre TAHIMA y cliente.

Hoy en día el *e-commerce* está instalado en Uruguay según el estudio elaborado por la consultora Cifra sobre las tendencias del consumo digital en nuestro país:

"El 52% de los uruguayos adquiere productos o servicios a través de la web.

El estudio, elaborado por Cifra y difundido por la Cámara de la Economía Digital del Uruguay, combinó consultas al público en general y a quienes navegan por Internet.

El informe, presentado por el presidente de CEDU, Guillermo Varela, durante la última edición del eCommerce Day, indica que el 5 % de los encuestados aseguró haber concretado más de una compra por mes en el último año, un 9 % lo hizo de 7 a 12 veces en el mismo período y un 30 % en dos ocasiones o más.

El 53 % de quienes efectuaron compras lo hicieron en marketplaces uruguayos, el 20 % en tiendas online nacionales, el 16 % en marketplaces extranjeros, el 5 % en tiendas online del exterior, el 2 % en hoteles o entradas adquiridas en Uruguay, la misma cantidad para las utilizadas en el extranjero y 2 % no recuerda donde hizo sus compras.

De acuerdo a los datos discriminados por franjas etarias, existe una relación inversamente proporcional entre la edad de la población y la frecuencia de consumo a través de este medio

digital. Lo mismo ocurre con el nivel educativo, diferenciado entre primario, secundario y terciario.

Entre quienes compraron al menos una vez durante los últimos 12 meses, el 52 % adquirió ropa, calzado y accesorios por Internet en Uruguay, el 44 % contrató un servicio de transporte y el mismo porcentaje solicitó delivery de comida. En cuanto al consumo a través de sitios webs extranjeros, se mantiene una importante tendencia a la adquisición de ropa, calzado y accesorios (56 %), en segundo lugar, se ubica la compra de pasajes y hoteles (33 %) y, en tercer lugar, los productos de electrónica (28 %).

La tarjeta de crédito es actualmente el medio de pago más usado para realizar este tipo de compras, tanto en Montevideo como en el resto del país, seguido por las redes de cobranza y la tarjeta de débito. Este comportamiento es característico de todas las personas, sin importar la edad.

Respecto al nivel de satisfacción por las compras realizadas en el país, el 53 % se manifestó muy satisfecho y el 23 % satisfecho. El 6 % no estuvo satisfecho, pero tampoco insatisfecho, mientras que solo el 1 % se declaró insatisfecho y el 2 % muy insatisfecho. El restante 16 % no concretó la compra".

La encuesta realizada por CEDU nos proporciona datos alentadores, ya que el 50% de los consumidores encuestados muestra satisfacción con las transacciones realizadas, y dado que TAHIMA se basa en un emprendimiento que en su inicio será llevado a cabo 100% de forma online

Analizando la información recabada en nuestras encuestas, de la tabla 3 se desprende que un total de 149 personas realizan sus compras de forma online, de las cuales la mayor cantidad de personas se encuentran entre los 21 y 40 años, siendo estos nuestros principales potenciales clientes.

También podemos concluir que 360 mujeres realizan sus compras en un local comercial, también ubicándose en nuestros principales potenciales clientes (26 a 35 años), y esto se debe a que la mayoría de nuestros encuestados opta por probarse el calzado antes de su compra.

Tabla 3 - En base al rango etario: ¿Qué medio de compra utiliza?

Edades	Online	Local comercial	Showroom	Ferias
Menores de 15	0	0	0	0
Entre 16 y 20	5	5	2	2
Entre 21 y 25	15	65	18	5
Entre 26 y 30	48	101	26	26
Entre 31 y 35	39	65	8	17
Entre 36 y 40	16	29	4	7
Entre 41 y 45	10	19	0	2
Entre 46 y 50	4	11	2	2
Entre 51 y 55	7	28	1	2
Entre 56 y 60	4	27	0	3
Mayores de 60	1	10	1	1
Total	149	360	62	67

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

Tabla 4: ¿Qué medio de compra utiliza?

Medio de compra	%	Cantidad Personas
Online	34%	149
Local comercial	0%	0
Showroom	14%	62
Ferias	15%	67

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

Continuando con el análisis de la encuesta, según la tabla 4 vemos que solo un 34 % opta por la compra de forma online; también podemos concluir en base a la Tabla 5, que el principal motivo por el cual no optan por la compra online se debe a que prefieren un 88 % prefiere probarse el calzado, un 21 % manifestó no realizar la compra de esta manera por falta de hábito en la utilización de este medio, y un 5 % por otros motivos como, por ejemplo, consideran inseguro comprar por este medio.

Tabla 5: ¿Por qué no considera la compra online?

Si no considera la compra online, esto se debe a:	%
Probar el calzado	0.88
Falta de Hábito	0.21
Otros	0.05

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercado.

Como hemos afirmado nuestro único canal de distribución es de forma online, nos comunicaremos con nuestros clientes mediante mensaje privado de Facebook, Instagram o Wthas App. Tanto el stock de mercadería como la entrega de la misma, será en nuestros propios hogares, en donde los clientes podrán acceder al retiro de la misma o al envío a sus propios hogares asumiendo el costo luego de coordinar fecha y hora.

En cuanto al servicio de postventa se ofrecerá garantía por fallas de fabricación dentro de los 6 meses desde su fecha de compra, presentando la factura correspondiente y, además, realizaremos un seguimiento de satisfacción de los clientes para poder continuar mejorando nuestras virtudes y minimizar nuestras debilidades .

2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Los datos utilizados para realizar un análisis de la demanda son aquellos datos recabados en la investigación de mercado a través de la encuesta realizada.

Para analizar el porqué del consumo de calzado de cuero podemos basarnos en el grado de importancia de los factores mencionados en Gráfico 2, las personas debían contestar calificando del 1 al 3, donde 1 es “nada importante”, 2 “poco importante”, y 3 “muy importante”.

Concluimos que el principal factor que lleva a que una persona se plantee el comprar un calzado de cuero es la calidad. Si bien este factor es fundamental, el factor precio no deja de serlo.

En la Gráfica 1 podemos afirmar que, a la hora de efectuar la compra de un calzado de cuero, el cliente se basa principalmente en la calidad, representando esta opción un 88,5 % de la población objetivo; seguido por un 33,7 % que lo elige por su diseño.

Como hemos mencionado durante el desarrollo del trabajo, estos factores son los principales en los cuales vamos a basarnos a la hora de crear TAHIMA.

Se puede observar en la tabla 6 la cantidad de pares que cada mujer compra en un año; un 12 % del total de las mujeres encuestadas no compra calzado de cuero, un 47 % compra un par al año, un 29 % compra 2 pares y un 10 % adquiere 3 o más pares.

Podemos concluir que nuestro público objetivo, mujeres entre 21 y 40 años son 148 personas que consumen por lo menos un par al año representando un 34% del total de las mujeres encuestadas.

Tabla 6: Cuántos pares compran en base al rango etario

Edad	Ninguno	1	2	3 o más	Sin respuesta
Menores de 15	0	0	0	0	0
Entre 16 y 20	0	5	1	0	0
Entre 21 y 25	22	42	12	4	3
Entre 26 y 30	17	53	46	7	1
Entre 31 y 35	9	37	20	13	2
Entre 36 y 40	3	16	9	5	0
Entre 41 y 45	1	13	8	2	0
Entre 46 y 50	0	8	4	1	0
Entre 51 y 55	1	14	14	4	0
Entre 56 y 60	1	12	6	8	0
Mayores de 60	1	5	4	1	0
Total	55	205	124	45	6
Porcetaje	13%	47%	29%	10%	1%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta a los entrevistados.

Continuando con el análisis consideramos necesario realizar un estudio en la economía nacional y cómo repercutirá en las personas la emergencia sanitaria que estamos cursando actualmente.

Para poder determinar la demanda de los clientes se analiza la economía nacional ya que la misma repercutirá en la economía de cada persona, afectando finalmente el consumo de cada uno, el cual dependiendo de la misma será el impacto en TAHIMA.

Para esto utilizamos la Encuesta selectiva de expectativas de inflación del BCU – Mayo de 2008

Tabla 7: Encuesta electiva de expectativa de inflación.

ENCUESTA SELECTIVA DE EXPECTATIVAS DE INFLACIÓN Mayo de 2020							
Tasas de inflación para el período que se indica (cifras expresadas en porcentaje)	Mayo 2020 (este mes)	Mayo 2020 - Octubre 2020 (próximo semestre)	Enero - Diciembre 2020 (año calendario corriente)	Mayo 2020 - Abril 2021 (próximos 12 meses)	Enero - Diciembre 2021 (año calendario siguiente)	Mayo 2021 - Abril 2022 (próximos 24 meses)	Enero - Diciembre 2022 (año calendario siguiente)
1. Mediana	0.54	3.35	9.90	8.50	8.23	8.25	7.35
2. Promedio simple	0.61	3.46	10.43	8.95	8.44	8.11	7.42
3. Desvío estándar	0.20	1.21	2.33	2.26	1.06	0.89	0.81
4. Mínimo	0.30	0.96	8.00	7.61	7.00	6.50	6.00
5. Máximo	1.10	6.70	20.00	18.00	12.00	9.52	8.50
6. Cantidad de respuestas	19	19	21	19	20	14	14
Colaboraron este mes: AFAP SURA, BBVA, BHU, CED, CITI, CPA FERRERE, EQUIPOS CONSULTORES, EXANTE, GRANT THORNTON, HSBC, IECON, INTEGRACIÓN AFAP, ITAU, J. DE HAEDO, KPMG, PUENTE, PWC, OIKOS, REPÚBLICA AFAP, SANTANDER, UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO.							

Fuente:https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta-Expectativas-Inflacion/iees05i0520.pdf

Si bien en la actualidad la cifra se encuentra en 11,05 % anual y lleva 3 meses de tendencia alcista, producto de la depreciación del peso uruguayo frente al dólar, los efectos de la crisis actual por la pandemia y el ajuste de tarifas de las empresas públicas; se prevé una inflación de 9,90 % en los próximos 12 meses en base a la última expectativa de inflación presentada por el Banco Central del Uruguay.

En lo que respecta al negocio, dado que las expectativas se encuentran en valores normales de mercado, se concluye que no configura un riesgo para TAHIMA en la actualidad.

2.5. ANÁLISIS DE OFERTA

En cuanto a la oferta de calzado en Uruguay, existe una gran competencia. Hemos investigado el mercado y si bien no podemos dar una cifra reciente pudimos arribar a la conclusión de que hay muchas empresas que ofrecen calzado femenino, en base a datos obtenidos por CICU en 2017, se puede estimar que la fabricación y comercialización del calzado reúne a 150 empresas aproximadamente.

Una empresa considera que sus competidores son aquellos que se enfrentan por los mismos clientes, canales de distribución, calidad del producto; sin embargo, en este caso se está teniendo en cuenta a la competencia directa.

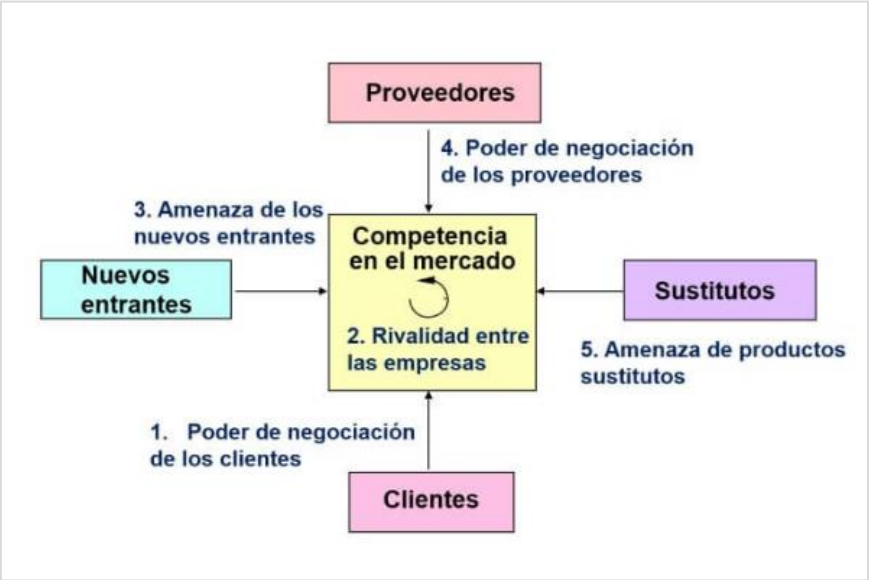
Según Philip Kotler y Gary Armstrong sostienen que la competencia va más allá de los factores mencionados anteriormente, ambos afirman que "la competencia podría incluir a todas las compañías que compiten por el mismo dinero de los clientes"[1].

Si bien una empresa debe basarse en su competencia directa, no debe de subestimar a los posibles competidores indirectos, ya que en fin todos apostamos al mismo dinero de una población objetivo.

El análisis de nuestra competencia se realiza mediante el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, analizamos y clasificamos los factores que afecten al rubro del calzado.
Este análisis permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

2.5.1. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER:

Figura 1: Modelo 5 Fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

[1] Fundamentos del marketing 2012

1. Poder de negociación de los clientes:

Existe un poder de negociación cuando los consumidores se asocian en grupos comprando en grandes cantidades, no sería el caso de nuestro rubro, por lo que el poder de negociar con los consumidores seria bajo, casi nulo.
De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada podemos sostener que cada consumidor no tiene un peso significativo con nuestra producción total de calzado.

Como mencionamos anteriormente, podemos ver en la Tabla 6 cuántos pares de calzado consume nuestra población anualmente, ocupando un 47 % aquellas mujeres que consumen un único par, y en esta información es que no basamos para afirmar que nuestro poder de negociación es bajo, ya que un par en el total no marcaría la diferencia.

2. Rivalidad entre las empresas

El sector de la industria del calzado es muy grande, por lo cual esto genera una gran competencia en el mercado. Según los últimos datos obtenidos por CICU en 2017, la fabricación de calzado reúne a unas 122 empresas, de las cuales el 63 % corresponde a microempresas (menos de 5 ocupados), el 27 % a pequeñas (de 5 a 19 ocupados) y el 10 % a empresas medianas (20 a 99 empleados).

Todas las empresas, tanto internacionales como nacionales, que ofrecen calzado son nuestros principales competidores directos.
En nuestro país existe gran número de competidores, desde casas de calzado ubicados en centros comerciales, shopping, ferias, entre otras, las cuales tienen su propia trayectoria, es decir años de experiencia y un posicionamiento en el mercado, siendo conocidas tanto por su marca, diseño y calidad, siendo cualidades de nuestro producto.

Si bien los anteriores son fuertes competidores, consideramos que nuestros principales competidores son aquellos emprendimientos con similares características a TAHIMA, venta

online, enfocados principalmente en el diseño y calidad del producto y en la calidad del servicio post-venta. Podemos concluir que la competencia interna que existe en el sector es alta.

3. Amenazas de los nuevos entrantes

Analizaremos este punto con la herramienta FODA, la cual consiste en agrupar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionadas con nuestro proyecto. Esta herramienta FODA nos permitirá valorar la situación actual y nos ayudará a tomar decisiones estratégicas basadas en factores tanto externos como internos de la empresa.

Análisis FODA de TAHIMA

Debilidades: son los factores internos desfavorables para la ejecución de nuestro objetivo.

- Falta de experiencia en el comercio de calzado.
- Marca poco conocida.
- Empresa nueva en el sector mercado.
- Dependencia de solo un proveedor.
- Presupuesto limitado.
- Acotada disponibilidad horaria.

Amenazas: en este punto analizaremos las situaciones que el entorno de nuestra empresa presenta y que pueden perjudicar negativamente la consecución de los objetivos.

- Situación económica del país.
- Tendencia poco fiel de consumidores en el sector.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Emergencia sanitaria.
- Prestigio de la competencia ya asentada en el sector.
- Alto número de competidores.

Fortalezas: son características internas de la empresa las cuales nos ayudarán al cumplimiento de objetivos.

- Exclusividad de los productos.

- Productos de calidad.
- Precios competitivos.
- Servicio posventa.
- Venta online.
- Ahorros en costos para estructura física y de personal.
- Horario ilimitado para la compra.

Oportunidades: son características externas de la empresa las cuales nos ayudarán al cumplimiento de objetivos.

- Empresa online: bajos costos.
- Mercado exigente de moda.
- Amplia cobertura geográfica.
- Precio elevado de la competencia.
- Escasas barreras de entrada.

4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores depende de las características del sector. La fabricación de calzado en Uruguay reúne a unas 122 empresas, como detallamos anteriormente, según Cámara de la Industria del Calzado del Uruguay (CICU).

Para nuestra empresa, consideramos que el poder de negociación con los proveedores es fundamental, ya que de ellos dependemos para obtener el producto final.

TAHIMA se encarga de realizar los diseños del calzado, y los proveedores nos suministrarán el producto final que hemos demandado. Es decir, si ellos fallan, nuestra empresa falla. Consideramos de gran importancia una buena negociación entre ambas partes obteniendo la mayor parte de ventajas tanto uno como otros.
Es por esta razón que luego de averiguar en varias fábricas es que optamos por realizar nuestros calzados en la ciudad de Florida (de donde somos oriundas) ya que no solo nos conviene el precio, sino que también nos genera seguridad y confianza el conocer su trabajo y su trayectoria.

5. Amenaza de productos sustitutos

Actualmente hay muchos distribuidores de calzado de imitación y con baja calidad de fabricación, por lo que se reduce el costo del producto y puede actuar como sustituto de los nuestros.
Si bien puede ser un producto sustituible, TAHIMA además de adaptarse a la moda, va a diseñar calzado que dure varias temporadas, al ofrecer calidad y diseño clásico.

2.6. OBJETIVO Y ESTRATEGIA DE VENTAS

Comenzaremos analizando este punto en base a la definición de marketing y plan de marketing de Philip Kotler y Gary Armstrong (2008).

Los autores definen el marketing como "Un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales". Y el plan de marketing como "Un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso".[2]

Nuestro plan de marketing tendrá en cuenta el análisis de las políticas de estrategia de Marketing Mix, siendo esta una estrategia interna llevada adelante por TAHIMA en donde se analizan las 4 variables de su actividad: Producto, Precio, Promoción y Plaza, que llevaremos a cabo para cumplir con nuestros propios objetivos.

[2] https://conviertemas.com/plan-de-marketing/

POLÍTICAS DE ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

Precio:

TAHIMA tendrá establecido los precios fijos en cada modelo de calzado, de esta manera no existirá una negociación entre cliente-TAHIMA, en lo que respecta su precio. El pago podrá ser en efectivo, transferencias o tarjetas de crédito.

En un inicio nuestra idea era la compra directa de materia prima para luego ser entregada al fabricante de calzado y que este solamente cotice la mano de obra.

Plaza:

Nuestra plaza es muy amplia ya que el mercado en el que queremos incursionar es mediante internet, estamos enfocados a mujeres que cuentan con este servicio y están familiarizadas con las compras online, así como el buen gusto en el calzado.

Como antes mencionamos el segmento de mercado a penetrar es el de mujeres de 21 a 40 años, tomando en cuenta que a esta edad la mujer se inclina por la moda y el gusto de lucir bien.

Promoción:

Ofreceremos sorteos mensuales para nuestros seguidores en las redes sociales, estas se publicarán en nuestras cuentas, donde también publicaremos nuestro producto.

Vale destacar que las redes sociales serán el nexo entre TAHIMA y el cliente, por lo cual las mantendremos actualizadas diariamente.

Las redes sociales descritas anteriormente son la principal plataforma para atraer a nuestros clientes y establecer una conexión, atendiendo sus necesidades y cumpliendo con sus expectativas a la hora de consumir nuestro calzado.

A modo de ejemplo, se publicará la siguiente imagen en las redes sociales para promocionar la cuenta y participar en un sorteo:

Figura 2: Publicidad

Fuente: Elaboración propia

Producto:

Ofreceremos una variedad de 8 modelos de calzado, dos de estos serán modelos anuales, ya que nuestras clientes podrán usarlo tanto en verano como invierno, además de que los 8 modelos están pensados en abarcar los diferentes grupos etarios. Posteriormente, añadiremos y eliminaremos modelos luego de ser analizadas nuestras ventas y sacando conclusiones del servicio brindado.

Tenemos claro que en el mundo de la moda no podemos quedarnos con un mismo catálogo, sino que ir renovando los modelos temporada a temporada.

Ejemplo de modelos anuales:

Figura 3: Modelos Venecia y Paris

Fuente: Google Imágenes.

Ejemplo de modelos invernales:

Figura 4: Modelos Bogotá y Madrid

Fuente: Google Imágenes

Figura 5: Modelos Lisboa e Italia

Fuente: Google Imágenes

Figura 6: Modelos Austria y Roma

Fuente: Google Imágenes

2.7. ANÁLISIS DE PRECIOS

Definición de precio: cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, es la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.[3]

Se estudiaron los precios en Montecuir, principal proveedor de cueros y demás accesorios como suelas, cierre, plantillas, forro. Se compararon los costos de fabricación proveyendo la materia prima al fabricante vs sin proveer materia prima. Se decidió optar por no provisionar la materia prima, siendo ésta la opción más económica, además de que requiere de menos especialización en el rubro.

Para establecer los precios de venta, en primer lugar, estudiamos los costos a la hora de realizar el producto final y luego los precios fijados en el mercado en productos de similares características y asignamos un precio el cual sea competitivo, es decir menor al ofrecido en el mercado y dentro del rango del cual nuestro público objetivo está dispuesto a pagar. Ver tabla 8.

Estudiando los precios de la competencia, las empresas ya instaladas en el mercado ofrecen su calzado hasta un 35 % por encima de nuestro precio de venta. Siendo un factor positivo para poder insertarnos fácilmente en el mercado.

Tabla 8: Precios de la competencia.

Precios de la competencia				
Empresa	Tipo de calzado	Precio	Tipo de calzado	Precio
AMÉN SHOES	Calzado invierno	$U 6.190,00		
WIDALBE	Calzado invierno	$U 4.950,00		
VALENKA SHOES	Calzado invierno	$U 5.890,00	Calzado anual	$U 5.890,00
COKI SHOES	Calzado invierno	$U 5.300,00		
ANNE CHAUSSURE	Calzado invierno	$U 6.300,00	Calzado anual	$U 6.300,00
AUSTERA	Calzado invierno			
VANITAS			Calzado anual	$U 4.190,00

Fuente: Elaboración propia.

[3]Fundamentos del márketing, 2012

.

Para fijar nuestro precio nos basamos en obtener una mínima ganancia, para poder reinvertir y así apostar al crecimiento de TAHIMA, luego de deducir los siguientes costos:

Tabla 9: Costos.

Costos Iva incuido	Precio
Calzado precio unitario	$U 2.635,20
Bolsas(Proveedor - Paper Pack) precio unitario	$U 43,50
Caja de Zapatos precio unitario	$U 63,00
Pago impuestos	$U 2.709,00
Arrendamiento mensual de POS	$U 479,46
Gastos bancarios mensuales	$U 1.000,00
Marketing mensual	$U 1.500,00
Sorteo (1 par) por mes	$U 2.741,70

Fuente: Elaboración Propia

Luego de cubrir los costos mencionados y proponer una ganancia en un principio pequeña, nuestro precio final de cada modelo será $4.000,00 este precio será analizado en el Capítulo 5.

3. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

El objetivo de este capítulo es desarrollar la localización, tamaño y descripción del proceso, así como diseñar la producción que utilice al máximo nuestros recursos disponibles.

3.1. LOCALIZACIÓN

En principio la empresa no contará con un lugar físico, la mercadería la guardaremos en nuestros hogares, y las entregas se enviarán al domicilio del consumidor o se retirarán en nuestro propio domicilio. En el caso de que el cliente opte por que la mercadería sea enviada, el costo será asumido por el consumidor. Vale destacar que siempre buscaremos la opción de que la entrega sea personal con el cliente para generar un vínculo de confianza.

Como dijimos anteriormente se trata de un proyecto de amigas quienes trabajarán de forma online, dedicando el tiempo de trabajo desde sus propios hogares, si bien este tiempo se ve limitado, en principio no será la principal fuente de ingresos ya ambas debemos de cumplir un horario laboral de lunes a viernes de 9:00 a 17:00 horas. Por lo tanto, la entrega y el despacho se coordinará para luego de 17:30 horas, y en el caso de los fines de semana, la dedicación será a tiempo completo.

En principio se llegará a usuarios de manera online, mediante redes sociales como lo son Instagram y Facebook. Esta forma de inserción en el mercado tiene como ventaja que tiene bajos costos ya que en principio nos vamos a enfocar en el boca a boca.

Para llegar a los clientes utilizaremos además de publicidad, sorteos para captar más seguidores. La herramienta Facebook Insights es una herramienta de segmentación para maximizar el esfuerzo de nuestros anuncios, que nos permitirá dirigirnos a diferentes tipos de público de acuerdo con su edad, género, ubicación e intereses. Por ejemplo, segmentaremos nuestra audiencia en función de las siguientes características: mujeres, entre 21 y 40 años, que tienden a interesarse, seguir y comprar calzado de cuero.

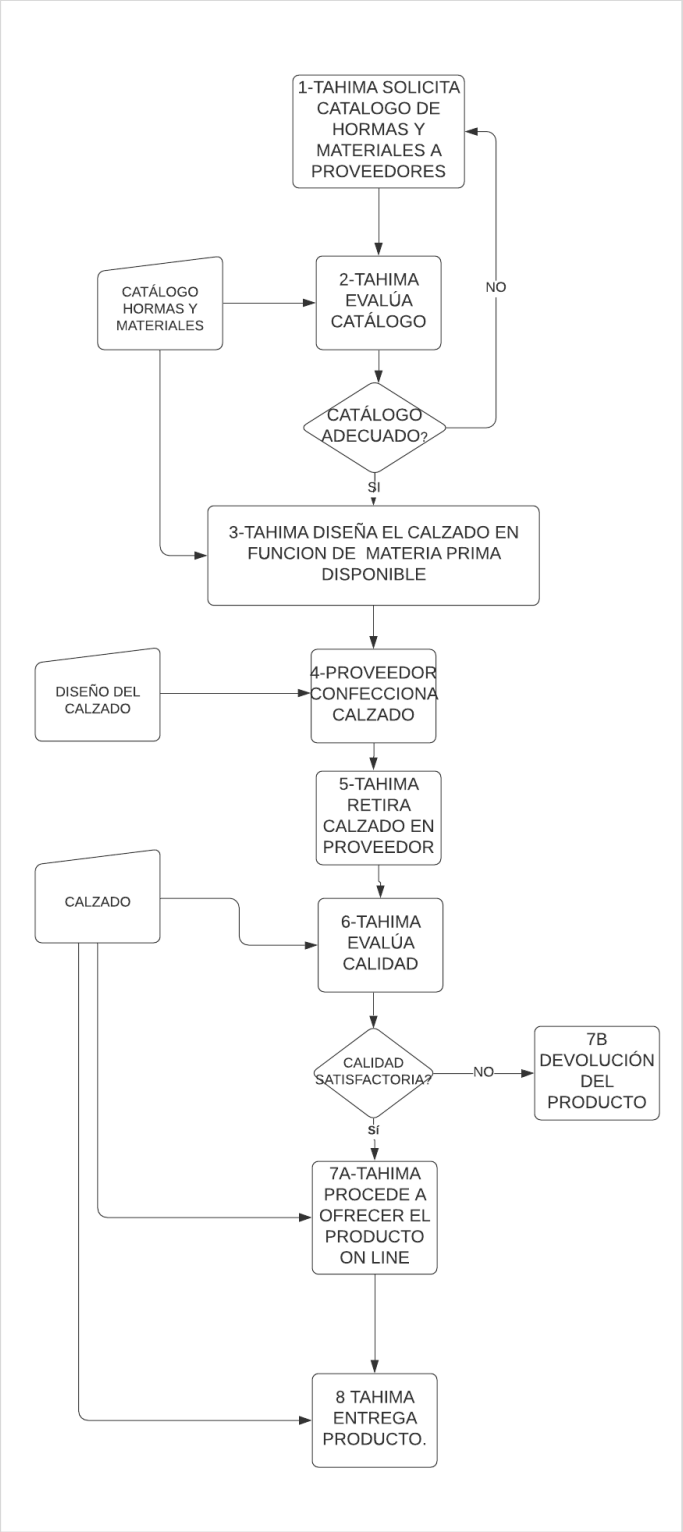
3.2. TAMAÑO

En base a la inversión requerida podemos decir que TAHIMA es una pequeña empresa, ya que se iniciará con una inversión relativamente chica para este tipo de rubro.

Comenzaremos con una inversión inicial de un total de $ 280.000,00, esta será analizada en el Capitulo 5 – Justificación Financiera.

3.3. PROCESO

A continuación se detalla el diagrama de flujo de procesos del negocio TAHIMA.



1-TAHIMA SOLICITA CATÁLOGO DE HORMAS Y MATERIALES A PROVEEDORES

En un principio nuestra idea era diseñar el calzado en su totalidad, incluso la horma. Luego de familiarizarnos con el proceso evaluamos que en una etapa inicial esto no sería conveniente. En caso de querer fabricar la horma, habría que asumir un costo aproximado de $2.000 por horma y por número para cada modelo.

El primer paso de nuestro proceso consiste entonces en solicitar a los proveedores elegidos catálogo de hormas y catálogo de materiales para la fabricación del calzado que disponen.

2-TAHIMA EVALÚA CATÁLOGO

Si el catálogo de horma y materiales nos convence se continúa la fabricación con dicho proveedor, de lo contrario se consulta a otros proveedores.

3-TAHIMA DISENA EL CALZADO EN FUNCION DE MATERIA PRIMA DISPONIBLE

Luego de decidido el diseño, en base a los modelos ofrecidos por el fabricante, procedemos a elegir la combinación de colores, cierres, accesorios, etc.

4-PROVEEDOR CONFECCIONA CALZADO

Debemos considerar el plazo establecido por el fabricante siendo el mismo un plazo de 60 días de entrega del producto final y en el caso de reposición la demora es de aproximadamente 15 días, en ambos casos tratándose de un mínimo de 10 pares por modelo.

5-TAHIMA RETIRA EL CALZADO EN PROVEEDOR.

Una vez que el fabricante nos informe que la mercadería esté terminada, procederemos al retiro de la misma en vehículos propios.

6-TAHIMA EVALÚA CALIDAD

Este paso se podría hacer en situ al retirar el calzado, pero dado que pretendemos generar confianza con nuestros proveedores, se evaluará la calidad de los productos confeccionados en domicilio de las socias, y frente a diferencias se plantearán al proveedor.

7-TAHIMA PROCEDE A OFRECER EL PRODUCTO ON LINE. Si el producto cumple con las especificaciones requeridas por TAHIMA se procede a ofrecer el producto en las plataformas de venta online.

8-TAHIMA ENTREGA PRODUCTO. Este es todo un subproceso en sí mismo que implica la coordinación con el cliente, el pago, etc.

4. JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1. ASPECTOS LEGALES

FORMA JURÍDICA

En base a un análisis de las diferentes opciones tributarias existentes, en el comienzo el proyecto comenzará bajo la forma de Monotributo por ser la opción más económica.
A continuación, se describen las condiciones para tributar bajo esta forma jurídica.4

Qué es el Monotributo:
El Monotributo es un régimen simplificado y optativo para quienes realicen actividades empresariales de reducida dimensión económica, abarcando actividades desarrolladas en vía pública y en espacios públicos, así como actividades desarrolladas en pequeños locales.
Concentra en un único tributo los aportes a BPS (contribuciones especiales de seguridad social (CESS) generadas por su propia actividad) y a DGI (impuestos nacionales vigentes, excluidos los que gravan la importación).

Quiénes pueden quedar incluidos:
Las sociedades de hecho integradas por un máximo de dos socios, sin dependientes.

Qué requisitos se deben cumplir para quedar incluidos:
Límite de ingresos: los ingresos derivados de la actividad no deben superar en el ejercicio,
Para sociedades de hecho: 305.000 UI, que representan el 100 % del monto establecido en el referido lit. E). En el 2020 dicho monto se encuentra en $1.331.600.
Que desarrollen actividades de reducida dimensión económica lo que implica que:

[4] https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,empresas,dgi--empresas--tramites--contribuyentes-de-pequena-dimension-economica--monotributo--informacion-general.

- Posean activos como vehículos, mercadería, disponibilidades u otros, menores a 152.500 Unidades Indexadas (UI), lo que representa el 50 % del límite establecido en el Lit. E) del Art. 52, Título 4.
- No comercialicen prendas de vestir en centros comerciales, expo ferias y similares.
- No realicen la explotación de más de un puesto o pequeño local en forma simultánea. La rotación entre diferentes localizaciones físicas, ya sea puesto o local, no excluye del Monotributo, salvo que se verifique la simultaneidad del ejercicio de la actividad.
- Desarrollen su actividad en un puesto o local cuya superficie ocupada no supere a 15 metros cuadrados.
- Los locales no estén ubicados en centros comerciales de grandes superficies.

Ejerzan una única actividad sujeta a afiliación patronal

Enajenen bienes y presten servicios exclusivamente a consumidores finales. Existen *excepciones* para esta condición, pero en el caso del negocio analizado está permitida la venta a quienes no sean consumidores finales.

Qué actividades quedan comprendidas:

Pueden optar por este régimen quienes desarrollen actividades empresariales, es decir, que realicen actividades industriales o comerciales para las que se requiere la combinación de los factores capital y trabajo. No obstante, se han incorporado distintas actividades que no cumplen con esta combinación pero que pueden quedar incluidas en el tributo.

Obligaciones de los contribuyentes de Monotributo:

- *Pago:* Los contribuyentes comprendidos en el Monotributo no efectúan pagos a la Dirección General Impositiva. Deberán abonar un monto mensual al Banco de Previsión Social que para el año 2020 se encuentra en $1.717.
- *Declaración Jurada:* No se deben realizar declaraciones juradas.
- *Documentación:* En relación a la documentación de operaciones, estos contribuyentes deberán emitir documentación que contenga un recuadro con la leyenda “Monotributo”. No se incluirá la mención de estar al día con el IVA.

¿Cómo puedo utilizar las retenciones realizadas por las tarjetas de débito y crédito?

Las retenciones efectuadas a los contribuyentes de Monotributo pueden ser solicitadas mediante certificados de crédito para realizar pagos al BPS.

Dado que la mayor parte de las ventas proyectadas se estiman realizar con medios electrónicos de pagos (debito o crédito) y las tarjetas aplican retenciones que generalmente son utilizadas para el pago de impuestos a la DGI, que en dicho caso no ocurre porque se abona una única cuota al BPS, anualmente se tendrá que presentar una declaración jurada a DGI solicitando un crédito para ser utilizado en el pago de BPS.

4.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

El equipo de TAHIMA estará conformado por dos personas, las cuales desempeñarán las mismas funciones y mismos roles, ambas trabajando en continua coordinación.

5. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.

En este capítulo realizamos un análisis de los costos iníciales, lo cuales son necesarios para llevar adelante este proyecto.

En este análisis es fundamental el estudio de la composición de los costos totales, es decir los costos fijos y los costos variables, ya que de ellos depende directamente la fijación del precio final.

5.1. INVERSIÓN INICIAL:

Determinaremos el volumen de recursos económicos, el cual ambos socios de TAHIMA deben invertir para poner en marcha su proyecto y así desarrollar su actividad.

El presupuesto de inversión de nuestro emprendimiento no será muy elevado; se trata de una pequeña suma ya que se inicia de un negocio entre amigas. Si bien se trata de un desembolso inicial de capital, al compararlo con otras empresas, se encuentra en una categoría relativamente chica pero así mismo nos permite dar inicio a TAHIMA. El desembolso será de un total de $ 280.000,00.

5.2. COSTOS FIJOS:

Son aquellos costos que posee una empresa el cual es independiente a su producción, es decir, llevados a TAHIMA, son aquellos lo cuales debemos hacer frente independientemente de lo producido.

Nuestros costos fijos serán:

- Pago de impuestos:

Al tratarse de empresa monotributo realizaremos el pago de BPS de forma mensual, siendo el impuesto que corresponde a esta forma jurídica, por un importe mensual de $ 2.709,00 el primer año. Luego, se reajustará por IPC, tal como mostramos en el flujo proyectado.

- Arrendamiento de POS:

Para el funcionamiento de cobro de nuestra empresa es necesario la adquisición de un servicio de POS y en Uruguay la única manera de adquirir este servicio es por arrendamiento.

Información recolectada de la página web del Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay.

¿Qué costos tiene aceptar tarjetas?

El gobierno ha implementando, desde el año 2011, un programa de incentivos a la expansión de las redes de terminales POS, que permite que las terminales lleguen al comerciante por debajo de un precio máximo establecido. En el caso de las terminales más simples este precio debe ser menor a ***90 UI + IVA mensuales (equivalentes a $ 362 + IVA durante 2019)****. Para las terminales inalámbricas el precio no puede superar las* ***140 UI + VIA (equivalentes a $ 564 + IVA durante 2019)*** *por mes.*

Conjuntamente, desde julio de 2019 rige un subsidio para el alquiler de las terminales POS de 70% para los comercios literal E y monotributistas y de 40 % para los restantes comercios que tengan ingresos anuales menores a UI 4.000.000 (aproximadamente $ 16.000.000), lo que determina que la terminal más simple cuente alrededor de $ 110 + IVA para los comercios más pequeños.

Un segundo costo refiere al arancel (ver sección siguiente) que se debe abonar a los adquirentes, que son un porcentaje del valor de la venta

¿Cómo se accede a los subsidios del POS?

El comercio no debe hacer nada en particular para acceder al subsidio.

El monto del subsidio (que da lugar a un crédito fiscal ante la DGI) es informado mensualmente por la empresa de POS y el comerciante lo debe imputar al pago de sus impuestos.

En el caso de las empresas Literal E y los Monotributistas, el subsidio se materializa directamente en un menor precio del arrendamiento (pues en estos casos el crédito fiscal correspondiente lo utiliza la empresa de POS). En consecuencia, el comercio paga actualmente sólo el 30 % del valor del alquiler.

Para optar por una empresa u otra, analizamos precios y servicios los cuales brinda cada uno de ella, y vimos que los precios no varían, por lo tanto fuimos en busca de referencia en empresas amigas, como por ejemplo en el rubro confitería, vestimenta entre otras, quienes en común tienen contratado el servicio brindado por Geocom.

Es por esto por lo que contrataremos el servicio brindado por Geocom, ya que, al tratarse de iguales costos, su diferencial está en el servicio en sí, es decir, es el mayor proveedor de servicio POS del país y cuenta con atención personalizada 24 horas al día, los 7 días de la semana.

CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES CONTRATOS:

POS INALÁMBRICO (GPRS): El equipo es portátil, comunicación por red privada celular, chip y datos incluidos.

POS ETHERNET: El equipo va conectado a la red de internet y enchufe de corriente.

POS DE LÍNEA: El equipo va conectado a la línea telefónica y enchufe de corriente.

MPOS: El equipo se conecta al celular vía Bluetooth, el mismo consume datos.

Tabla 10: Precios Servicios POS

Empresa	Servicio	Precio mensual IVA incluido
New Age Data	POS inalámbrico WIFI	$U 692,96
	POS inalámbrico 3G	$U 1.065,06
	POS USB/Ethernet cableado	$U 479,46
Resonance Urug	POS inalámbrico 3G	$U 1.065,06
	POS USB/Ethernet cableado	$U 479,46
Geocom	POS inalámbrico 3G	$U 1.065,06
	POS ETHERNET	$U 479,46
	POS DE LÍNEA	$U 479,46
	MPOS	265,96

Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar las características de los diferentes contratos, optamos por Geocom, dado que es fundamental disminuir al máximo nuestros costos, al tratarse del servicio de arrendamiento de POS, optamos por el tipo de contrato **POS ETHERNET**, ya que se trata de un equipo conectado a una corriente eléctrica y con servicio de internet. Vale aclarar que la mercadería será retirada en nuestros hogares, donde contaremos con este servicio fundamental. El costo de este contrato será de $ 479,46 mensuales, y al tratarnos de una empresa monotributo contamos con el subsidio del 70 %.

- Gastos bancarios:

Se trata de un costo el cual no podemos omitir ni reducir, ya que necesitamos de la disponibilidad de una cuenta corriente, el cual el banco realiza las liquidaciones de nuestras cuentas. Por tratarse de un costo muy variable, lo estimamos en $ 1.000,00 mensuales, los cuales serían debitados de nuestra cuenta bancaria.

¿Qué arancel me cobran por el uso de las tarjetas de débito y crédito?[6]

Para promover la expansión de los medios de pagos electrónicos entre setiembre y octubre de 2018, los principales emisores de tarjetas firmaron un acuerdo con la participación de un conjunto de gremiales representativas de los comercios y del Poder Ejecutivo, con el objetivo de mejorar las condiciones de aceptación de medios de pago electrónicos para los comercios.

A partir de dicho acuerdo, se estableció una rebaja inmediata y permanente de los aranceles, a la vez que se comprometieron a implementar rebajas adicionales a medida que se expanda el uso de tales instrumentos.

En el marco de dicho acuerdo, en 2019 se concretaron bajas tanto en los aranceles de tarjetas de débito y dinero electrónico como en los de tarjetas de crédito. A continuación se resumen los aranceles máximos aplicables a octubre de 2019 para las tarjetas firmantes del acuerdo:

ARANCELES APLICABLES (Julio 2019)		
Instrumento	Literal E) y monotributistas	Demás contribuyentes
Tarjetas de débito e instrumentos de dinero electrónico	1,3% (más IVA)	1,3% (más IVA)
Tarjeta de crédito (modalidad contado)	3,5% (más IVA)	4,0% (más IVA)
Tarjeta de crédito (modalidad 2 o más cuotas)	4,9% (más IVA)	4,9% (más IVA)

Adicionalmente, se dispuso un cronograma para que año a año se verifique una reducción de la dispersión entre el arancel máximo y mínimo que cada adquirente cobra a los comercios de un mismo rubro de actividad.

En el caso de las tarjetas emitidas en el exterior el arancel es de 3,9 % para las tarjetas de débito y de 4,5 % para las tarjetas de crédito.

¿Cuánto tiempo se demora en cobrar el dinero? ¿Hay plazos establecidos?

Las ventas con tarjetas de débito e instrumento de dinero electrónico se acreditan en la cuenta del comerciante en un plazo máximo de 24 horas hábiles. Para ello, los comercios deben contar con una cuenta bancaria.

[6] *http://inclusionfinanciera.mef.gub.uy/*

En este sentido, vale destacar que de acuerdo con la Ley de Inclusión Financiera todas las empresas de reducida dimensión económica (Literal E y Monotributistas) tienen derecho a acceder a una cuenta sin costo con una serie de características básicas en cualquiera de las instituciones de intermediación financiera que ofrecen los servicios de pago.

Asimismo, en el marco del acuerdo firmado, está previsto continuar reduciendo los plazos de acreditación para las ventas con tarjeta de débito y llevarlos a un máximo de 24 horas sin considerar días hábiles o inhábiles.

Por su parte, para las ventas con tarjeta de crédito el plazo de pago varía en función de la modalidad de la venta. Para las ventas en modalidad contado, el período habitual de liquidación es de 3 ciclos (entre 2 y 3 semanas).

¿Me realizan retenciones por las ventas con medios de pago electrónicos?

Desde 2016 y hasta diciembre de 2019, las empresas de reducida dimensión económica (Literal E) y monotributistas) no tienen retenciones de impuestos en las ventas que realizan con tarjetas.

En el caso de los demás contribuyentes, la retención es de 2 % para los comercios NO CEDE de la Dirección General Impositiva, mientras que para los comercios CEDE (con excepción de algunos rubros específicos) la retención es de 5 %. Por más información consultar el Decreto Nº 94/002.

Vale destacar que esta retención no significa un costo, sino que constituye un adelanto a cuenta de impuestos que el comerciante debe imputar en su liquidación de impuestos.

Las tarjetas cobran costos administrativos adicionales al arancel, ¿puedo ahorrármelos?

A partir del Acuerdo sobre aranceles y otras condiciones de uso de medios de pago electrónico (ver acuerdo), las tarjetas se comprometieron a eliminar todos los costos administrativos adicionales al arancel que pudiesen existir.

Para evitar el cobro, por parte de las tarjetas, de gastos administrativos, los comerciantes deben cumplir básicamente dos condiciones:

1- Optar por recibir la liquidación en formato electrónico (pues el envío del estado de cuenta en papel usualmente tiene costo).

2- Solicitar a la tarjeta la acreditación de las ventas realizadas con medios electrónicos en una cuenta bancaria (para ahorrarse el costo de la emisión del cheque).

Vale destacar que la Ley de inclusión financiera otorga el derecho a todas las empresas de reducida dimensión económica a acceder a una cuenta bancaria con una serie de características básicas mínimas sin ningún tipo de costo. Para acceder a la misma, debe agendarse en la

institución de su preferencia y concurrir con la documentación que le soliciten para realizar la apertura de cuenta

- Marketing Instagram

Este costo es fundamental para dar a conocer nuestra marca. Instagram cobra $ 50,00 diarios por publicitar nuestra cuenta, contrataremos este servicio 30 días al mes.

- Sorteo de 1 par de calzado al mes.

Otra de las formas que utilizaremos para dar a conocer la marca es mediante sorteos, este nos implica un costo de $2.742,00 al mes. Si bien es un costo que puede ser reducido, como consumidoras de este producto podemos afirmar que, a través de estos, las diferentes cuentas se dan a conocer en el mercado.

5.3. COSTOS VARIABLES

Son aquellos costos que posee una empresa y que dependen a su producción, es decir cuanto más se produce, más elevados serán los costes variables.

Los costos variables de TAHIMA son los calzados, las cajas y las bolsas.
A continuación se describe el costo unitario por cada uno de ellos en el primer año y su correspondiente ajuste en los años siguientes por la inflación anual esperada tal como fue expresado anteriormente.

Tabla 11: Costos Variables

	Año 2021	**Año 2022**	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**
Costo Calzado	2,635	2,896	3,183	3,498	3,844
Costo bolsa	44	48	53	58	63
Costo caja	63	69	76	84	92
Costo venta unitario	**2,742**	**3,013**	**3,311**	**3,639**	**4,000**

Fuente: Elaboración Propia.

6. JUSTIFICACIÓN FINANCIERA.

En este capítulo se estudian los indicadores de financiamiento, conocidos como el Costo de promedio de Capital y el Costo de los Fondos Propios en el proyecto.

Como mencionamos anteriormente, nuestra forma de financiar TAHIMA solamente será mediante fondos propios, se aportarán por los dos socios que conforman dicha empresa.

El total de la inversión es de $ 280.000,00, aportando cada socio el 50 %.

El hecho de que el aporte sea con fondos propios genera beneficios en cuanto a no tener que pagar intereses bancarios, es decir que, si los mismos existieran, serían una pérdida para TAHIMA.

6.1. INDICADORES

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

El costo promedio Ponderado del Capital, también conocido con sus siglas CPPC, CPC, WACC, es el promedio ponderado de todas las fuentes de financiamiento, ya sean estas deudas (Kd) o tasas de retorno requeridas de Fondos Propios (Ke y todas sus variantes).

La fórmula de CPC utilizada por los proyectos que son financiados tanto por fondos propios o de terceros es la siguiente:

$$CPC= (Ke*we) + (Kd*Wd)(1-t)$$

Se debe de tener en cuenta que en nuestro proyecto nos financiaremos únicamente con fondos propios, por lo tanto, la fórmula presentada se simplificará, ya que no utilizaremos fondos de terceros (kd = 0); quedando el Costo Promedio Ponderado de Capital igual a Ke, es decir a la Tasa de Retorno Requerida.

COSTO DE LOS FONDOS PROPIOS

La tasa de retorno requerida de los fondos propios sin endeudamiento basados en el modelo de CAPM es el resultado de la suma de la tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo (Beta) por su precio (Diferencia entre el rendimiento del mercado y la tasa libre de riesgo).[7]

Ks = Rf + (Rm – Rf)Bu + Rp

Rf = Tasa libre de Riesgo está asociada a la rentabilidad que tiene un bono que presenta riesgo cero. Utilizaremos la tasa de letras de tesorería de USA a 10 AÑOS como referencia para obtener el Rf. El valor obtenido fue de 1 %.

Beta = el coeficiente beta es una medida de riesgo inherente a un valor, tomando como referencia un indicador representativo del mercado, es decir el coeficiente beta determina la volatilidad de un activo. De esta manera se puede decir que el beta es directamente proporcional a la variación del mercado.[8]

Cuanto más volátil sea una acción con el índice del mercado, tanto mayor será su riesgo de mercado.

Cuando el coeficiente beta es igual a 1, la acción se mueve en la misma proporción, estamos ante un activo neutro, cuando el valor del beta es mayor a uno, estamos frente a un activo agresivo, la acción registra una mayor variabilidad que el mercado y cuando el beta es menor a uno, el activo es defensivo, la acción registra una menor variabilidad que su índice de referencia.[9]

El valor de *Beta Unlevered* establecido en enero de 2020 para el sector de *Shoe* es de 0,81[10].

7 Pascale

8 https://contadorcontado.com/2014/09/19/beta-que-es-como-se-calcula-para-que-sirve/

9 Material brindado en la materia Administración Financiera

10 http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Podemos decir que tiene una volatilidad de un 19 % menor en comparación del mercado, y al tratarse de un Beta menor a 1, se debe considerar que estamos en un sector que tiene un comportamiento defensivo.

Rm = El riesgo de mercado es como se denomina a la probabilidad de variaciones en el precio y posición de algún activo de una empresa. Hace referencia al riesgo de posibles pérdidas de valor de un activo asociado a la fluctuación y variaciones en el mercado.
La tasa de rendimiento de mercado la cual será fijada en nuestro proyecto será un valor de 8 %.

Rp = Riesgo país. = Para Uruguay este valor se puede obtener en la página web de República AFAP. Este indicador es calculado diariamente y refleja el promedio o diferencia entre el rendimiento de los bonos uruguayos y el rendimiento de los bonos del tesoro norteamericano.
Para realizar el análisis de los indicadores se tomó el valor publicado el día 29 de junio de 2020, y el mismo corresponde a un valor de 1,95 %.

Teniendo en cuenta la aclaración y descripción de los datos obtenidos, procederemos al cálculo del costo promedio ponderado, es decir el CPC:

Fórmula: Ke = Rf + (Rm - Rf) Beta + Rp

Tabla 12: Encuesta electiva de expectativa de inflación.

Calculo CPC	
Rf	0.01
Rm	0.08
Bu	0,81
Rp	1,95%
Ke	8,62%

Fuente: Elaboración propia.

7. EVALUACIÓN EMPRESARIAL

En este capítulo se analizará el Flujo de Fondos, Valor Neto Actual (VNA), Tasa Interna de Retorno, Periodo en que será recuperada la inversión, Coeficiente Costo-Beneficio, Análisis de Sensibilidad, Estado de resultados proyectado y Estado de situación financiera integral.

7.1. FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos consiste en la proyección de los flujos de ingresos y egresos que esperamos de la inversión. Se compone de dos grandes categorías, por un lado, los ingresos, tratándose de las ventas realizadas, y por otro lado los egresos, en donde se ubica la inversión realizada y los costos totales.

Los supuestos utilizados para la elaboración del Flujo de Fondo Proyectado fueron los siguientes:

- La inflación utilizada en el proyecto fue de 9,90 % en base a expectativa de inflación BCU a mayo 2020.
- Forma de Ventas, suponemos que un 10 % se realizan en efectivo, un 40 % en débito y un 50 % en crédito.

Realizamos un Flujo de Fondos proyectado a 5 años, período que consideramos suficiente para permitirnos evaluar si es conveniente o no llevar adelante determinadas acciones e inversiones.

Tabla 13: Flujo de Fondos Proyectado a 5 años.

	Momento 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
INGRESOS						
Ventas en Efectivo		78,000	145,068	159,430	175,213	192,559
Ingreso Venta Debito		312,000	580,272	637,719	700,853	770,238
Cobranza Ventas Crédito		320,000	685,440	786,269	864,109	949,656
Cobranza Ventas Crédito (Ultimo año)						145,878
COSTOS						
Costo de venta		(534,632)	(991,618)	(1,089,788)	(1,197,677)	(1,316,247)
Comisión Débito		(28,263)	(52,564)	(57,768)	(63,487)	(69,772)
GAI		**147,106**	**366,598**	**435,861**	**479,011**	**672,312**
Impuesto (Monotributo)		(32,508)	(35,726)	(39,263)	(43,150)	(47,422)
GDI		**114,598**	**330,872**	**396,598**	**435,861**	**624,890**
Arrendamiento Pos		(5,754)	(6,323)	(6,949)	(7,637)	(8,393)
Gastos Bancarios		(12,000)	(13,188)	(14,494)	(15,928)	(17,505)
Publicidad Instagram		(18,000)	(19,782)	(21,740)	(23,893)	(26,258)
Publicidad Sorteo		(32,900)	(36,158)	(39,737)	(43,671)	(47,995)
INV K de T	(280,000)	(206,230)	(44,302)	(48,688)	(53,509)	
PAM		(27,720)	(20,417)	(4,386)	(4,820)	
VALOR RECUPERO						632,729
FLUJO CORRIENTE	**(280,000)**	**(188,006)**	**190,702**	**260,603**	**286,403**	**1,157,468**
DEFLACTOR	1	1.10	1.20	1.30	1.40	1.50
FLUJO CONSTANTE	**(280,000)**	**(171,070)**	**159,184**	**200,928**	**205,160**	**774,226**

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el flujo presentado que, el flujo corriente es negativo tanto al momento cero como en el primer año; en el año cero se debe por ser el momento donde se realiza la inversión inicial y en el año 1 por ser una empresa que recién se está insertando en el mercado, la cual tiene en principio ventas bajas, menores al capital de trabajo invertido.

A partir del año 2022 el flujo comienza a dar resultados positivos, lo cual significa que los ingresos obtenidos por las ventas realizadas superan tanto la inversión como los costos y el flujo sigue aumentando a medida que pasan los años.

Las ventas que son a crédito se supone que se realizan en tres cuotas, comenzando a cobrar la primera de ellas a partir del mes siguiente al de producida la venta.

El flujo considera el supuesto de que las ventas que se realizan a crédito en los últimos tres meses del año 2025 y se cobrarían las cuotas en enero, febrero y marzo de 2026, se cobran en el

mes de diciembre para poder darle un cierre al proyecto y que no queden estos ingresos de fondos sin considerar.

Como podemos observar, la inversión inicial, constituida por fondos propios de ambas socias, es de un total de $ 280.000,00 realizada en el momento cero. Con dicha inversión se realizará la compra de calzado, cajas y las bolsas de empaque, por un total de $ 241.270,00 para dar comienzo al proyecto.

La diferencia del aporte inicial, es decir $ 280.000 - $ 241.270 = $ 38.730, fue tomado en cuenta para poder cubrir con las primeras obligaciones, considerando que en el primer mes no obtenemos ingresos, ya que estimamos que las primeras ventas se concreten en el mes de febrero, estación de verano donde da inicio TAHIMA y se espera vender solamente dos pares.

La inversión de zapatos se conforma de la siguiente manera:

Tabla 14: Inversión en zapatos.

Número	Cant. Pares	Modelos	Total pares*modelo	Precio unitario	Total a invertir
36	1	8	8	$U 2.635,00	$U 21.080,00
37	3	8	24	$U 2.635,00	$U 63.240,00
38	3	8	24	$U 2.635,00	$U 63.240,00
39	3	8	24	$U 2.635,00	$U 63.240,00
40	1	8	8	$U 2.635,00	$U 21.080,00
TOTAL A INVERTIR					$U 231.880,00

Fuente: Elaboración propia.

A modo de explicación, en un inicio fabricaremos 8 modelos: en el número 36 y 40 fabricaremos un par por modelo, ya que según los datos obtenidos en la encuesta realizada son los de menor demanda; y para los números 38, 38 y 39, fabricaremos tres pares por cada número, manteniendo siempre la misma cantidad de modelos.

Las bolsas y cajas de zapatos se diseñarán y se mandarán a realizar en el mercado nacional. La cantidad y momento de compra de las mismas tendrán una relación directa con la adquisición de pares de zapatos.

Tabla 15: Producción de calzado

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Enero		15	15	15	15
Febrero	2	15	15	15	15
Marzo	5	15	15	15	15
Abril	8	30	30	30	30
Mayo	20	30	30	30	30
Junio	30	45	45	45	45
Julio	40	55	55	55	55
Agosto	25	35	35	35	35
Septiembre	15	20	20	20	20
Octubre	15	20	20	20	20
Noviembre	15	20	20	20	20
Diciembre	20	30	30	30	30
Cantidad de ventas	**195**	**330**	**330**	**330**	**330**
Stock al cierre	10	10	10	10	0

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 15 que en el primer año se proyectan menos ventas que en los años posteriores por ser el año de apertura del negocio y en el cual se comienza a dar a conocer la marca en el mercado.

Luego, a partir del año 2022 y hasta el 2025, año de finalización del proyecto, las ventas se estiman en 330 pares por año.

En los primeros meses del año las ventas son bajas debido a que la venta de sandalias generalmente se da en la primavera y principios de verano, motivo por el cual las ventas esperadas son de modelos de uso anual y de pocos pares de verano.

En los comienzos del segundo trimestre de cada año y principios del tercero es donde las ventas aumentan por la comercialización principalmente de botas de invierno.

En lo que refiere al último trimestre el fuerte de ventas se espera realizar con modelos de verano.

La diferencia entre las ventas entorno a otoño-invierno y primavera-verano se da porque las consumidoras tienden a invertir en zapatos de calidad y costosos de invierno que sandalias, conclusión a la que pudimos arribar en base a consultas realizadas con potenciales clientes

Tabla 16: Flujo de Caja Mensual.

Flujo Año 2021	Momento 0	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
INGRESOS													
Ventas efectivo			800	2,000	3,200	8,000	12,000	16,000	10,000	6,000	6,000	6,000	8,000
Ventas débito			3,149	7,873	12,597	31,492	47,239	62,985	39,366	23,619	23,619	23,619	31,492
Ventas crédito				1,254	4,388	9,402	20,685	36,355	56,413	59,547	50,145	34,475	28,207
Aporte en efectivo	280,000												
COSTOS													
Costo zapato	(231,898)						(110,678)		(79,056)	(118,584)			
Costo caja	(5,544)						(2,646)		(1,890)	(2,835)			
Costo bolsa	(3,828)						(1,827)		(1,305)	(1,958)			
Pago impuestos		(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)	(2,709)
Arrendamiento (Trimestral)		(479)	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)	(479)
Gastos bancarios		(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Marketing		(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
Sorteo (1 par)		(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)	(2,742)
Movimientos del período	38,730	(8,430)	(4,481)	2,697	11,755	40,465	(43,658)	106,910	15,098	(42,640)	71,334	55,664	59,269
Saldo Inicial	-	38,730	30,300	25,819	28,516	40,270	80,735	37,077	143,987	159,085	116,445	187,779	243,443
Saldo Final	38,730	30,300	25,819	28,516	40,270	80,735	37,077	143,987	159,085	116,445	187,779	243,443	302,712

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el Flujo de caja mensual del primer año, tabla 16, la demanda en los distintos meses del año es variable, por diferentes factores. Al inicio venderemos relativamente poco ya que es el comienzo de TAHIMA, cuando recién estamos insertándonos en el mercado, y al lanzarnos con calzado de temporada de invierno y modelos anuales consideramos una venta de 2 pares en el mes de febrero, con un incremento mensual. Donde se observa la primer gran diferencia es en el mes de mayo, ya que se trata de una fecha especial, el día de la madre. Seguido por los meses junio y julio, meses pico de ventas, por estar en la estación de invierno.
Posterior a estos meses consideramos una baja en las ventas a excepción de diciembre, por contarse de otra fecha especial.

7.2. VNA Y TIR

Al crear nuestra empresa es importante estudiar la rentabilidad a lo largo de los años.
Los indicadores que utilizaremos para estudiar la viabilidad del proyecto serán el valor neto actual (VNA) y la tasa interna de retorno (TIR)

VNA

Este criterio de viabilidad se define como el valor presente del conjunto de flujos de fondos que derivan de una inversión, descontados a una tasa de retorno requerida de la misma, al momento de efectuar el desembolso de la inversión, menos la inversión inicial valuada a ese momento. Se aceptará una inversión cuando el VNA es mayor a cero.[11]

TIR

Es aquella tasa de descuento que se aplica sobre los flujos de fondos esperados, genera un valor actual total de los mismos igual al valor actual de la inversión necesaria para obtenerla.
La regla de aceptación de un proyecto en este caso será que la tasa interna de retorno sea superior a la tasa retorno requerida.[12]

Analizado el VNA y TIR obtenidas en el proyecto, siendo el VNA un valor de $ 513,656.51, una TIR 35 % podemos afirmar que se trata de un proyecto rentable.

[11] Pascale, decisiones financieras 6ta edición.

[12] Pascale, decisiones financieras 6ta edición.

Como fue definido anteriormente según fuentes otorgadas en el curso de Administración Financiera, un valor de VNA > 0 y una TRR < TIR son indicadores positivos de un proyecto, es decir, podemos afirmar que TAHIMA es un proyecto rentable.

Tabla 17: Indicadores

VAN	$513.656,51
TIR	35%
TRR	8,62%

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que el VNA como la TIR son positivos, a su vez TRR<TIR indica que el proyecto nos permite recuperar el capital invertido y hacer frente al pago de las obligaciones.

7.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibro es donde el total de ingresos es igual al total de costos, es decir es donde la empresa no gana ni pierde. Antes del punto de equilibrio la empresa está en zona de pérdida, de lo contrario por encima del punto de equilibro se está en zona de ganancia.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta - Costos Variables}}$$

Costos Fijos = $ 101.162,00 (Impuestos, Pos, gastos bancarios y publicidad)
Costos Variables = $ 2.742,00 (Calzado, caja y bolsa)
Precio de Venta = $ 4.000,00

El punto de equilibrio calculado en unidades en nuestro proyecto es igual 80 pares de botas. Esto quiere decir que debemos de vender 80 pares de calzado para cubrir con nuestras obligaciones, ya sean costos variables como costos fijos.

$$\text{Punto de Equilibrio en Pesos} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \dfrac{\text{Costo Variable}}{\text{Precio de Venta}}}$$

Analizando el Punto de Equilibrio en Pesos, aplicando la formula detallada anteriormente, el mismo es de un importe de $ 69.346,5.

7.4. PERÍODO DE REPAGO

El periodo de repago es el tiempo en el cual los beneficios derivados de una inversión, medidos en término de flujos de fondo recuperan la inversión inicialmente efectuada medida en tiempo. [13]

Vale aclarar que esta no es una medida de rentabilidad, sino que nos dice el tiempo de recuperación de la inversión, siendo una de sus desventajas, pues puede dar un periodo de repago a corto plazo en un proyecto no rentable.

Período de Repago de TAHIMA

Tabla 18: Período de Repago

Año	Flujo de Fondos	Resta recuperar	Días
Inversion Momento 0	- 280.000,00		
2021	- 171.069,85		
2022	159.183,52	- 120.816,48	
2023	200.927,84		219

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro período de repago para recuperar la inversión realizada es 2 años y 219 días, según lo analizado en este indicador.
Si bien es un indicador que nos aporta información sobre el período que tardamos en recuperar la inversión realizada, no es considerado como un indicador de rentabilidad porque el mismo puede ser a corto plazo y tratarse de un proyecto no rentable.

[13] Ross, Westerfield, Jaffe (Finanzas corporativas 9a edición)

En el caso de TAHIMA como ya dijimos, no solo se trata de un proyecto rentable (analizado con VNA, TIR y TRR), sino que además tiene un período de repago a corto plazo.

7.5. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

Es el coeficiente entre el valor actual de los flujos de fondos esperados en el futuro, sobre la inversión realizada. Si la relación costo beneficio es mayor a uno se acepta la inversión, de lo contrario es rechazada.

El resultado de este indicador es coherente con el análisis de los indicadores ya que al ser mayor a uno seguimos dentro de un proyecto aceptable.

Tabla 19: Coeficiente Costo-Beneficio

Coeficiente Costo - Beneficio	
VAN FLUJOS	$793.656,51
Inv. Inicial	280.000,00
Costo-Beneficio	**2,83**

Fuente: Elaboración propia.

7.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para continuar con la evaluación empresarial estudiaremos el análisis de sensibilidad, el cual se encarga de evaluar los cambios que podría llegar a tener el VNA luego de modificar algunas variables.

Lo que haremos será observar cómo afecta un aumento o una disminución en el valor de un factor sobre el resultado final en un análisis financiero. Por esta razón, el estudio debe ser realizado con variables sensibles para el proyecto, siendo el caso de las ventas, costos, precios, entre otros.

Tabla 20: Estado de Sensibilidad.

			Ventas					
		VAN	100%	95%	90%	85%	80%	75%
		$513,656.51	**4,000.00**	**3,800.00**	**3,600.00**	**3,400.00**	**3,200.00**	**3,000.00**
Costo	**100%**	2,741.70	513,657	304,033	94,409	(115,214)	(324,838)	(534,461)
	105%	2,878.79	357,248	147,625	(61,999)	(271,622)	(481,246)	(690,869)
	110%	3,015.87	200,840	(8,784)	(218,407)	(428,031)	(637,654)	(847,278)
	115%	3,152.96	44,432	(165,192)	(374,815)	(584,439)	(794,062)	(1,003,686)
	120%	3,290.04	(111,977)	(321,600)	(531,224)	(740,847)	(950,471)	(1,160,094)
	125%	3,427.13	(268,385)	(478,008)	(687,632)	(897,255)	(1,106,879)	(1,316,502)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Estado de Sensibilidad en porcentaje.

			Ventas					
		VAN	100%	95%	90%	85%	80%	75%
			4,000.00	**3,800.00**	**3,600.00**	**3,400.00**	**3,200.00**	**3,000.00**
Costo	**100%**	2,741.70	100%	59%	18%	-22%	-63%	-104%
	105%	2,878.79	70%	29%	-12%	-53%	-94%	-135%
	110%	3,015.87	39%	-2%	-43%	-83%	-124%	-165%
	115%	3,152.96	9%	-32%	-73%	-114%	-155%	-195%
	120%	3,290.04	-22%	-63%	-103%	-144%	-185%	-226%
	125%	3,427.13	-52%	-93%	-134%	-175%	-215%	-256%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 20, en el caso de nuestro proyecto, decidimos realizar un análisis de sensibilidad entre las variables Precio de venta y Costos unitarios. Los porcentajes de variación para los precios de venta van desde una disminución del 5 % y en el caso de la variable costo de venta unitario va en aumento un 5 %.

Por ejemplo, con un aumento del 5 % en los costos y una disminución de un 5 % en el Precio de venta, el nuevo valor del VNA es de $ 147.625,00, como se puede ver en la tabla 21, llega a caer un 71 % respecto al VNA obtenido en nuestro proyecto.

A modo de conclusión, podemos decir que TAHIMA tiene una sensibilidad moderada - alta, es decir que ante una pequeña variación entre costos y precio de venta, el VNA entra en una zona crítica, pasando a tener un VNA menor a 0. En caso de encontrarnos en este escenario, podremos mitigar esta incidencia con la disminución de algún costos fijos, como lo es el de publicidad, medida que podremos tomar a corto plazo.

7.7. ASPECTOS CONTABLES

Si bien no se presentan Estados Financieros completos, a continuación se presenta el marco teórico sobre el cual se realizarán tanto Estado de Situación Financiera Proyectado como el Estado de Resultado Integral Proyectado.
Los Estados Financieros serán preparados de acuerdo a normas contables adecuadas en Uruguay según lo establecido por los decretos 291/14, 372/15 y 408/16.
Los mismos establecen que, en caso de calificar como Pyme, la empresa debe aplicar la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para Pymes) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB – International Accounting Standars Board) a la fecha de emisión del decreto y publicadas en la página web de la Auditoría Interna de la Nación. No obstante los decretos establecen algunas excepciones a la aplicación de las NIIF para PYMES:

- Se podrá utilizar como alternativa el método de revaluación previsto en las Normas Internacionales de Contabilidad 16 y 38 para la Propiedad, planta y equipo e Intangibles, respectivamente.
- El estado de cambios en el patrimonio será de presentación obligatoria.

- En la aplicación de la Sección 25, se podrá optar por la capitalización de préstamos prevista por la Norma Internacional de Contabilidad 23 - Costos por préstamos.
- Se deberá seguir aplicando la NIC 12 para el impuesto a la renta en lugar de la Sección 29 de las NIIF para PYMES.
- En los estados financieros separados, las inversiones en subsidiarias deben ser presentadas al valor patrimonial proporcional.
- Para las inversiones en asociadas y negocios conjuntos, se puede optar entre lo previsto en la Sección 9 de las NIIF para PYMES (costo o valor razonable) o el valor patrimonial proporcional, debiéndose utilizar la misma política en los estados financieros separados y consolidados.

El 26 de diciembre de 2016 el Poder Ejecutivo promulgó el Decreto 408/16 que introduce cambios en la presentación de los estados financieros. Las principales disposiciones incluidas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Los activos y pasivos corrientes y no corrientes deberán presentarse como categorías separadas en el estado de situación financiera. Los activos corrientes deberán ordenarse por orden decreciente de liquidez.
- La presentación del resultado integral total deberá realizarse en dos estados, un estado de resultados y un estado del resultado integral.
- Los gastos deberán presentarse en el estado de resultados utilizando una clasificación basada en la función de los mismos.
- Las partidas de otro resultado integral deberán presentarse en el estado del resultado integral netas del impuesto a la renta.
- Los flujos de efectivo procedentes de actividades operativas deberán presentarse en el estado de flujos de efectivo utilizando el método indirecto.

La NIIF para Pymes establece que serán consideradas Pymes aquellas empresas que no tienen obligación pública de rendir cuentas y publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

En nuestro caso de estudio, la empresa es considerada una Pyme por cumplir con ambas condiciones, por lo tanto el marco contable utilizado será el descripto en los párrafos anteriores.

7.7.1. ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO

Para realizar el estado de resultado tomamos en cuenta los mismos supuestos establecidos en el flujo de caja.

Tabla 22: Estado de Resultado Integral Proyectado

Estado de Resultado	**Año 2021**	**Año 2022**	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**
Ingresos por ventas	780,000	1,450,680	1,594,297	1,752,133	1,925,594
Costo de ventas - Zapatos	- 513,864	- 953,099	- 1,047,456	- 1,151,154	- 1,265,118
Costo de ventas - Caja Zapatos	- 8,483	- 15,733	- 17,291	- 19,002	- 20,884
Costo de ventas - Bolsas	- 12,285	- 22,786	- 25,042	- 27,521	- 30,245
Resultado Bruto	**245,369**	**459,062**	**504,509**	**554,455**	**609,347**
Comisiones por tarjeta	- 28,263	- 52,564	- 57,768	- 63,487	- 69,772
Arrendamiento Pos	- 5,754	- 6,323	- 6,949	- 7,637	- 8,393
Gastos Bancarios	- 12,000	- 13,188	- 14,494	- 15,928	- 17,505
Publicidad - Redes	- 18,000	- 19,782	- 21,740	- 23,893	- 26,258
Publicidad - Sorteos	- 32,900	- 36,158	- 39,737	- 43,671	- 47,995
Resultado antes de Impuestos	**148,452**	**331,047**	**363,821**	**399,839**	**439,423**
Impuesto	- 32,508	- 35,726	- 39,263	- 43,150	- 47,422
Resultado del Ejercicio	**115,944**	**295,321**	**324,558**	**356,689**	**392,001**
Estado de Resultado Integral					
Resultado del Ejercicio	115,944	295,321	324,558	356,689	392,001
Otro resultado integral	-	-	-	-	-
Resultado integral del Ejercicio	**115,944**	**295,321**	**324,558**	**356,689**	**392,001**

Fuente: Elaboración propia

7.7.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Tabla 23: Estado de Situación Financiera Proyectado

Estado de Situación Financiera	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
ACTIVO					
- Efectivo y equivalente de Efectivo	302.712	557.804	869.149	1.211.317	1.764.513
- Cuentas por cobrar	65.815	103.330	113.560	124.802	
- Inventario	27.417	30.131	33.114	36.393	-
Total Activo	**395.944**	**691.265**	**1.015.823**	**1.372.512**	**1.764.513**
PASIVO					
- Cuentas comerciales por pagar	-	-	-	-	-
- Otras Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
Total Pasivo	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
PATRIMONIO					
- Aporte de Socios	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
- Resultados Acumulados	115.944	411.265	735.823	1.092.512	1.484.513
Total Patrimonio	**395.944**	**691.265**	**1.015.823**	**1.372.512**	**1.764.513**
Total Pasivo + Patrimonio	**395.944**	**691.265**	**1.015.823**	**1.372.512**	**1.764.513**

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

Como se ha detallado anteriormente, el objetivo de este trabajo era evaluar a través de la Metodología de Proyectos de Inversión, la viabilidad y rentabilidad de llevar adelante el proyecto de fabricar un producto específico y comercializarlo online.

Se concluye que se cumplió ampliamente con los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista de desarrollar nuestro emprendimiento, iniciamos nuestra marca para ofrecer calzado femenino diseñado por nosotras y comercializado vía redes sociales. Se trata de un emprendimiento de menor porte que requiere poco capital inicial y poca disponibilidad de recursos durante su ejecución.

Nos centramos en un segmento de la población investigada con el fin de especializarnos a la hora de diseñar nuestros modelos, ofreciendo un producto de calidad y orientados a los deseos del cliente. Nuestra población objetivo son mujeres que pertenecen a un grupo etario de 21 a 40 años, quienes, según nuestra investigación de mercado, son las principales consumidoras de nuestro producto.
Destacamos que el comercio online está en pleno crecimiento, lo que nos impulsó a estudiar la tendencia de usuarios en internet, sus preferencias de compras por redes sociales u otros medios, estableciendo las redes sociales como nuestro único medio de contacto con el cliente.
En particular en este momento consideramos nos vemos favorecidas por conductas tomadas debido a la emergencia sanitaria, que impulsan a la población a realizar compras online, por las ventajas de las mismas.

TAHIMA será constituida por dos socias, financiado en su totalidad por fondos propios, para dar inicio a la actividad se realizará un aporte de $ 280.000,00 entre ambas, con los cuales cubrimos la inversión inicial y los costos para dar inicio al proyecto.

A través de los indicadores para evaluar la rentabilidad hemos estudiado si es conveniente o no llevar a cabo determinadas acciones. Los indicadores utilizados fueron a través del estudio del Valor Neto Actual y la Tasa Interna de Retorno y Tasa de Retorno Requerida. Los resultados obtenidos fueron, VNA positivo de $513.656,51, TIR 35 %, siendo mayor al valor de la TRR de

8.62 %; estos resultados demuestran que es rentable iniciar el emprendimiento, ya que un VNA positivo nos garantiza recuperar el capital invertido y una TRR menor a la TIR nos indica que el retorno de este proyecto es mayor a la tasa requerida.

Por lo tanto, podemos concluir que desde el punto de vista del negocio, luego del análisis de cada tema tratado y los resultados obtenidos sobre los diferentes estudios, la realización de TAHIMA es viable y desde el punto de vista académico este trabajo ha constituido una valiosísima experiencia de crecimiento profesional.

BIBLIOGRAFIA

- Brealey, Richard A, Año 1999 – Fundamentos de financiación empresarial, 5 ª edición.
- Kotler, Philip, Año 2012 – Marketing.
- Pascale Ricardo, Año 2003- Decisiones Financieras, 6 ª edición.
- Rico García, María de Guadalupe, Año 2012 – Fundamentos Empresariales.
- Ross, Stephen, Año 2012 - Finanzas corporativa, 9ª edición.
- Stanton, William J, Año1996 – Fundamentos de Marketing, 10 ª edición.

ANEXOS

ENCUESTA: ESTUDIO DE MERCADO

- **Pregunta 1**: Sexo

Opciones de respuesta 1:

- Masculino
- Femenino

- **Pregunta 2**: Edad.

- **Pregunta 3:** ¿Cuántos pares de calzado de cuero compra al año?

Opciones de respuesta 3:

- 1
- 2
- 3 o más
- Ninguno

- **Pregunta 4:** Número de calzado que usa.

Opciones de respuesta 4:

- 34 - 35 – 36
- 37 - 38 – 39
- 40 - 41- 42
- Otros

- **Pregunta 5:** ¿Por qué compra calzado de cuero? (Marque la o las opciones correctas)

Opciones de respuesta 5:

- Precio
- Calidad
- Diseño
- Imagen que debo dar
- Otra

- **Pregunta 6:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Opciones de respuesta 6:

- Entre $2000 y $3500
- Entre $3500 y $5000
- Más de $5000

- **Pregunta 7:** ¿Qué medio de compra utiliza? (Marque la o las opciones)

Opciones de respuesta 7:

- Online
- Local comercial
- Showroom
- Ferias

- **Pregunta 8:** ¿Consideraría la compra online?

Opciones de respuesta 8:

- Si
- No

- **Pregunta 9:** Si no considera la compra online, esto se debe a:

Opciones de respuesta 9:

- Falta de hábito en la utilización de este medio de compra
- Considera inseguro comprar por este medio
- No tiene facilidades de conexión a internet
- Le gusta probar el calzado
- Otra

- **Pregunta 10:** ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades a la hora de comprar calzados online?

Opciones de respuesta 10:

- Diferencias entre el producto ofrecido y el que recibe luego de la compra
- Limitaciones para recibir el pedido en el domicilio de entrega

- Demora en la entrega
- Otra

➢ **Pregunta 11:** ¿Le gustaría que TAHIMA te ofrezca diseñar tu propio calzado?

Opciones de respuesta 11:

- Si
- No

➢ **Pregunta 12:** Califique el grado de importancia de los siguientes factores a la hora de comprar calzado (1 es “nada importante", 2 "poco importante" y 3 “muy importante”):

Opciones de respuesta 12:

- Reconocimiento de marca
- Industria nacional
- Diseños únicos/originales
- Calidad
- Precio