

1 – LA EMPRESA



Con Calzados PASOS S.L.U. se inicia el proyecto de un empresario sevillano de crear una de las cadenas de calzado más importantes de Sevilla, para posteriormente entrar en otros mercados.

El empresario, que posee una experiencia de 5 años como Director Gerente de un pequeño comercio de calzado, es Ingeniero de Organización Industrial por la ESI de Sevilla y M.B.A. por la EAE de Barcelona.

La empresa está legalmente constituida y el nombre comercial está en trámites de registro en la oficina de patentes y marcas.

Se dispone de un local comercial en la calle Francos, en el centro de Sevilla. Se ha elegido esta localización para iniciar el negocio por estar muy cerca de la zona de mayor densidad en venta de calzado de la ciudad, ser una calle peatonal recientemente convertida en centro comercial abierto, y tener una renta de locales comerciales de nivel medio.

La empresa nace con vocación de servicio al cliente y con una fuerte imagen de marca. En ello basará su diferencia competitiva. La intención será obtener un 0.5% de la cuota de mercado (en ventas de calzado de piel de señora y caballero) durante el primer año, para llegar al 7% en el quinto año.

Se inaugurarán 4 tiendas, un almacén central y una tienda outlet en Sevilla durante el quinquenio, llegando a alcanzar unas ventas de 48.000 pares por importe de 2,6 millones de euros y con unos beneficios de 222.000 euros.

La inversión inicial será de 60.000 euros y será precisa una ampliación de capital de 100.000 euros durante el segundo año de actividad, de forma que pueda financiarse la expansión deseada.

2 – EL PRODUCTO



El producto que comercializará la empresa será el calzado de vestir para señora y caballero de gama media y alta.

Está muy afectado por la moda, por lo que es necesario asistir a ferias de calzado para prever las tendencias y establecer contactos con empresas fabricantes, de modo que se ofrezca un producto apreciado por el consumidor y a su gusto.

Ferias de calzado más importantes



Madrid 26-28 Septiembre 2003



Düsseldorf 20-23 Septiembre 2003



Aunque el calzado está influido por la moda, esta característica es especialmente determinante en zapatos para señora, lo que obligará a la renovación de modelos cada temporada. En lo que se refiere a zapatos para caballero, los modelos tienen una mayor estabilidad.

Otra característica del producto es la fuerte estacionalidad de las ventas. Existen dos temporadas en el año: primavera-verano y otoño-invierno.

Estas colecciones deben ser presentadas en Septiembre y Marzo, tienen tres meses de venta en temporada y finalmente se liquidan en dos meses de rebajas.

Ventas de calzado por meses (sobre ventas anuales)

<i>Ene</i>	10%
<i>Feb</i>	12%
<i>Mar</i>	7%
<i>Abr</i>	7%
<i>May</i>	7%
<i>Jun</i>	8%
<i>Jul</i>	12%
<i>Ago</i>	7%
<i>Sep</i>	7%
<i>Oct</i>	9%
<i>Nov</i>	7%
<i>Dic</i>	7%

Fuente y elaboración propia

Esta fuerte estacionalidad y la influencia de la moda, hacen que el producto deba venderse con un margen variable a lo largo del año. Este margen será mayor en temporada y menor en rebajas.

Márgenes medios de las ventas a lo largo del año:

<i>Ene</i>	50%
<i>Feb</i>	30%
<i>Mar</i>	70%
<i>Abr</i>	90%
<i>May</i>	90%
<i>Jun</i>	80%
<i>Jul</i>	50%
<i>Ago</i>	30%
<i>Sep</i>	70%
<i>Oct</i>	90%
<i>Nov</i>	90%
<i>Dic</i>	80%
<i>Medio</i>	65,50%

Fuente y elaboración propia

Se establecerán acuerdos comerciales con proveedores de prestigio, de forma que se ofrezca un producto de calidad y diseño reconocidos.

En cualquier caso se evaluará a los proveedores de acuerdo con el sistema de gestión de la calidad.

Algunas marcas de calzado importantes:



También se comercializarán complementos como bolsos, cinturones y carteras, y productos para el cuidado del calzado y del pie (véase anexo 7).

3 -ANALISIS DEL SECTOR DEL CALZADO



3.1.- La industria del calzado en España. Producción y consumo.

El sector productivo nacional esta formado por empresas de tamaño pequeño o mediano (16 trabajadores de media por empresa, teniendo menos de 20 trabajadores el 76% de ellas), situadas en su mayor parte en las provincias de Alicante y Albacete, poco unidas, tecnológicamente poco avanzadas (muchos procesos son manuales), pero que produce un producto de buena calidad y bien considerado en el exterior (principalmente en Europa).

La producción alcanzó en 2002 los 198 millones de pares por un valor de 3.120 millones de Euros. España es el segundo productor de calzado de la UE por detrás de Italia. En los últimos años se viene observando una disminución de las unidades producidas, acompañadas de un aumento del valor total, lo que nos informa del aumento de calidad del producto que se fabrica en España.

Producción de calzado en España

PRODUCCION	1998	1999	2000	2001	2002
Pares (millones)	221	213	203	209	198
Valor (M euros)	2.971	2.959	3.033	3.157	3.120

Fuente: D.G.Aduanas y FICE. Elaboración propia.

Los países que importan calzado español son principalmente Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos (62% del total). España importa calzado de los países del sudeste asiático (de bajo precio en caucho/plástico y deportivo) y de Italia (de piel y de calidad).

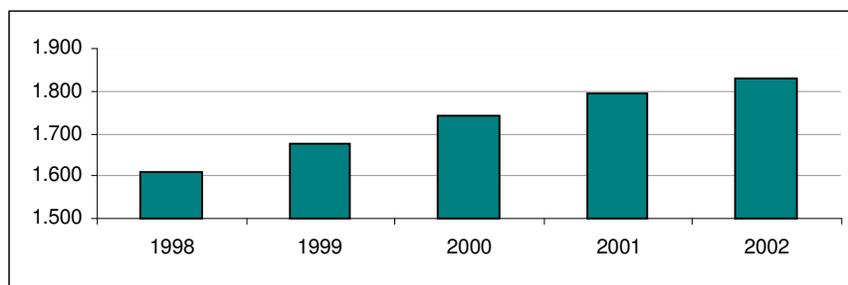
El consumo doméstico español ha tenido un crecimiento del 10 % en pares, y del 2 % en valor, alcanzando los 165 millones de pares por un valor de 1.831 millones de euros, resultando un consumo per cápita de 4 pares.

El crecimiento del consumo en España es un fenómeno constante. En los últimos 5 años se ha crecido a ritmos del 7% en unidades y del 3% en valor.

Consumo de calzado en España en los últimos 5 años

CONSUMO	1998	1999	2000	2001	2002
Pares (millones)	130	143	141	151	165
<i>Incremento</i>		10%	-1%	7%	10%
Valor (M euros)	1.611	1.673	1.742	1.793	1.831
<i>Incremento</i>		4%	4%	3%	2%

Fuente: D.G.Aduanas y FICE. Elaboración propia

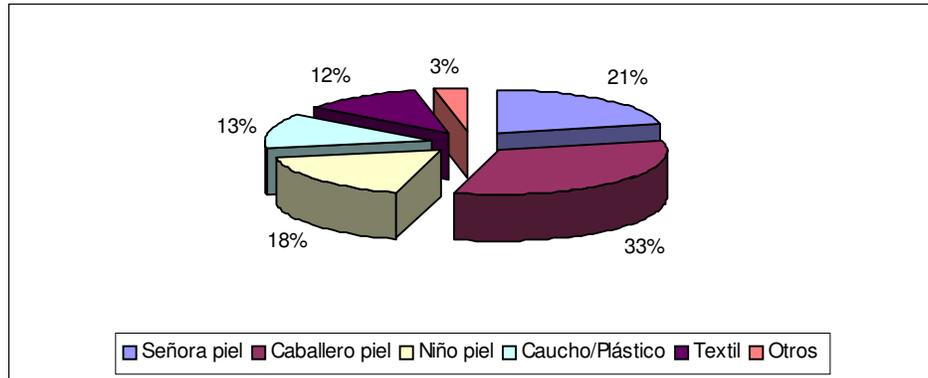


El calzado en piel representa el 46 % del consumo en unidades y el 72% del gasto de la población en calzado. Esto revela un consumo de nivel medio-alto como gama más representativa.

Consumo en 2002 por tipos de calzado

	En miles de pares		En euros		Precio medio en Euros
Señora piel	22.959	14%	390.128.219	21%	16,99
Caballero piel	29.401	18%	604.996.761	33%	20,58
Niño piel	24.420	15%	326.549.103	18%	13,37
Subtotal Piel	76.780	46%	1.321.674.083	72%	17,21
Caucho/Plástico	47.849	29%	234.409.042	13%	4,90
Textil	31.018	19%	216.821.316	12%	6,99
Otros	9.722	6%	58.535.499	3%	6,02
Total	165.369		1.831.439.940		11,07

Fuente: D.G.Aduanas y FICE. Elaboración propia

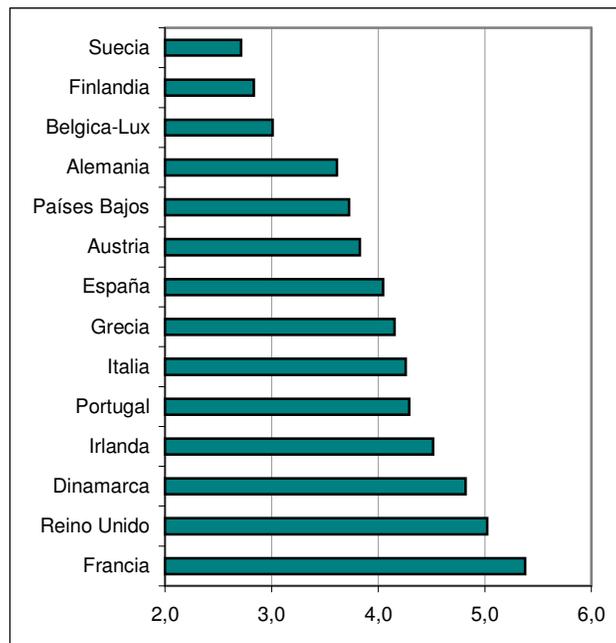


Fuente: D.G.Aduanas y FICE. Elaboración propia

El consumo total en la UE alcanzó en 2002 los 1.622 millones de pares. Francia se sitúa en la primera posición con 320 millones de pares (un 19% del total), seguida de Alemania con 300 (18,5%), Reino Unido con 299 (18,4%), Italia con 245 (15%) y España con 165 (10,2%).

El consumo per cápita en la UE es de 4,3 pares por persona y año, por encima del consumo en España. Esto nos indica que la tendencia futura será de crecimiento del consumo en nuestro país.

Consumo per cápita en la UE



Fuente: FICE. Elaboración propia

3.2.- Comercio del calzado

El comercio de calzado presenta una gran diseminación de empresas. La mayor parte son pequeñas empresas familiares con uno o dos establecimientos.

Existen muy pocos grupos y/o franquicias con importancia nacional. Tan solo destacan hipermercados y grandes almacenes, pero su cuota de mercado no es significativa.

Además, en cuanto a los hipermercados, la gama ofrecida es de calidad media y baja, por lo que el precio medio es menor.

Las cuotas de mercado deben estudiarse a nivel local.

4 - ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO



4.1.- Situación Demográfica de Sevilla y su área de influencia.

Sevilla es la cuarta aglomeración urbana de España después de Madrid, Barcelona y Valencia. Su población de 702.520 habitantes (2001) se halla repartida en 141 km², lo que representa una densidad de población similar a la que se puede encontrar en Madrid o Valencia.

Datos demográficos de Sevilla Capital. Comparativa con otras capitales de provincia españolas

	Sevilla	Prov. Sevilla	Andalucía	España	Madrid	Barcelona	Bilbao	Valencia
Población	702.520	1.747.441	7.403.968	41.118.553	2.957.058	1.505.325	353.943	746.612
Población varones	335.400	856.878	3.647.194	20.170.177	1.380.788	704.105	167.669	355.397
Población mujeres	367.120	890.563	3.756.774	20.948.376	1.576.270	801.220	186.274	391.215
Extensión (Km²)	141	14.036	87.579	504.745	606	98	41	135
Densidad (Hab/km²)	4.982,4	124,5	84,5	81,5	4.879,6	15.360,5	8.632,8	5.530,5

Fuente: Anuario "La Caixa" 2002; Elaboración propia

La evolución del crecimiento neto en el último quinquenio demuestra un estancamiento, acorde con la realidad de la comunidad andaluza, con valores por debajo de la media española. No ocurre así con su área geográfica de influencia, la cual ha crecido por encima de la media andaluza. Esto indica que la población se asienta en los municipios alrededor de la capital.

Evolución porcentual de la población 1998-2002

Sevilla Capital	0.3%
Sevilla Area Influencia	2.8%
Sevilla Provincia	2.6%
Andalucía	3.3%
España	5%

Fuente: Anuario "La Caixa" 2002; Elaboración propia

4.2.- Ambiente Económico

La renta familiar disponible en Sevilla capital es sensiblemente menor que las otras capitales de referencia (Madrid, Bilbao y Valencia) evaluándose entre los 7.800 y los 8.275 euros de renta per cápita. En cuanto al incremento de renta de los últimos años, éste ha sido superior.

Ese crecimiento de renta favorece la consideración de una implantación comercial, ya que a unos costes de introducción actuales, se puede asegurar un crecimiento orgánico mayor en los rendimientos de la explotación del negocio debido a la inercia económica de la capital andaluza, mayor que otras zonas de España.

Estudio económico y de actividad de Sevilla Capital. Comparativa con otras capitales españolas

	Sevilla	Prov. Sevilla	Andalucía	España	Madrid	Barcelona	Bilbao	Valencia
% Paro s/población	5,4	5,1	4,5	3,6	2,8	2,7	3,9	3,8
Nivel económico en Euros (Renta familiar disponible)	8.000	7.400	7.400	8.700	11.700	12.500	11.700	10.700
Renta disponible por habitante (nivel de variación 95-00)	>25%	>30%	>30%	>25%	>20%	>20%	>20%	>25%
Cuota población (habitantes/100.000)	1.708	4.250	18.006	100.000	7.191	3.661	861	1.816
Cuota de mercado (capacidad de absorción del consumo)	1.556	3.779	16.891	100.000	7.352	3.840	811	1.806
Índice turístico (importancia turística)	2.490	3.022	16.058	100.000	9.497	5.816	659	1.649
Índice actividad económica	1.763	3.118	12.950	100.000	9.639	6.317	1.530	2.339

Fuente: Anuario "La Caixa" 2002; Elaboración propia

El índice de paro es mayor que en el resto de las unidades urbanas comparadas, siendo el sector primario y el industrial los más afectados.

Por otra parte, puede observarse la importancia que supone el turismo para la ciudad. Esto afectará muy positivamente a las ventas.

4.3.- Efecto Capitalidad

Sevilla Capital tiene 702.520 habitantes (2001), pero su área de influencia comercial está evaluada en unos 950.000 habitantes, por lo que este

incremento de clientes potenciales beneficia positivamente cualquier implantación comercial en la capital andaluza.

Sevilla ejerce atracción en su área de influencia por su equipamiento comercial y provoca tendencia a realizar las compras no habituales en la Capital. Un dato que confirma lo anterior es que el municipio -con un 40% de cuota de habitantes de la provincia- absorbe el 79% del mercado potencial total de la provincia.

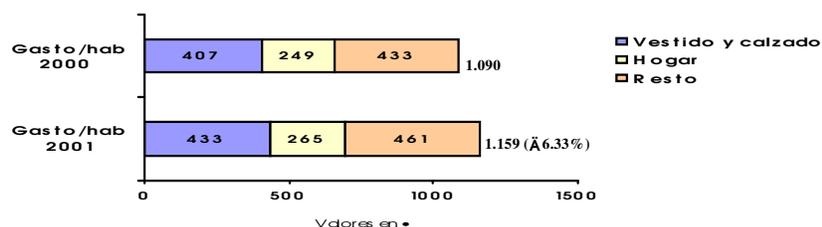
Análisis del gasto por habitante en Sevilla Capital 2001

	Alimentación	No alimentación	Total	% mercado potencial
Mercado potencial local	928	814	1.742	79
Mercado potencial resto área y turismo	256	209	465	21
Mercado potencial Total	1.184	1.023	2.207	100
% sobre mercado potencial total	54	46	100	-
Gasto/hab (en euros)	1.321	1.159	2.480	-
Incremento Gasto/hab resp 2001	104	69	174	-

Valores expresados en millones de euros salvo si se expresa lo contrario
Fuente: Anuario "La Caixa" 2000; Elaboración Informe Socioeconómico de la ciudad de Sevilla. Ayuntamiento de Sevilla, 2001

Si desglosamos el gasto por habitante en no alimentación en la capital andaluza, observamos que hay una evolución positiva de crecimiento (6,33%). En el subsector que nos interesa -vestido y calzado-, el gasto 2001 se cifra en 433 euros, lo que significa un 37,3 % del total de gastos de no alimentación y un 6.39% de crecimiento anual.

Evolución del Gasto/ habitante en no alimentación en Sevilla Capital . Años 2000-2001.



Fuente: Anuario Socioeconómico de Sevilla. Ayuntamiento de Sevilla 2001

Podemos concluir que el efecto capitalidad de Sevilla y el atractivo de su equipamiento comercial son consideraciones positivas a la implantación

comercial en la ciudad. Además el gasto/habitante en el mercado de no alimentación se incrementa bastante por encima del IPC anual, siendo más de un tercio de ese gasto dedicado al subsector de consumo de vestido y calzado.

4.4.- Efecto Turístico

Según la Encuesta de Coyuntura Turística, durante el año 2001 visitaron la comunidad autónoma de Andalucía cerca de veinte millones de turistas, suponiendo un aumento neto de un 4.9% con respecto al año anterior.

Reparto territorial del Turismo en Andalucía 2001

	<i>Reparto territorial en %</i>	<i>Estancia media en días</i>	<i>Gasto medio euros/día</i>
Almería	10.1	13.0	33.99
Cádiz	16.3	8.2	41.80
Córdoba	3.9	2.0	48.63
Granada	13.5	5.4	45.51
Huelva	7.4	10.3	33.68
Jaén	4.5	2.3	41.28
Málaga	35.7	15.3	33.43
Sevilla	8.7	5.1	69.32
Andalucía	100.0	11.4	43.75

Fuente: IEA 2002, Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía. Elaboración propia

Sevilla atrae al 8.7% del turismo que visitó Andalucía. Esto supone 1.750.000 turistas, cuyo gasto diario es además, superior a la media de la comunidad autónoma. De ello se deriva un incremento de la actividad comercial de la ciudad de unos 120 millones de euros anuales (aunque se destina en su mayor parte a hostelería).

4.5.- Implantación comercial sector textil-calzado en Sevilla

El número de habitantes por tienda de textil-calzado es de 368, muy por encima de los 235 de Barcelona o los 255 de Bilbao. Este indicador nos dice que en el

mercado de Sevilla hay espacio para la competencia sin riesgo de saturación a corto-medio plazo.

Estructura del comercio de no alimentación en Sevilla capital.

Comparativa con capitales de provincia españolas

	Sevilla	Prov. Sevilla	Andalucía	España	Madrid	Barcelona	Bilbao	Valencia
Grandes almacenes	4	5	20	136	14	8	3	5
Hipermercados	8	16	73	411	13	7	0	3
Almacenes populares	42	99	393	2.444	116	90	4	28
Ambulante y mercadillos	445	832	3.727	25.100	1.595	1.011	443	489
Otro comercio mixto	448	1.461	7.939	43.351	1.378	848	103	557
Actividades comerciales minoristas	11.832	30.753	144.766	859.432	49.947	35.770	7.191	16.554
Vestido y calzado	1.909	4.398	20.140	119.404	7.741	6.390	1.386	2.331
% sobre total actividades minoristas	16,1%	14,3%	13,9%	13,9%	15,5%	17,9%	19,3%	14,1%
nº habitantes/actividad textil calzado	368,0	397,3	367,6	344,4	382,0	235,6	255,4	320,3
Superficie-m² actividades comerciales minoristas	1.353.574	3.185.265	13.856.960	87.595.745	6.069.575	4.150.657	627.868	1.981.658
m² Vestido y calzado	158.868	295.480	1.394.954	9.169.358	617.312	504.372	120.019	218.725
m ² medios de superficie vestido y calzado	83,22	67,19	69,26	76,79	79,75	78,93	86,59	93,83

Fuente: Anuario "La Caixa" 2002; Elaboración propia

El Casco Antiguo ostenta el mayor número de licencias para comercios de textil-calzado con 651, muy destacado con respecto al resto de barrios.

Esto supone un 35 % de las licencias del comercio de no-alimentación y el 36% de la cuota de licencias de calzado-textil de toda Sevilla Capital, lo que convierte a la zona en el referente del mercado del calzado-textil de Sevilla.

En cuanto al análisis de la densidad geográfica, que indica la capacidad de atracción de la demanda general de consumo, es más interesante cuanto mayor concentración de actividades haya, ya que implica una mayor tendencia del consumidor potencial a desplazarse hacia esa zona para efectuar su compra. La mayor concentración geográfica de licencias se da también en el Casco Antiguo (4,72 licencias otorgadas/10.000 m²).

Igualmente, se confirma la especialización de la zona hacia el textil-calzado con 1,66 licencias/10.000 m².

Densidad geográfica de licencias (licencias/10.000 m²) en Sevilla por distritos 2001

	Casco Antiguo	Macarena	Nervión-S. Pablo	Este	Sur	Triana
Totales	4.72	0.24	1.44	0.24	0.29	0.45
Textil-Calzado	1.66	0.06	0.30	0.06	0.06	0.12

Fuente: IAE e Informe Socioeconómico de la ciudad de Sevilla. Ayuntamiento de Sevilla, 2001.

El Casco Antiguo es la zona comercial idónea para ubicar un comercio de calzado en Sevilla, ya que comercialmente es la más desarrollada, contando con más de un tercio de los establecimientos dedicados a la venta de textil-calzado.

4.6.- Mercado potencial de calzado de gama media-alta en Sevilla

Se ha realizado un cálculo del mercado de calzado de piel en Sevilla, que se recoge en la siguiente tabla. El mercado potencial, es de alrededor de 1.200.000 pares, por un valor de 38 millones de euros.

Aproximación sobre el mercado potencial de calzado de piel en Sevilla

Ventas (pares) en piel (sra y cro)	52.360.000
Ventas (importe) en piel (sra y cro)	995.124.980 euros
Precio medio	19,01 euros
Habitantes	40.847.371
Consumo medio (pares/persona)	1,28
Mercado Sevilla (personas)	950.000
Mercado Sevilla (pares)	1.217.753
Mercado Sevilla (ventas con 65% de margen)	38.187.485,95 euros

Fuente: Ine, Anuario La Caixa y FICE. Elaboración propia

Para un mejor detalle, puede consultarse el anexo 3.

5 -ANALISIS DE LA COMPETENCIA



5.1.- Consideraciones previas

Los datos contables oficiales de ventas de empresas de la competencia son poco creíbles. Gran parte de las compras y ventas de calzado se hacen en dinero negro, lo que puede desvirtuar los resultados. Además al tratarse en su mayoría de pequeñas empresas familiares no existe una auditoría de los resultados contables. Por lo que respecta a grandes almacenes, los datos de ventas son del grupo y no son accesibles para la línea de negocio de calzado.

El reparto de cuota de mercado se ha hecho a partir de las tiendas existentes y según su localización. La mayoría de las empresas tienen varias marcas en tiendas, por lo que a veces es difícil saber quién es la matriz y poder dar una cuota de participación conjunta.

Es difícil evaluar las ventas de grandes superficies por gamas de calzado así como las ventas de calzado en tiendas de ropa. Asimismo, es complejo computar las ventas en mercadillos por cuanto no son declaradas. Los valores usados serán, por lo tanto estimados.

El mercado potencial, es de alrededor de 1.200.000 pares, por un valor de 38 millones de euros.

5.2.- Estructura de las tiendas comercializadoras de calzado en Sevilla.

Se observa la micronización de la oferta donde la mayor parte de estos comercios son de tamaño pequeño-mediano.

La ubicación es un punto crítico en la comercialización de calzado; un 13% del total de tiendas (Corte Inglés y tiendas especializadas ubicadas en las mejores zonas comerciales) venden alrededor de un 40% del total de pares.

Estructura del comercio de calzado en Sevilla por tipos de establecimiento 2003

Tipo de comercio	Nro. Establec	Pares/establec.	Total pares	Cuota de mercado
<i>El Corte Inglés</i>	3	50.000	150.000	13%
<i>Hipermercados</i>	8	25.000	200.000	17%
<i>Mercadillos</i>			50.000	4%
<i>Tiendas de ropa</i>			50.000	4%
<i>Tiendas especializadas</i>	185		750.000	63%
<i>Tiendas en mejor zona comercial</i>	22	15.000	330.000	28%
<i>Tiendas en zonas comerciales intermedias</i>	47	4.000	188.000	16%
<i>Tiendas en resto de zonas</i>	116	2.000	232.000	19%
			1.200.000	

Fuente y elaboración propia

5.3.- Cuotas de mercado

Puede verse que en general el mercado está muy repartido, sin que existan empresas con cuotas muy importantes (salvo Corte Inglés-Hiperpor).

Cuota de mercado calzado en Sevilla por empresas 2003

Empresa	Total pares	Cuota de mercado (en nº de pares)
<i>Corte Inglés + Hiperpor</i>	225.000Pares	18,75%
<i>Carrefour</i>	100.000Pares	8,33%
<i>Nícolas</i>	57.000Pares	4,75%
<i>Zabol / Martos / D.Miguel Pérez</i>	53.000Pares	4,42%
<i>Pilar Burgos</i>	40.000Pares	3,33%
<i>Paco Rodríguez</i>	38.000Pares	3,17%
<i>Alto Verde</i>	38.000Pares	3,17%
<i>Dorado</i>	37.000Pares	3,08%
<i>Jacinta Parra</i>	34.000Pares	2,83%
<i>Asunción (Pasarella)</i>	27.000Pares	2,25%

Fuente y elaboración propia

Véase el anexo 3, donde se incluye información del comercio de calzado en Sevilla.

5.4.- Análisis de la ubicación

Si bien es cierto que los costes asociados para abrir una tienda en una zona comercial idónea pueden ser una barrera de entrada, los beneficios en las cuotas de ventas son apreciables.

Parecen diferenciarse dos zonas según la gama de calzado que se comercializa: la comprendida entre las calles Sierpes, O'Donnell y Tetuán – donde están la mayoría de tiendas de gama media-alta- y la que se encuentra en las calles Córdoba y Lineros –de gama media-. Estas zonas coinciden en cuanto a zonas de impacto comercial: la primera es la zona comercial por excelencia, con máxima afluencia de público, y la segunda es la zona con mayor densidad de tiendas de calzado.

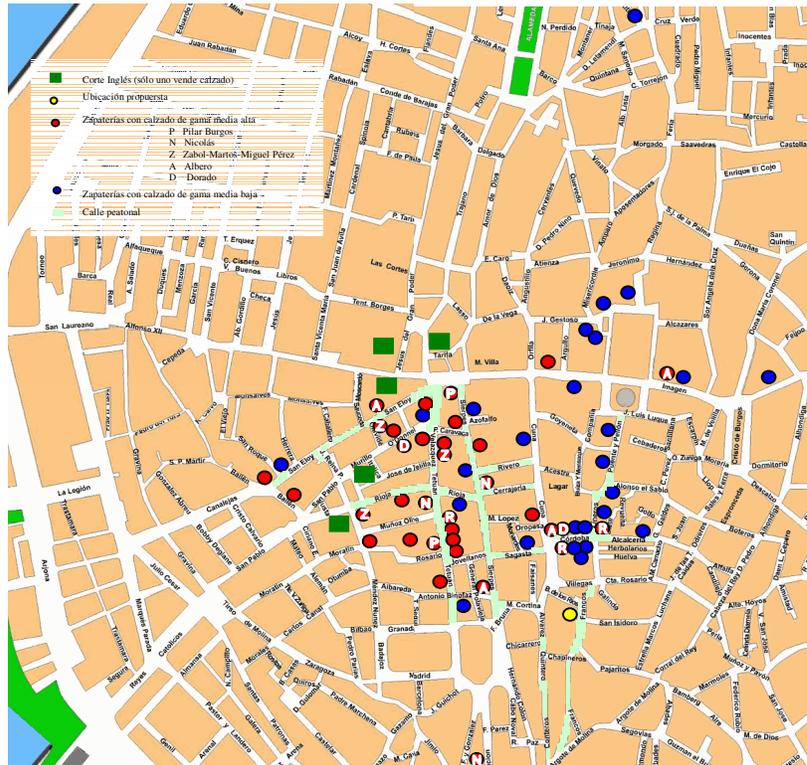
Tiendas especializadas en Sevilla 2003

Número de tiendas en Sevilla

Marca	Total	Mejores zonas comerciales	Zonas comerciales intermedias	Resto	Dirección de las tiendas más importantes en el centro			
Pilar Burgos	5	2	2	1	Tetuan 16	Campana 3	S.Eloy 56	Luis Montoto
Paco Rodríguez	4	2	2	0	Sierpes 37	Tetuán	P.Salvador 1	Lineros 19
Nícolás	6	3	3	0	Tetuán 4	O'Donnell 2	Constitución 10	Sierpes 49
Zabol / Martos / D.Miguel Pérez	5	3	2	0	Sierpes 14	Sierpes 43	Velazquez 10	Mendez Nuñez 3
Dorado	8	1	4	3	O'Donnell 15	Pza. Salvador 18		
Olivares y Valera (Albero)	6	2	4	0	S.Eloy 26	Rioja 25	Sierpes	Imagen 3
Alto Verde	4	2	2	0	Sierpes 15	Rioja 5	Lineros 4	
Copisa (Los Pequeños Suizos)	1	1	0	0	Tetuán 19			
Asunción (Pasarella)	6	1	1	4	Tetuán 27	Puente Pellón 19		
Cía. Gral de Zapatería (Camper)	1	1	0	0	Tetuán 24			
Nuria Cobo	3	1	1	1	O'Donnell 26	Mendez Nuñez		
África de Vicente	3	0	2	1	Muñoz Olivé			
Garrudo	4	0	2	2	Córdoba 12	S.Pablo 39		
Jacinta Parra	4	2	0	2	O'Donnell 6	Velazquez 2		
Fco. Ortiz Blázquez	1	1	0	0	Tetuan 7			
Benavente	3	0	2	1				
Daniela	2	0	2	0	S.Eloy 25	Luis Montoto		
La Mallorquina	2	0	2	0	Córdoba 7	Córdoba 9		
Sánchez Toscano	2	0	2	0	Córdoba 12	Córdoba 8		
Alfonso Mas	3	0	0	3				
Baro Alvarez	3	0	0	3				
Furia	5	0	0	5				
Comercial Elpe	4	0	2	2				
Otras	100	0	12	88				
Totales	185	22	47	116				

En negrita las tiendas especializadas en segmento medio alto

Fuente y elaboración propia



Fuente y elaboración propia

La ubicación propuesta para la primera tienda se halla en una zona peatonal muy cercana a la Iglesia del Salvador y Lineros, recientemente convertida en Centro Comercial Abierto, cuyos costes asociados son menores.

Esta tienda se utilizaría para iniciar el desarrollo del negocio, posicionando las futuras tiendas, en zonas comerciales mejores.

6 - PLAN DE MARKETING



6.1.- Imagen de marca

Será preciso dotar a la empresa de una fuerte imagen de marca con vistas a su futura expansión. Una buena imagen corporativa genera una ventaja sobre los competidores, crea una preferencia por parte de los clientes, y anima al personal. Esta inversión se hace a largo plazo.

Se eligió el nombre comercial "PASOS" debido a su fácil pronunciación y recuerdo, y a que se identifica con la actividad desarrollada.

Anagrama de la empresa



Los colores verde y amarillo que componen el anagrama serán los que se utilicen en toda la comunicación de la empresa, de forma que el público asimile marca y colores.

La imagen se hará extensiva a los uniformes del personal y a los establecimientos comerciales. El diseño de estos debe ser moderno y actual, con líneas rectas. El escaparate será de fondo cerrado para centrar más el producto. Debe permitir que desde fuera se puede apreciar el interior de la tienda. Para conocer más a fondo el diseño de los establecimientos comerciales puede verse el anexo 1.

También deben transmitir una imagen de marca las cajas de calzado (se colocará todo el calzado en cajas con la marca PASOS en lugar de la marca del fabricante) y las bolsas que se entregan al público.

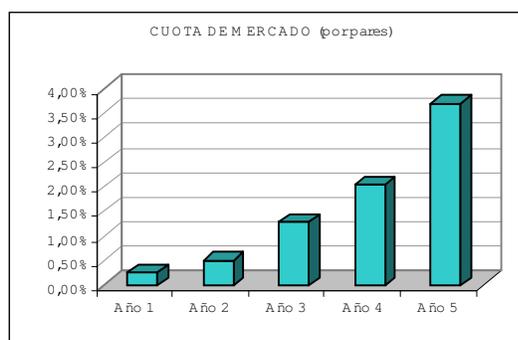
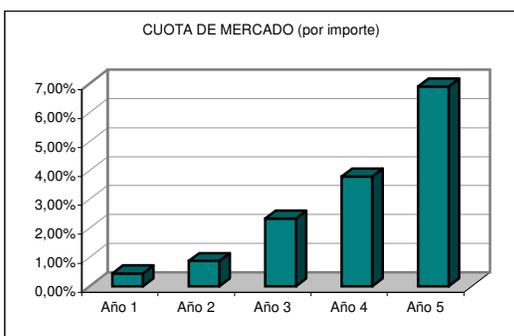
En cuanto a la publicidad, se transmitirá una idea de calidad y diseño de los productos ofertados.

Será precisa la implantación de un sistema de gestión de la calidad según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 que abarque todos los procesos de la empresa (véase anexo 6).

6.2.- Objetivos

Se espera un incremento de las ventas de un 10% anual para cada establecimiento, consecuencia directa del plan de marketing.

La cuota de mercado que se desea conseguir al final del quinto año es del 6,9% en ventas y el 4% en número de pares.



Por importe	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	168.451 •	332.914 •	889.208 •	1.439.250 •	2.623.543 •
CUOTA DE MERCADO	0,44%	0,88%	2,34%	3,79%	6,90%

Por número de pares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	3.230	6.504	16.810	26.658	47.947
CUOTA DE MERCADO	0,27%	0,54%	1,40%	2,22%	4,00%

Fuente y elaboración propia

6.3.- Política de precios

El posicionamiento inicial del producto nos sitúa en una banda de precio elevado, justificado sin duda por el alto nivel de servicio ofrecido.

El precio de venta será el resultado de aplicar al precio de compra de cada artículo un margen comercial del 100%. El margen medio resultante esperado será del 66% (debido a venta en rebajas y ofertas especiales).

Las tiendas outlet tendrán un margen inferior (del 25%) ya que se aplica a artículos excedentes.

6.4.- Publicidad

Se destinará un 3% de las ventas anuales a publicidad. El gasto se hará de manera uniforme durante todo el año, incidiendo especialmente en el inicio de temporada y de rebajas.

La apertura de cada nueva tienda se realizará en fechas de rebajas, de forma que permita a mayor cantidad de personas conocer el nuevo establecimiento y además se facilite la eliminación de stocks. Durante los siguientes tres meses se realizará una campaña de lanzamiento del local con un presupuesto del 3% de la cifra de ventas esperadas en el primer año de actividad del establecimiento.

La publicidad se irá adaptando a las necesidades y tamaño de la empresa. Inicialmente estará basada en radio y prensa local, reparto en mano y cartelería. Posteriormente podrían usarse medios más masivos.

También será precisa una importante labor de relaciones públicas, de modo que se consiga una publicidad adicional (notas de prensa, invitaciones de famosos a la tienda, presentación de temporada, referencias y artículos en revistas de moda, etc)

Se creará una página web que impulse la imagen corporativa.

6.5.- Fidelización de clientes

Es muy importante la fidelización de los clientes. Esto se hará a través de un club de clientes: el "Club PASOS".

Con cada venta se entregará una documentación para darse de alta. Al inicio de cada temporada se enviarán descuentos especiales para clientes del club, de modo que se incite a éstos a repetir compras.

Con este sistema se aumentarán ventas y se transmitirá al cliente la idea de un trato especial.

Por otra parte se establecerán acuerdos, basados en descuentos sobre el precio, para atraer a ciertos colectivos (colegios profesionales, hermandades, grupos de compra, clientes de bancos, etc)

6.6.- Seguimiento y control

Se establecerán mecanismos de seguimiento y control de los objetivos de ventas, así como del cumplimiento del plan de marketing, de modo que puedan implementarse las correcciones que sean precisas.

7 - PLAN DE OPERACIONES



7.1.- Establecimientos comerciales

El ámbito de la explotación del negocio durante los primeros cinco años es Sevilla.

El primer establecimiento se abrirá en la calle Francos. Se ha elegido esta localización por ser una calle peatonal, cercana a la zona del Salvador y a la zona de mayor comercio de calzado del centro de la ciudad, que recientemente ha sido convertida en centro comercial abierto. Se trata, pues, de una zona comercial, de costes medios en alquileres de locales, con un potencial de impacto comercial medianamente elevado.

En función de la variable coste/oportunidad, el objetivo es el crecimiento y expansión hacia zonas comerciales mejores (Sierpes-O'Donnell-Tetuán)

La apertura de tiendas se hará de acuerdo al siguiente plan:

PLAN DE APERTURA DE TIENDAS	<u>Fecha de apertura</u>		<u>Localización</u>
<i>Tienda 1</i>	marzo	año 1	zona comercial intermedia
<i>Tienda 2</i>	julio	año 2	zona comercial intermedia
<i>Tienda 3</i>	julio	año 3	zona comercial buena
<i>Almacén 1</i>	julio	año 3	zona comercial intermedia
<i>Tienda 4</i>	enero	año 5	zona comercial buena
<i>Tienda 5 (outlet)</i>	julio	año 5	zona comercial intermedia

La primera tienda debe abrirse coincidiendo con el inicio de la temporada. De ese modo dispondremos de 6 meses para la venta de los productos, pudiendo ofrecer un surtido inicial mayor.

Las demás aperturas de establecimientos se harán en meses de rebajas, de forma que ayuden a la venta de parte de los stocks existentes. Además se utilizará la venta a precio rebajado como publicidad inicial de la tienda, de

forma que el público en general tenga conocimiento del nuevo establecimiento y acceso a los productos.

El formato de tiendas es el de local comercial de tamaño mediano (50-80 m²) y modernamente decorado. En concreto, el primer local de la Calle Francos tiene 55 m² (25 m² dedicado a sala de ventas y 30 m² a almacén).

La inversión necesaria para la apertura de cada establecimiento será:

<u>Local comercial</u>	10.500,00Euros
Obras de acondicionamiento	10.000,00Euros
Licencia de apertura	500,00Euros
<u>Mobiliario</u>	4.500,00Euros
Estanterías de almacén	2.000,00Euros
Mostrador y asientos	1.500,00Euros
Decoración	1.000,00Euros
<u>Tecnologías de la Información</u>	1.500,00Euros
Ordenador con impresora y cajón portamonedas	1.200,00Euros
Software (TPV y gestión de pedidos y almacén)	300,00Euros

Total 16.500,00Euros

Estos costes se refieren al año inicial y se irán actualizando según el IPC.

Cada tres años será necesaria la redecoración y puesta al día del establecimiento comercial.

El gasto de mantenimiento mensual de cada local será:

Comunidad	50,00Euros
Electricidad	60,00Euros
Teléfono	40,00Euros
Seguridad	50,00Euros
Limpieza	60,00Euros
Seguros	20,00Euros
Impuesto de actividades y Tasa de basuras	20,00Euros

Total 300,00Euros

Estos costes se refieren al año inicial y se irán actualizando según el IPC.

Se contratará con una empresa especializada la seguridad del local comercial y la limpieza.

7.2.- Compras

Se han establecido contactos con las principales marcas de forma que se conviertan en proveedores de nuestra empresa.

Los pedidos se harán por una cantidad que incluya la previsión de ventas más el incremento del stock de seguridad para cada temporada.

Los pedidos de cada temporada se hacen en abril y octubre, anticipándose en cinco meses al inicio de la temporada. Por ello, es muy importante la asistencia a ferias de calzado, de forma que se está al día en cuanto a la moda que vendrá.

Estos pedidos son servidos a lo largo de 3 meses (enero, febrero y marzo para la temporada de primavera-verano y julio, agosto y septiembre para la temporada de otoño-invierno).

La forma habitual de pago a proveedores es a 90 días. Para mantener estas condiciones, será necesario el cumplimiento de las obligaciones de pago sin retrasos, de forma que se mantenga una buena reputación ante los proveedores. Esto nos permitirá mejorar nuestra posición para obtener mejores condiciones de precio y de servicio de mercaderías.

Las bolsas y cajas se recibirán a principio de temporada (marzo y septiembre) en cantidades iguales a las ventas previstas, y se pagarán también a 90 días.

El resto de productos para el cuidado del pie y del calzado, se pagan el mismo mes en que se venden, ya que se pueden ir solicitando según demanda.

7.3.- Almacén

Como antes se comentó, los pedidos se harán por una cantidad que incluya la previsión de ventas más el incremento del stock de seguridad para cada temporada.

Este stock de seguridad tendrá dos utilidades: absorber las diferencias de previsión de las ventas y ofrecer un mayor surtido de modelos a los clientes.

El stock de seguridad que se desea mantener es el siguiente:

STOCK DE SEGURIDAD	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<i>Stock sobre ventas de cada temporada</i>	50%	50%	40%	35%	30%

La proporción del stock de seguridad sobre las ventas de cada temporada va disminuyendo con el tiempo debido a que, al existir un mayor número de establecimientos, el stock de seguridad será compartido por todos.

Los excedentes de cada temporada se reducirán al máximo durante las rebajas, de modo que el inicio de la siguiente temporada pueda ser lo más nuevo y actual posible. Esto será aplicable sobre todo al calzado de señora, que exige una mayor renovación de modelos cada temporada. Los márgenes comerciales se ajustarán de forma que se minimicen los excedentes de calzado.

La apertura de nuevas tiendas se hará en temporada de rebajas de manera que faciliten la eliminación de stocks de las tiendas existentes.

Otro modo de eliminar excedentes será la creación de tiendas outlet. Ello será posible cuando se alcance un volumen de negocio y de excedentes suficiente para que sean abastecidas. Estas tiendas outlet serán usadas para eliminar stocks de temporadas anteriores. Para ello se venderá a un precio inferior que en las tiendas normales. El margen aplicado será el 25% del de las tiendas normales.

A partir de la apertura de la tercera tienda, se creará un almacén central para los establecimientos de la ciudad, donde se llevará la gestión de mercancías. De este modo se mejorará el control del inmovilizado material.

Este almacén central estará encargado de:

- la recepción, seguimiento y comprobación de pedidos
- la colocación de artículos en cajas con la marca
- el reparto a cada tienda del stock mínimo necesario para cubrir la gama
- la reposición a cada tienda de las ventas efectuadas
- la gestión del envío o intercambio de artículos entre tiendas
- el almacenamiento de los artículos que no están a la venta (temporada anterior)

Este almacén central repercutirá en la mejora de la gestión de mercancías de las tiendas, al tener más espacio disponible para artículos a la venta, mejorando la localización de cada solicitud del cliente y haciendo preciso un menor tamaño de almacén. Además permitirán que el personal de la tienda pueda dedicar más tiempo a la atención de clientes.

El aumento del número de tiendas y la correcta gestión de almacenes hará posible que pueda ofrecerse un surtido mayor al cliente así como compartir el stock de seguridad.

7.4.- Funcionamiento de tiendas

Existirán 3 tipos de tiendas:

- Tiendas en zonas comerciales buenas:
 - No cerrarán a medio día y abrirán todos los festivos permitidos por la ley.
 - Tendrán 2 empleados durante todo el tiempo de apertura y 3 dependientes durante el 50% del tiempo.
- Tiendas en zonas comerciales intermedias:
 - Cerrarán a medio día y no abrirán en festivos autorizados.
 - Tendrán un empleado durante todo el tiempo de apertura y 2 dependientes durante el 50% del tiempo.
- Tiendas outlet:
 - Cerrarán a medio día y no abrirán en festivos autorizados.
 - Tendrán un empleado durante todo el tiempo de apertura y 2 dependientes durante el 50% del tiempo.
 - Venderán con un margen comercial menor (25% del de las tiendas normales)

En el anexo 8 puede encontrarse la ley del comercio en Andalucía, que regula la actividad comercial.

8 - RECURSOS HUMANOS



8.1.- Estructura de la empresa

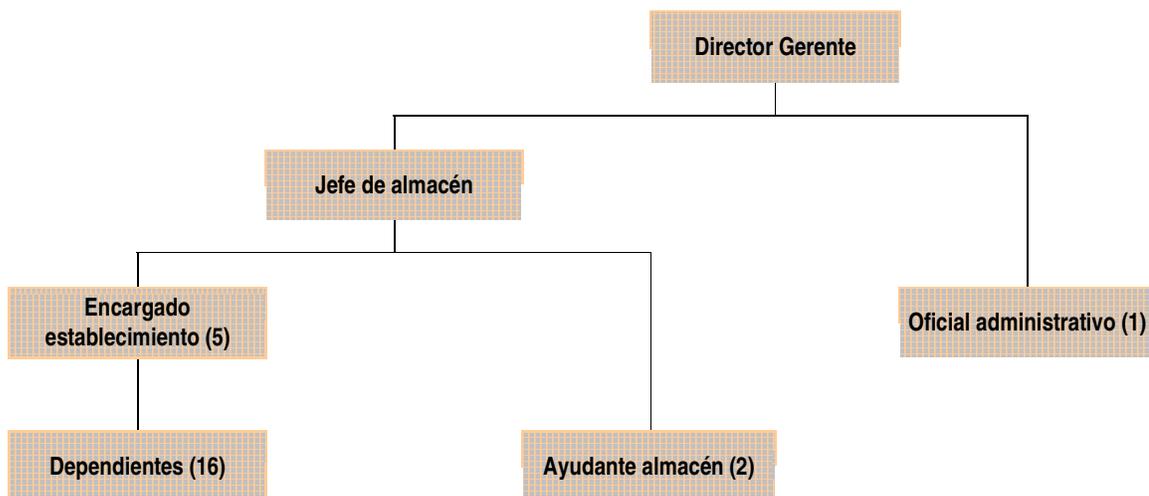
Debido a la dimensión de la empresa, inicialmente ésta tendrá un director gerente (que será el propio empresario) un encargado de establecimiento y dos dependientes.

La selección del personal será realizada por el director gerente, mientras que la gestión del personal (nóminas, seguros sociales, etc) y la contabilidad y obligaciones fiscales serán llevadas por una asesoría externa.

Conforme crezca la empresa, se irá contratando personal para adaptar la organización a las necesidades. A final del quinto año se espera que la empresa cuente con 26 trabajadores.

Para ver la evolución de la empresa y las consideraciones en cuanto a recursos humanos, véase el anexo 4.

[Organización prevista para finales del quinto año.](#)



DESCRIPCION DE PUESTOS

- **Director Gerente**
*Será el encargado de la dirección, gestión y administración de la empresa.
Mientras no exista el puesto de jefe de almacén, será el responsable de sus funciones.*
- **Jefe de almacén**
Su misión será la coordinación de los establecimientos comerciales, la gestión y control del almacén y las compras de mercancía.
- **Encargado de establecimiento**
Será responsable de la gestión interna del establecimiento y de las relaciones con clientes. Deberá organizar los horarios de trabajo del personal bajo su supervisión y encargarse de la colocación de escaparates y la gestión del almacén de la tienda, siguiendo las consignas dadas por el jefe del almacén.
- **Dependiente**
Su misión será la atención al público y el servicio de venta. Además, bajo la supervisión del encargado del establecimiento, colaborará en la colocación de escaparates y la gestión del almacén de la tienda.
- **Oficial administrativo**
Se responsabilizará de la gestión administrativa de la empresa, ayudado por la asesoría laboral, fiscal y legal.
- **Ayudante de almacén**
Se encargará de la recepción y revisión de pedidos, colocación en cajas con la marca, reparto de pedidos a tiendas y gestión del almacén central.

8.2.- Formas de contratación y jornada

El personal de las tiendas será contratado a tiempo parcial. De este modo se contará con más personal para adaptarse a las ventas, a las vacaciones y a las eventualidades que pudieran producirse.

El horario de trabajo deberá ser lo suficientemente flexible como para que pueda cubrirse con más personal los días y horas de mayores ventas previstas.

El puesto de jefe de almacén será a tiempo completo, mientras que el de oficial administrativo irá aumentando su jornada, según las necesidades, hasta llegar a tener jornada completa.

Las tiendas en zonas comerciales buenas, tendrán 2 empleados durante todo el tiempo de apertura y 3 dependientes durante el 50% del tiempo. Estas tiendas no cerrarán a medio día y abrirán todos los festivos permitidos por la ley.

Las tiendas en zonas comerciales intermedias, tendrán un empleado durante todo el tiempo de apertura y 2 dependientes durante el 50% del tiempo. Estas tiendas cerrarán a medio día y no abrirán en festivos autorizados.

Los contratos se harán por tiempo indefinido con vistas a que el personal se sienta desde el principio como una parte de la empresa y ligue su futuro profesional al buen funcionamiento de la empresa.

8.3.- Política de retribución e incentivos

El salario de los empleados se ajustará al convenio sectorial suscrito para trabajadores del comercio de la piel en la provincia de Sevilla.

En él se contabilizan dos pagas extras más una de beneficios, además de las doce mensualidades. El abono se hará en doce pagas anuales.

Por otra parte, y en la línea de que el personal se vincule a la empresa, se ha previsto ofrecer un incentivo del 1% sobre las ventas.

Este incentivo se repartirá del siguiente modo:

Director Gerente	0,40%
Jefe de almacén	0,15%
Encargados de establecimientos	0,25%
Dependientes	0,20%

9 - ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO



9.1.- Necesidades de financiación

La inversión inicial será de 60.000 euros. Además será necesaria una financiación externa por un importe de otros 60.000 euros, una vez iniciada la actividad (mayo del año 1).

Para iniciar la expansión del negocio, en junio del año 2, será preciso realizar una ampliación de capital de 100.000 euros y en junio del año 3 se necesitará un crédito adicional de 300.000 euros.

Con estos capitales se garantiza la financiación de la empresa durante los primeros 5 años.

La política de distribución de beneficios será de reinversión total, de modo que pueda conseguirse una rápida expansión inicial, ya que resulta fundamental para obtener economías de escala y el poder frente a proveedores que se necesita en el negocio.

No se han considerado en el estudio económico las subvenciones a las que se pudiera acceder, ya que en ningún momento se puede considerar la resolución favorable por anticipado. En caso de conseguirse se reducirán las necesidades de financiación externa.

Las subvenciones posibles vendrían, fundamentalmente, de la mano de la contratación del personal, de la compra de los equipos informáticos y de las inversiones realizadas.

9.2.- Consideraciones del estudio económico-financiero

Las ventas se realizan siempre al contado, mientras que el pago de mercancías se hará a 90 días, como es práctica habitual en el sector. Esto nos proporciona un importante colchón financiero.

La valoración de existencias se ha realizado de acuerdo con el método FIFO.

En el incremento de los precios se han considerado tres índices:

- IPC (aplicable a salarios y gastos)
- Índice de incremento de los precios del calzado
- Índice de incremento de los precios de alquiler de locales

La previsión considerada ha sido la siguiente:

INCREMENTO DE PRECIOS	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<i>IPC</i>	2%	2%	2%	2%	2%
<i>Incremento del precio del calzado</i>	3%	3%	3%	3%	3%
<i>Incremento del coste de los alquileres</i>	3%	3%	3%	3%	3%

Los préstamos se amortizarán en ocho años, haciéndose pagos mensuales por importe del capital más los intereses adeudados.

El coste de formalización de los préstamos se ha estimado en un 2% sobre el capital prestado.

La retribución de los capitales considerada ha sido:

FINANCIACION	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<i>Tipo de interés medio de préstamos</i>	7%	7%	7%	7%	7%
<i>Tipo de interés medio de depósitos</i>	2%	2%	2%	2%	2%

Se ha entendido que toda la liquidez de la empresa se retribuye mensualmente al tipo de interés medio de depósitos.

Se ha considerado en el estudio económico el pago de cuotas de Seguridad Social y de impuestos (IVA, sociedades y retenciones por IRPF) que suponen una fuente de financiación para la empresa, al ser ingresados con posterioridad.

Para profundizar en los datos económicos debe verse el capítulo IV y el anexo 5.

9.3.- Resultados

Los ingresos son básicamente debidos a las ventas, llegando a 2,6 millones de euros al final del periodo estudiado.

En cuanto a los gastos, la mayor partida es para consumos de explotación, como era previsible. Otros gastos importantes son, en este orden, personal, alquileres y publicidad.

Los resultados después de impuestos son reducidos durante los primeros años, aunque crecen constantemente hasta alcanzar la cifra de 222.000 euros en el quinto año.

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
RESULTADO	464 •	13.951 •	40.710 •	113.208 •	222.104 •

Se obtiene un VAN de la inversión de 184.000 euros y una TIR del 45%.

Es de destacar el equilibrio financiero de la empresa y el crecimiento constante de todos los parámetros.

Se observa que la tesorería es muy variable y en gran medida cíclica, debido al importante coste de las mercaderías, cuyo pago debe afrontarse en periodos concretos del año.

En el balance destaca el elevado valor de las existencias. Esto supone un importante capital improductivo, pero que es una exigencia del negocio. Gran parte de las políticas de la empresa están orientadas a minimizar este valor en la medida de lo posible.

9.4.- Ratios financieros

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>RATIOS DE RENTABILIDAD</u>					
RENTABILIDAD SOBRE INVERSION	0,8%	8,7%	23,3%	52,6%	67,6%
<i>Beneficios netos / capitales propios</i>					
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	0,4%	6,2%	7,6%	18,2%	25,7%
<i>Beneficios netos / activo</i>					
<u>RATIOS DE EQUILIBRIO FINANCIERO</u>					
LIQUIDEZ	28,86	21,74	10,23	8,49	5,93
<i>Activo circulante / Pasivo circulante</i>					
TESORERIA INMEDIATA	9,07	6,27	2,66	0,14	0,57
<i>Tesorería / Pasivo circulante</i>					
<u>RATIOS DE EQUILIBRIO FINANCIERO A LARGO PLAZO</u>					
GARANTIA	2,18	4,54	1,67	2,12	2,75
<i>Activo / Recursos ajenos</i>					
FINANCIACION DEL INMOVILIZADO	2,88	4,35	2,61	2,28	3,05
<i>Capitales Propios / Activo fijo</i>					
<u>RATIOS DE APALANCAMIENTO</u>					
ENDEUDAMIENTO	0,85	0,31	1,85	1,37	0,96
<i>Recursos ajenos / capitales propios</i>					
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0,05	0,05	0,26	0,29	0,39
<i>Pasivo circulante / Capitales propios</i>					

10 - PLAN DE EXPANSION



La rentabilidad del negocio está muy influida por el tamaño. Mayor tamaño supone unas posibilidades mayores en cuanto a amplitud de gama ofrecida a clientes, publicidad, reparto de gastos de gestión, etc. Para conseguir estas economías de escala será necesaria una expansión muy fuerte del negocio.

El plan de expansión de la empresa se apoya en los siguientes hitos:

- Año 1.- Apertura de la primera tienda
- Año 2.- Apertura de la segunda tienda
- Año 3.- Apertura de la tercera tienda y almacén central
- Año 5.- Apertura de dos nuevas tiendas
- Año 6.- Apertura de la primera tienda en otra ciudad
- Año 7.- Apertura de nuevas tiendas en otras ciudades
- Año 8.- Establecimiento de un régimen de franquicias a nivel nacional