

**Análisis de la estrategia para la creación de las Tiendas “Amor a primera vista” de
Calzatodo**

Juan Camilo Escalante

Pamela Ramírez Pérez

Tutor:

Enrique Ramírez Robledo

Universidad ICESI

Maestría en Gestión Empresarial

Junio 2023

Contenido

	Pág.
Resumen	6
Introducción.....	8
1. Tendencias globales en la industria de calzado.	11
1.1 Tendencias de moda	11
1.2 Tendencias Económicas.....	13
1.3 Tendencias de la industria	15
1.4 Retos del Sector	16
2. Benchmarking de empresas con dilemas de marcas similares al de Calzatodo.....	17
3. Investigación de mercado a partir de fuentes secundarias, entrevistas a usuarios y observación, entre otros.....	20
3.1 Investigación de mercados: encuesta.....	20
3.2 Investigación de mercados: entrevistas	24
3.3 Investigación de mercados fuentes secundarias	26
4. Análisis Financiero de las dos opciones	27
4.1 Opción tienda Calzatodo.....	28
4.2 Opción de las tiendas propias marca Amor a Primera Vista	29
5. Revisión estratégica del proyecto	32
5.1.1 Plan de acción	33

6. Pros y contras de las dos opciones y recomendación sobre una de ellas.....	34
7 . Propuesta de lanzamiento de las tiendas independientes de Amor a Primera Vista	35
Referencias	37

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Marcas Calzatodo	8
Tabla 2. Comparación competidores	19
Tabla 3. Estado de resultados Calzatodo S.A. (valor en miles).....	27
Tabla 4. Proyección ventas con la opción de seguir en las tiendas físicas de Calzatodo.	28
Tabla 5. Proyección de los estados financieros con la opción de seguir en las tiendas físicas de calzadoto.	29
Tabla 6. Evaluación financiera con la opción de seguir en las tiendas físicas de calzadoto.	29
Tabla 7. Proyección ventas con la opción de tiendas propia Amor a Primera Vista.....	30
Tabla 8. Proyección de los estados financieros con la opción de tiendas propias Amor a Primera Vista	30
Tabla 9. Evaluación financiera con la opción de tiendas propias Amor a Primera Vista. ...	31
Tabla 10. Comparación de las dos opciones.....	31
Tabla 11. Pros y contras de las dos alternativa.....	34

Lista de Figuras	Pág.
Figura 1. Marca Calzatado.....	8
Figura 2. Marca Amor a Primera Vista	9
Figura 3. Índice promedio de producción.....	14
Figura 4. Recuperación de las importaciones	15
Figura 5. Página web de Studio F.....	17
Figura 6. Página web Zara.....	18
Figura 7. Tienda Josh Shoes & accesorios	18
Figura 8. Exhibición de los productos de la marca Amor a Primera Vista dentro de las Tiendas de Calzatodo.	25
Figura 9. Perfil del comprador de comercio electrónico en Colombia.....	26

Resumen

El objetivo de este documento es presentar un análisis sobre las alternativas de dar apertura a las tiendas propias de la marca Amor a Primera Vista, de Calzatodo. A través de una revisión documental se visualizó el panorama de la industria del calzado, las tendencias económicas, de moda y los retos del sector. Se realizó un comparativo con marcas rivales que ofrecen calzado para mujer, como Studio y Zara. Por medio de encuestas se consultó a una muestra de clientes potenciales para conocer sus hábitos de compra de calzado. También se realizaron visitas a tiendas actuales de Calzatodo, donde está disponible la marca para conocer la exhibición y tener la oportunidad de entrevistar a las vendedoras de cada tienda. Posteriormente, se hizo el análisis financiero de dos alternativas: la primera, de continuar en las tiendas de Calzatodo pero mejorando la exhibición de la marca y generando una tienda independiente en línea, y la segunda, consideró la apertura de tiendas bajo la marca propia. Según las condiciones económicas se evidenció viable la primera opción por costos de inversión y mejor desempeño en indicadores, como el valor presente neto y la tasa interna de retorno. Se concluye que la primera opción es la más adecuada, a la vez la marca debe trabajar en mejorar su promoción para llegar a posicionarse en el mercado, actualmente tiene ventajas como su calidad, diversidad de productos, diseños innovadores, aspectos son valorados por los clientes. De posicionarse es factible que pueda independizar su tienda en línea como marca independiente e incluso a mediano plazo pueda tener sus tiendas físicas, lo cual es posible porque tendría mayor volumen de ventas y haría viable desde lo financiero esta iniciativa.

Palabras clave: *Reto empresarial, Análisis de marca, Industria del calzado.*

Summary

The objective of this document is to present an analysis of the alternatives for opening their own stores of the Amor a Primera Vista de Calzadoto brand. Through an overview of the footwear industry, economic and fashion trends and the challenges of the sector are presented. A comparison is made with rival brands that offer women's footwear such as Studio and Zara. Through surveys, a sample of potential customers were consulted to learn about their footwear purchasing habits. Visits to current Calzadoto stores where the brand is available were also made to learn about the displays and to have the opportunity to interview the saleswomen of each store. Subsequently, the financial analysis of two alternatives were carried out, the first was to continue in Calzadoto stores but improving the presentation of the brand and generating an independent online store. The second option considered the opening of stores under the own brand. According to the economic conditions, the first option was viable due to investment costs and better performance in indicators such as the net present value and the internal rate of return. It is concluded that the first option is the most appropriate, at the same time the brand must work to improve its marketing in order to establish itself in the retail industry. Currently it has advantages such as its quality, product diversity, innovative designs and aspects that are valued by customers. . If it is established, it is feasible that it can make its online store independent as an independent brand and even at a medium size it can have its physical stores, which is possible because it would have a higher sales volume and would make this initiative financially viable.

Keywords. Calzadoto, Amor a Primera Vista, Footwear.

Introducción

Calzatodo es una empresa que se ha posicionado en el mercado. Su marca es tradición para muchas familias colombianas, que han visto en su portafolio de productos calidad y buenos precios. Sus tiendas en centros y zonas comerciales se han destacado por su la exhibición de sus productos, lo cual se complementa con una esmerada atención del personal de ventas. La marca como tal ya transmite confianza, es reconocida fácilmente por el consumidor (ver figura 1).

Figura 1. *Marca Calzatodo*



Fuente: Calzatodo.

La empresa también dispone de diversidad de marcas que se adaptan a las necesidades de sus clientes, abarcando así a varios segmentos. En la tabla 1 se presentan las distintas marcas que se ofertan tanto en sus tiendas físicas como en su sitio web: www.calzatodo.com.co

Tabla 1. *Marcas Calzatodo*

MARCAS		
24 WalksAldo	Gomosos	Frattini
Amor a primera vista	Gumball	Frattini Bela
Barbie	Gumball	Frattini Comfort
Brahma	Hot Wheels	Frattini Glam
Bubble Gummers	Hot Wheels	Piccadilly
Carolina Cruz	Ipanema	Rider
Cartago	Ipanema	River Creek
Croydon	Marvel	Throwing
Disney	Masconi	Usaflex
Fisher Price	Patrick	Verlón
Frattini Glam	Frattini Teen	Zaxy
Frattini Teen	Gomosos	

Fuente. Calzatodo (2023). [Calzatodo - Calzado para todos](http://www.calzatodo.com.co)

La marca Amor a Primera Vista (ver figura 2) se concentra en el segmento femenino. Ofrece productos como sandalias, tenis y botas o botines, en tallas desde el número 35 hasta el 41. Lo que indica que el segmento es para mujeres entre 15 a 65 años.

Figura 2. *Marca Amor a Primera Vista*



Fuente. Calzatodo (2023). [Calzatodo - Calzado para todos](#)

La marca Amor a Primera Vista se destaca por sus diseños innovadores, una amplia gama de colores, estilos, materiales y texturas, que son respaldados por los estándares de calidad que siempre ha garantizado Calzatodo.

Contar con tiendas exclusivas de la Marca Amor A Primera Vista tiene un gran potencial dado que el segmento de clientes femeninos es uno de los más atractivos por la demanda constante de calzado. “Cifras oficiales de Raddar y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas -ACICAM, revelaron que el consumo per cápita de zapatos en el país, alcanzó los 2.8 pares anuales, lo que implica ventas promedio entre 4 y 5 billones de pesos al año” (Mall & Retail, 2018)

Contar con tiendas propias de la marca Amor a Primera Vista permitirá llegar con mayor fuerza al segmento femenino de entre 15 a 65 años. La independencia de las mismas

permite diseñar una imagen corporativa enfocada en la mujer, lo que es atractivo para diferenciarse del mercado. Sin embargo, esto también implica aumentar costos de operación dado que nuevas tiendas implican costos de alquiler, personal y demás gastos administrativos.

Para valorar la decisión de abrir tiendas bajo la marca propia Amor a Primera Vista se revisan varios aspectos, como tendencias de la industria del calzado, experiencias de empresas que compiten con calzado para la mujer. También se presentan aspectos de la investigación de mercados.

1. Tendencias globales en la industria de calzado

La industria del calzado ha evolucionado tanto en diseños como en la búsqueda de materiales que sean sostenibles, de tal forma que presten un alto desempeño y reduzcan el daño ambiental. Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y Sus Manufacturas, ACICAM, :

Los consumidores actuales son cada vez más exigentes a la hora de escoger una marca, ya que no solo se fijan en el reconocimiento de la empresa y en la calidad del producto, sino en el tipo de insumos que usan y en el proceso para desarrollarlos, la tendencia hacia lo sostenible se ha vuelto más evidente en los últimos años, razón por la cual, cada vez más compañías de la industria buscan materias primas naturales y técnicas de elaboración sustentables que no generen un impacto negativo en el ambiente (2023).

1.1 Tendencias de moda

Respecto a las tendencias de la moda, para 2023 se esperan tendencias que siguen consolidando el uso de materiales naturales cultivados o procesados a través de prácticas sostenibles. Igualmente, se piensa en calzado para distintas actividades, formales, deportivas, al aire libre. Lo que guarda relación con la concepción de una mujer dinámica y polifacética.

Tendencias Otoño Invierno 22/23. Algunas de las tendencias presentadas en la Feria International Footwear & Leather Show (IFLS) + Exhibición Internacional del Cuero e Insumos, Maquinaria y Tecnología (EICI), estuvieron centradas en temas de Noi Natura: actividades al aire libre, temas naturales y florales. También toma fuerza la

tendencia denominada Mystic Paralelo, que alude a la relación de tecnología y moda, espacios y motivos cibernéticos-metaverso, talismanes y piedras en marroquinería. También, Clásico Renew, registros básicos en calzado y marroquinería; y, por último, Lumínica Nocturna, coalición de influencias deportivas, alta costura y urbanas nocturnas (Vogue México, 2023).

También se tienen tendencias para verano, lo que aplica para países con climas tropicales, como ocurre en Colombia, según la firma Vogue México (2023) se destaca una mayor demanda de ciertos productos.

- Sandalias planas con plataforma
- Flats de punta triangular
- Sandalias de tacón con pulsera
- Mocasines
- Mules con tacón
- Tennis Chunky
- Botas con plataforma
- Sandalias de tiras con tacón

Como se aprecia, estas tendencias favorecen a la marca Amor a Primera Vista por cuanto se ajustan a su portafolio de productos y a los atributos del calzado que ofrece, que se enfoca en sandalias, tenis, botas y botines.

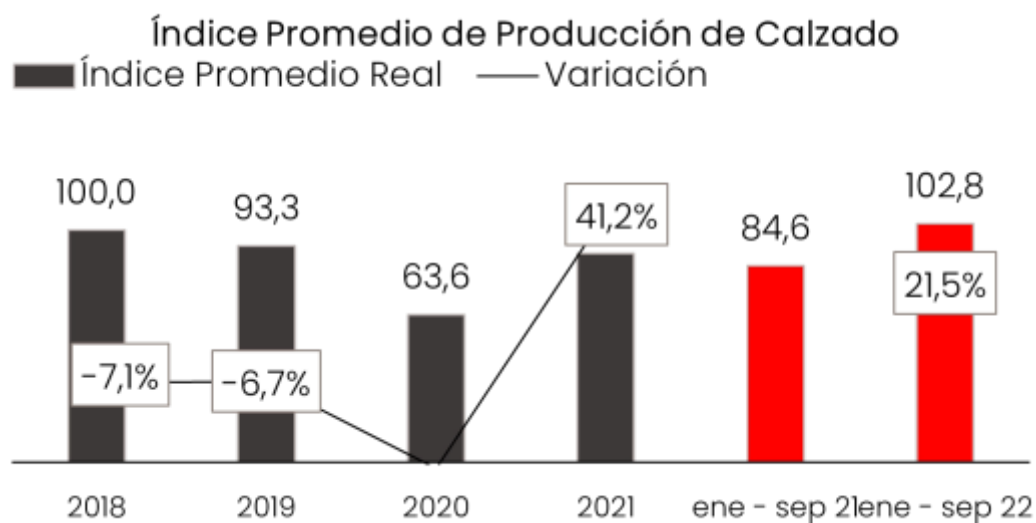
1.2 Tendencias económicas

El sector calzado también ha mostrado tendencias de recuperación, lo que genera un panorama positivo para los distintos actores del mercado. La tendencia económica del sector es favorable, ha demostrado consolidarse y muestra recuperación luego de lo vivido en la pandemia Covid 19. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, basados en datos del DANE,

la industria de calzado, de enero a noviembre de 2021, mostró un incremento en la producción de 42,2%, y en las ventas fue 38,6%. Por su parte, el sector de la marroquinería observa incrementos de 27.5% en la producción y 24.5% en las ventas. Lo que nos muestran estas cifras es una industria en recuperación” (2022).

De acuerdo con la firma Grupo Inercia Valor, en su portal Sectorial, “el potencial exportador de Colombia de calzado y marroquinería es alto, en gran parte se debe a los tratados de libre comercio firmados con otros países que afianzan las relaciones internacionales del sector. El diferencial de la industria Colombiana es la creatividad, calidad y diseño de los productos” (2022). El sector se ha recuperado, tal como se ilustra en la siguiente gráfica.

Figura 3. Índice promedio de producción

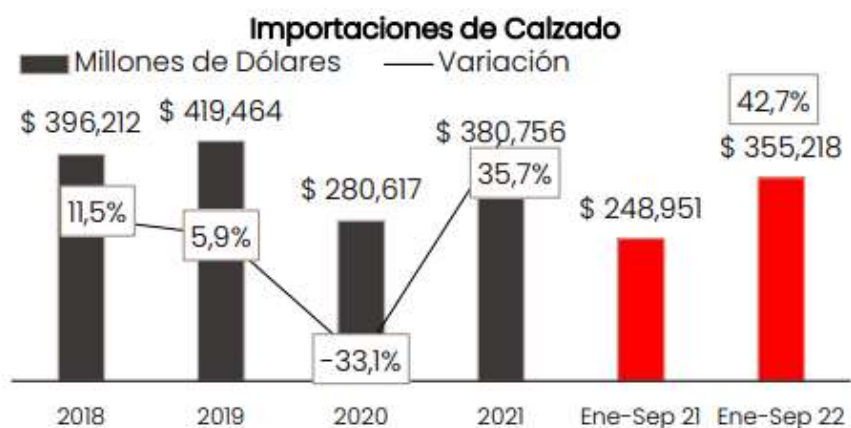


Fuente: Portal Sectorial (2022). También se ha visto una recuperación de las importaciones.

Entre enero y septiembre de 2022 se observó un incremento del 42,7% en las importaciones de calzado, es decir, US\$ 106.267 más que en el mismo periodo del 2021. El promedio mensual de importaciones fue de US\$ 39.469 , sin embargo, febrero fue el mes más bajo, con US\$ 30.190, mientras que agosto fue el más alto, con un total de US\$ 55.107 (Grupo Inercia Valor, 2022).

En la figura 4 se presenta la recuperación de las importaciones.

Figura 4. *Recuperación de las importaciones*



Fuente. (Grupo Inercia Valor, 2022).

1.3 Tendencias de la industria

El Programa de Transformación Productiva (PTP) es un programa de Gobierno creado en virtud del Artículo 50 de la Ley 1450 de 2011, asimilado para todos sus efectos a un patrimonio autónomo, que tiene por objeto la implementación de la política y planes de negocios público-privados para el desarrollo de sectores estratégicos para el país. La administración del PTP fue entregada a BANCOLDEX a través del Convenio Interadministrativo 187 de 2011, suscrito con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Su objetivo principal es presentar los últimos desarrollos de texturas, colores, estampaciones, componentes y demás insumos, para que los visitantes se informen sobre las nuevas tendencias en moda para el sector. Este tiene lugar en cada IFLS+EICI y cuenta con la colaboración de las empresas participantes del Taller de Moda I Etapa: Insumos (ACICAM, 2023).

1.4 Retos del sector

En entrevista con el diario La República, el presidente ejecutivo de ACICAM, Jorge Andrés Zuluaga, afirmó:

En la actualidad los fabricantes se enfrentan a problemáticas como la escasez de insumos y materias primas. Los productores están asumiendo el costo de los altos precios. Y con el incremento en la exportación de cuero crudo hacia mercados como China e Italia hay menor cantidad a nivel nacional y, por ende, es más costoso. Se estima que alrededor de 45% del total de la producción se exporta especialmente en cuero fresco y *wet blue*, lo que ha presionado al alza. (Rudas, 2022)

De acuerdo con la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCA) el contrabando “puede estar representando en la actualidad el 32% del sector en el país, una cifra significativa que afecta de manera directa a la industria formal” (Pérez, 2021). La Policía Fiscal y Aduanera reportó que “Entre enero y junio de 2021, el sector de calzado y polainas ocupó el sexto lugar en el total de aprehensiones de mercancías ilegales del país, con una participación de 16,3% en cantidad y 4,4% en el valor de las incautaciones que se ubicaron para ese periodo en \$9.928 millones” (Pérez, 2021). Esa misma entidad informó que, “en cuanto al sector de calzado y sus partes, durante 2022 se logró el decomiso de 631.569 pares de calzado valuados en 20.449 millones de pesos, lo que representa una variación del 27% en valor con relación con 2021, en el que se aprehendieron 689.467 pares valuados en 16.156 millones de pesos” (Semana, 2022).

2. Benchmarking de empresas que hayan tenido dilemas de marcas similares al de Calzatodo

El sector del calzado es uno de más competitivos, por la innovación constante en materiales y diseños que se adaptan a las tendencias de la moda. La marca Amor a Primera Vista enfrenta un panorama complejo. Por un lado, a nivel interno, dentro del catálogo de Calzatodo hay presencia de otras marcas de calzado femenino, como Carolina Cruz, que ya está consolidada en el mercado. Por otro lado, se enfrenta a marcas con mayor trayectoria, como Studio F o Zara, que además de calzado ofrece un amplio portafolio de productos para mujer.

Figura 5. *Página web de Studio F*

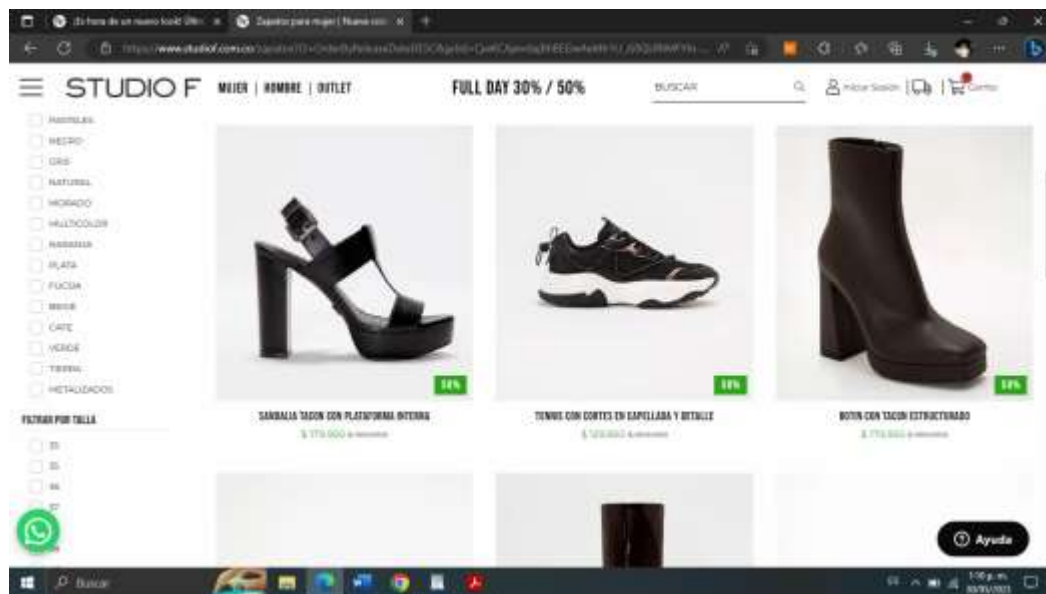


Figura 6. Página web Zara

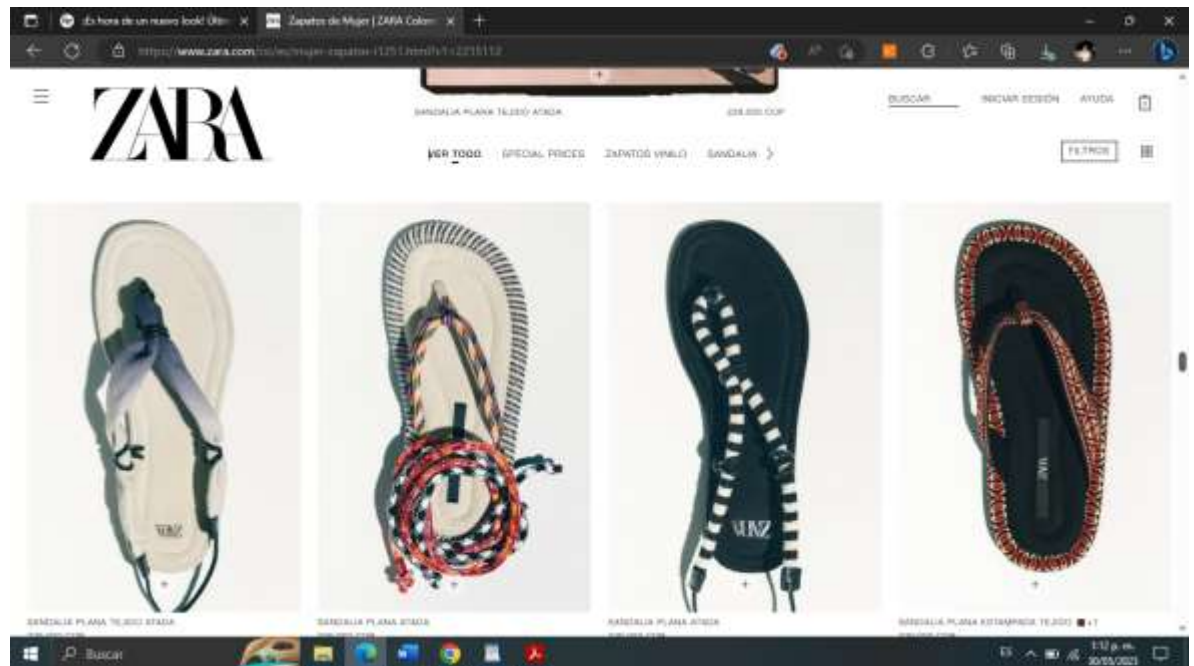
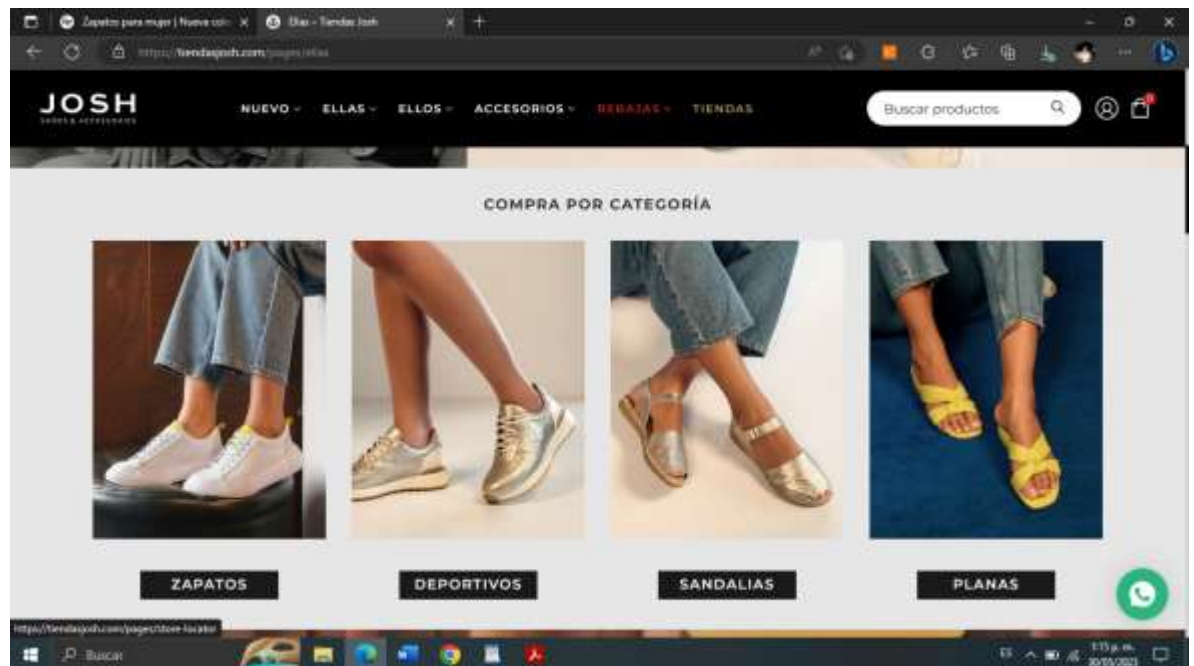


Figura 7. Tienda Josh Shoes & accesories



Además, la marca Amor a Primera Vista, en caso de tener tiendas físicas, enfrenta otra competencia, como tiendas de lujo o boutiques que comercializan calzado para mujer. Partiendo de lo anterior, se realiza el siguiente comparativo.

Tabla 2. *Comparación competidores*

Competidor	Ventajas
Studio F	Marca consolidada Tiendas físicas y virtuales Aceptación en el mercado Diversidad de productos complementarios a Calzado Amplio portafolio de productos.
Zara	Marca consolidada Marca reconocida a nivel nacional e internacional Moderna tienda digital. Reconocimiento y aceptación en el mercado Percepción de marca de lujo.
Josh Shoes & Accesorios	Diversidad de productos Marca emergente Tienda en línea moderna Portafolio incluye accesorios.
Boutiques	Flexibilidad de adaptación Posibilidad de incluir varias marcas de calzado Esquema de costos más flexible

Frente a estos competidores, la marca Amor a Primera Vista tiene unas desventajas claras:

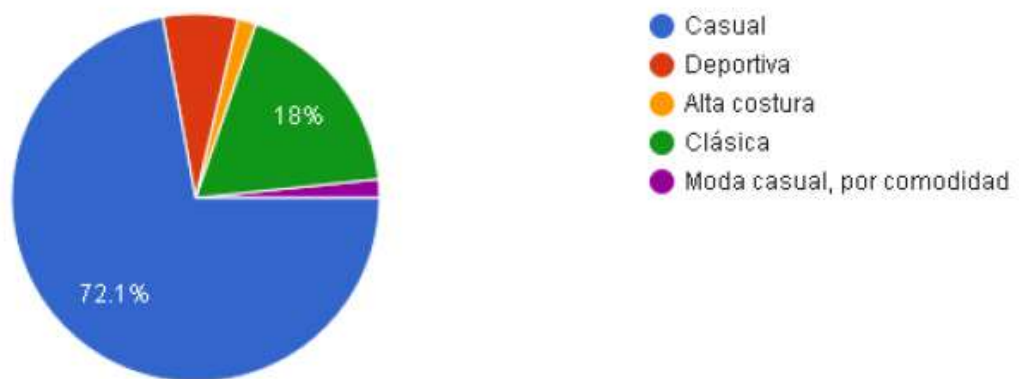
- Bajo reconocimiento de la marca. Esta no se conoce abiertamente por el consumidor final.
- No se tiene tienda física ni virtual y depende de las tiendas de Calzatodo.
- La marca no cuenta con promoción en redes sociales, tampoco publicidad tradicional que le de visibilidad.
- La marca se limita solo a la oferta de calzado, mientras los rivales disponen de otros productos para mujer.

3. Investigación de mercado a partir de fuentes secundarias, entrevistas a usuarios y observación, entre otros

3.1 Investigación de mercados: encuesta

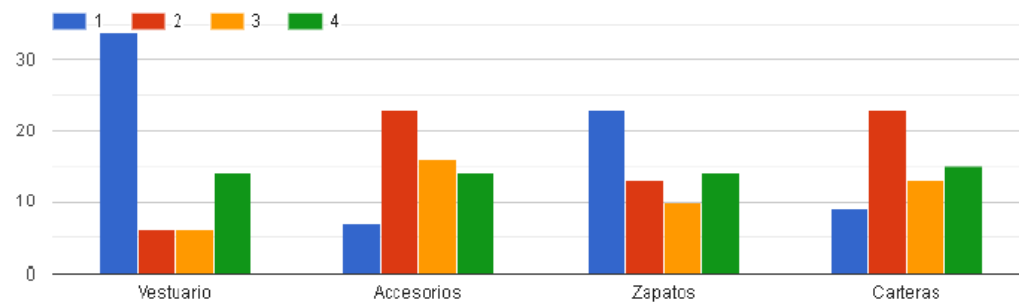
Se realizó una encuesta a 61 mujeres para conocer aspectos relacionados con la compra de calzados. Se encontró una preferencia por productos innovadores, que estén a la moda, que sean cómodos. Se les consultó con qué tendencia de la moda se identifican y el 72% indicó que con un estilo casual, mientras que el 18%, con un estilo clásico.

¿Te identificas con alguna tendencia de la moda?



Se indagó por la importancia que le asignan al calzado dentro de los productos de moda. Luego de vestuario, el calzado ocupó el segundo lugar en importancia, lo cual resulta relevante porque esto incide en la decisión de compra, dado que se les dará mayor prioridad a los productos al momento de realizar compras de elementos de moda.

Califique cuales de estos elementos de la moda consideras más importante. Siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.



También se indagó por el rango de precios que están dispuestas a pagar por un elemento que complemente la moda, como calzado. Como se aprecia en la siguiente figura, el 39% pagaría entre 120 a 160 mil pesos y 11%, más de 200 mil pesos. Esto permite concluir que las mujeres encuestadas pueden ser sensibles al precio.

¿Qué rango de precios estarías dispuesta a pagar por elementos de la moda que te gusten?



Se consultó por las tiendas donde suelen comprar productos para mujer (vestuario, calzado y accesorios), entre Lovely, Falabella, Americanino, Studio F, Zara, Stradivarius, NAF NAF. Igualmente, se mencionó la preferencia por marcas independientes y nuevas.

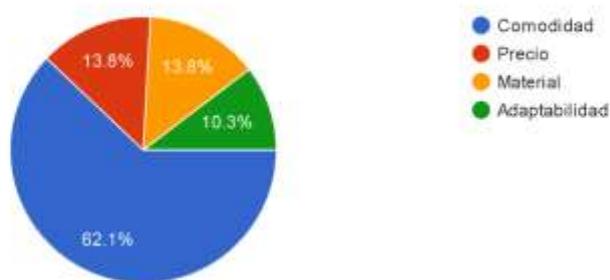
Según lo apreciado en la encuesta, las preferencias de las 61 mujeres consultadas se ajustan con la propuesta de valor de la marca Amor a Primera Vista, por sus diseños, el

concepto de la marca de ir hacia una mujer moderna, empoderada. Así mismo, sus diseños pueden ajustarse tanto al estilo casual como clásico. Con el tema de precios, los productos de la marca no están alejados del rango de precios que se pueden cancelar por un producto de moda como el calzado.

Se complementó con una encuesta a 29 mujeres para conocer aspectos específicos de la compra de zapatos. Se indagó por las características de preferencia: el 62.1% indicó la comodidad; el 13.8%, el precio; el 13.6%, el material, y 10.3%, la adaptabilidad.

Que características debe tener un zapato para usted comprarlo?

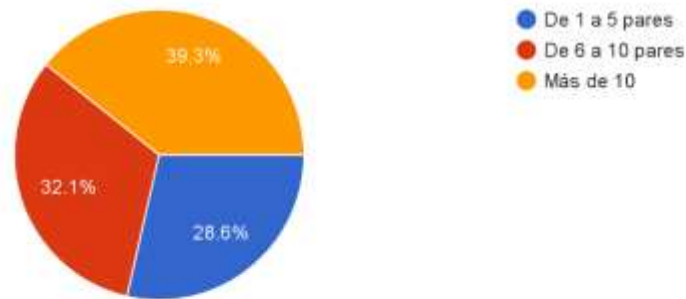
29 respuestas



Se indagó por las sensaciones que se generan al comprar zapatos. El 55.2% indicó que busca seguridad al escoger un producto de calidad, y el 24.1%, confort. Se preguntó cuántos pares compra aproximadamente: el 39.% indicó que más de 10 al año; el 28.6%, entre 1 a 5 pares, y el 32.1%, entre 6 a 10 pares.

Cuántos pares de zapatos tiene usted aproximadamente?

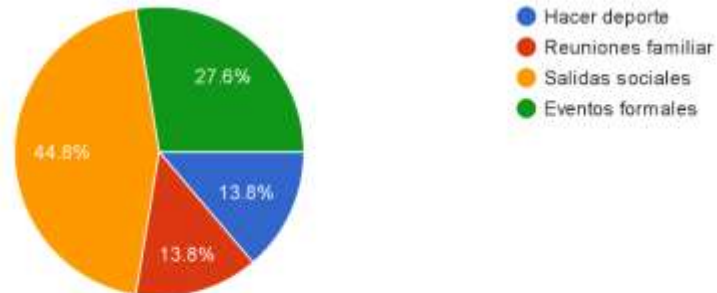
28 respuestas



En la siguiente figura se detallan las ocasiones para las cuales se compra calzado, donde se destacan eventos formales, salidas sociales, hacer deporte y reuniones familiares.

Para qué tipo de ocasiones compra usted zapatos?

29 respuestas

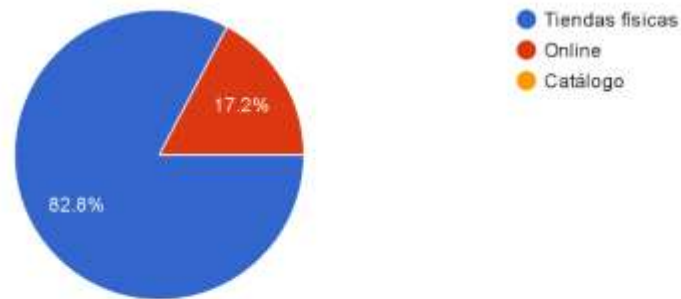


Se preguntó por los atributos a los cuales se les asigna importancia para comprar zapatos. El 41.4% indicó que la modernidad (estar a la moda); 27.6%, la marca (que sea conocida); el 10.3%, la exclusividad, y 20.7%, la economía.

También se investigó por cuáles medios suele comprar zapatos. El 82.6% indicó que por tiendas físicas y 17.2%, por tiendas en línea (virtuales).

Por qué medios usted suele comprar zapatos?

29 respuestas



3.2 Investigación de mercados: entrevistas

Para tener un conocimiento más profundo de la marca se realizaron visitas a tres tiendas de Calzatodo, donde estaba exhibida la marca Amor a Primera Vista. Y se encontraron varios aspectos a destacar:

- La exhibición de la marca es poca y no se destaca dentro de la tienda física.
- El diseño de los productos es atractivo, sin embargo, no en todas las tiendas se encontró disponibilidad de todas las referencias.
- Aunque la atención de las vendedoras es agradable, no se enfatiza en promocionar e impulsar con énfasis esta marca.

Figura 8. Exhibición de los productos de la marca Amor a Primera Vista dentro de las Tiendas de Calzatodo



De las visitas a las tiendas se encontró una debilidad en la exhibición, dado que no resaltan con publicidad impresa la marca Amor a Primera Vista; incluso, la organización de los productos no permite diferenciar de forma contundente cuáles pertenecen a la marca.

En entrevista con vendedoras de tres tiendas se conocieron algunos aspectos a considerar de la marca:

- La promoción de la marca es débil, no se hace una publicidad directa para darla a conocer.
- No se tiene una táctica específica para impulsar su venta en las tiendas físicas.
- No todas las tiendas tienen disponibilidad de todos los productos.

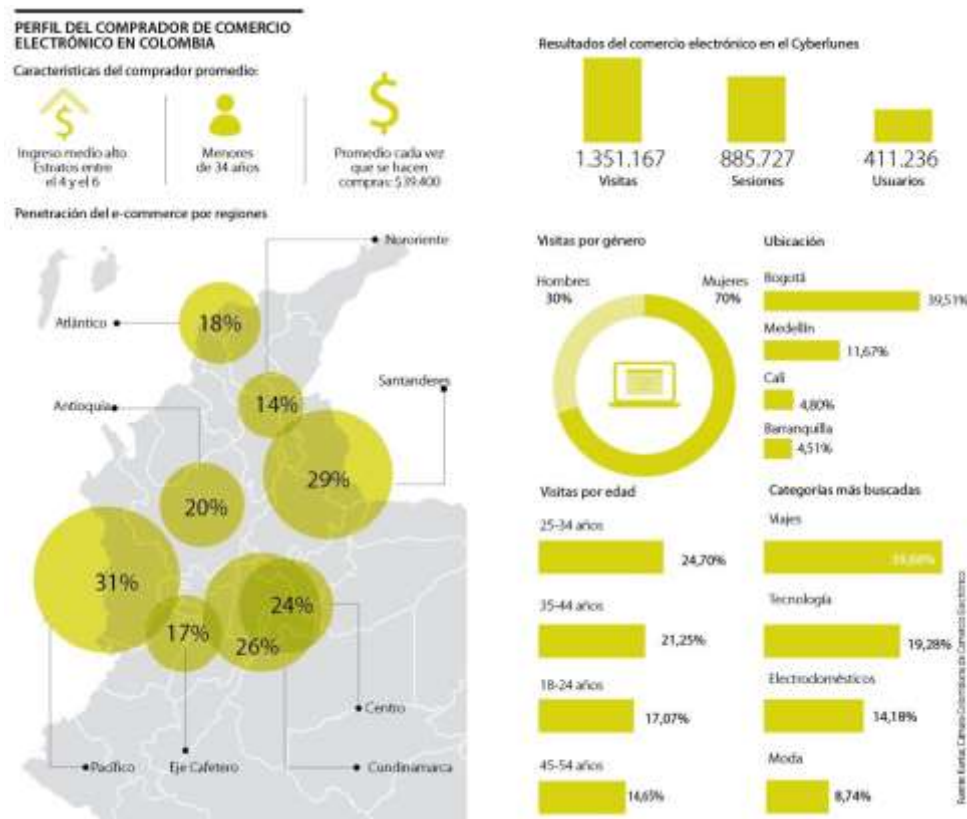
Los hallazgos de las encuestas, así como de las entrevistas, permiten evidenciar varios aspectos que pueden incidir en la decisión de tener tiendas físicas de la marca Amor a Primera Vista. Por un lado, se tiene una debilidad en el posicionamiento de la marca. Ésta aún no es

conocida por el consumidor final, y frente a los rivales con que compite esto afectará su desempeño. También se requiere mayor preparación y capacitación de la fuerza de ventas para que ésta tenga mayor compromiso y motivación por impulsar la venta en los puntos de venta actuales de las tiendas Calzatodo.

3.3 Investigación de mercados fuentes secundarias

Se consultó en fuentes secundarias el perfil de clientes de comercio electrónico. Según un informe del diario La República, el 70% de las personas que consultan tiendas virtuales son mujeres, los estratos a los que pertenecen quienes compran en línea son 4, 5 y 6, principalmente y en mayor proporción son personas con menos de 34 años (Salazar, 2021).

Figura 9. Perfil del comprador de comercio electrónico en Colombia



Nota: infografía tomada del diario La República (Salazar, 2021).

Lo anterior permite evidenciar que el segmento objetivo de la marca Amor a Primera Vista es factible de que compre en tienda virtual.

4. Análisis financiero de las dos opciones

Se tiene dos opciones del para la marca Amor a Primera Vista:

Primera opción: Seguir en las tiendas Calzatodo, pero independizar su tienda virtual donde se tendrá la propia gestión de la marca.

Segunda opción: Abrir tiendas físicas a nivel nacional en las principales ciudades, en centros comerciales, donde se concentren el consumidor objetivo (mujeres en edades entre 25 a 35 años, de hogares de estratos 3, 4 y 5).

Para esto de valora los estados financieros de la empresa, en la siguiente tabla se presenta el Estado de Resultados para el año base (datos a 2021: supuestos).

Tabla 3. Estado de resultados Calzatodo S.A. (valor en miles)

Estados Financiero Calzadoto S.A.		
Año base 2021		
Cuentas	<u>Valor</u>	<u>% Vertical</u>
Ingresos operacionales	\$ 116.666,00	100,0%
Costo ventas	\$ 66.206,00	56,7%
<u>Resultado Bruto</u>	<u>\$ 50.460,00</u>	<u>43%</u>
		0%
<u>Egresos</u>		0%
Costos operativos	\$ 11.666,60	10%
Costo personal	\$ 5.833,30	5%
Gasto en ventas y marketing	\$ 11.666,60	10%
Gasto Financiero	\$ 3.499,98	3%
<u>Total egresos</u>	<u>\$ 32.666,48</u>	<u>28%</u>
Resultado operativo	\$ 17.793,52	15%

Con base en el estado de resultados del año 2021 (año base) se procedió realizar la proyección de las dos alternativas.

4.1 Opción tienda Calzatodo

En la primera opción se consideró que la marca Amor a Primera Vista se mantenga dentro de las tiendas físicas de Calzatodo. Esto supone una inversión de \$3.000.000 para adecuar el espacio físico del área de exhibición, que se establece en 5 metros cuadrados; esto supone una inversión total de \$15.000.000. Con base en estos parámetros se procedió a calcular el flujo de ingresos y costos para los próximos 8 años. Se espera vender 56 pares en promedio por mes en el primer año, y un crecimiento de 5% en las cantidades vendidas, con un incremento de 3.5% en el precio de venta conforme aumente el costo de vida en el país.

Tabla 4. *Proyección ventas con la opción de seguir en las tiendas físicas de Calzatodo*

Incremento precio por valor agregado	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Incremento cantidades	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad zapatos promedio por mes	56	59	62	65	68	71	75	79
Precio (Promedio)	210.280	217.640	225.257	233.141	241.301	249.747	258.488	267.535
Cantidad pares por año	672	706	741	778	817	858	901	946
Ingreso anual	141.308.160	153.566.643	166.888.549	181.366.131	197.099.643	214.198.037	232.779.716	252.973.357
Costos Variables	80.189.602	87.146.050	94.705.970	102.921.713	111.850.172	121.553.174	132.097.912	143.557.406
CF	31.087.795	31.087.795	31.087.795	31.087.795	31.087.795	31.087.795	31.087.795	31.087.795
Comisión ventas	- 134.400	- 146.059	- 158.730	- 172.500	- 187.464	- 203.726	- 221.400	- 240.606

Tabla 5. *Proyección de los estados financieros con la opción de seguir en las tiendas físicas de Calzatodo*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas proyectadas	141.308.160	153.566.643	166.888.549	181.366.131	197.099.643	214.198.037	232.779.716	252.973.357
Costos variables	- 80.324.002	- 87.292.110	- 94.864.700	- 103.094.213	- 112.037.636	- 121.756.901	- 132.319.312	- 143.798.012
Costos Fijos	- 31.087.795	- 31.087.795	- 31.087.795	- 31.087.795	- 31.087.795	- 31.087.795	- 31.087.795	- 31.087.795
Depreciación								
Utilidad Operativa	29.896.363	35.186.740	40.936.057	47.184.127	53.974.217	61.353.347	69.372.616	78.087.557
Impuestos	- 10.463.727	- 12.315.359	- 14.327.620	- 16.514.444	- 18.890.976	- 21.473.671	- 24.280.416	- 27.330.645
UO después de impuestos	19.432.636	22.871.381	26.608.437	30.669.682	35.083.241	39.879.675	45.092.201	50.756.912
Depreciación								
Flujo de Caja Operativo	19.432.636	22.871.381	26.608.437	30.669.682	35.083.241	39.879.675	45.092.201	50.756.912
Flujo Neto del Proyecto	19.432.636	22.871.381	26.608.437	30.669.682	35.083.241	39.879.675	45.092.201	50.756.912

Con esta opción se tiene la siguiente evaluación financiera:

Tabla 6. *Evaluación financiera con la opción de seguir en las tiendas físicas de Calzatodo*

PN	134.875.872	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8
TIR	46%	15.000.000	19.432.636	22.871.381	26.608.437	30.669.682	35.083.241	39.879.675	45.092.201	50.756.912
PR		15.000.000	2.223.697	20.190.951	38.717.876	57.645.143	76.835.055	96.168.959	115.544.955	134.875.872
IR		9,99	Número de veces que se recupera la inversión							

4.2 Opción de las tiendas propias marca Amor a Primera Vista

La opción de tiendas propias Amor a Primera Vista supone una inversión de \$5.000.000 por metro cuadrado, con un mínimo de 50 metros por tienda, lo que genera un costo de inversión por tienda de \$250.000.000. Y se considera que en cada tienda, en promedio, se venderían 250 pares. En la siguiente tabla se presenta la proyección de los

ingresos. Se considera que la cantidad de zapatos por año aumentará en un 5%, y el precio se incrementará en 3.5%.

Tabla 7. Proyección ventas con la opción de tiendas propia Amor a Primera Vista

Incremento agregado	precio	por	valor	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Incremento cantidades					5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad zapatos promedio por mes				250	263	276	289	304	319	335	352
Precio				210.280	217.640	225.257	233.141	241.301	249.747	258.488	267.535
Cantidad pares por año				3.000	3.150	3.308	3.473	3.647	3.829	4.020	4.221
Ingreso anual				630.840.000	685.565.370	745.038.166	809.670.227	879.909.119	956.241.235	1.039.195.162	1.129.345.342
Costos Variables				- 357.989.296	- 389.044.868	- 422.794.510	- 459.471.934	- 499.331.124	- 542.648.099	- 589.722.822	- 640.881.277
CF				- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800
Comisión ventas				- 600.000	- 652.050	- 708.615	- 770.088	- 836.893	- 909.493	- 988.392	- 1.074.135

Con base en los resultados anteriores, se procedió a elaborar los flujos de caja para los próximos 8 años, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 8. Proyección de los estados financieros con la opción de tiendas propias Amor a Primera Vista

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas proyectadas	630.840.000	685.565.370	745.038.166	809.670.227	879.909.119	956.241.235	1.039.195.162	1.129.345.342
Costos variables	- 358.589.296	- 389.696.918	- 423.503.125	- 460.242.022	- 500.168.017	- 543.557.592	- 590.711.214	- 641.955.411
Costos Fijos	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800	- 138.784.800
Depreciación								
Utilidad Operativa	133.465.905	157.083.654	182.750.243	210.643.409	240.956.307	273.898.849	309.699.156	348.605.139
Impuestos	- 46.713.067	- 54.979.279	- 63.962.585	- 73.725.193	- 84.334.707	- 95.864.597	- 108.394.704	- 122.011.799
UO después de impuestos	86.752.838	102.104.375	118.787.658	136.918.216	156.621.600	178.034.252	201.304.451	226.593.340
Depreciación								
Flujo de Caja Operativo	86.752.838	102.104.375	118.787.658	136.918.216	156.621.600	178.034.252	201.304.451	226.593.340
Flujo Neto del Proyecto	86.752.838	102.104.375	118.787.658	136.918.216	156.621.600	178.034.252	201.304.451	226.593.340

Con base en los flujos de caja se procedió a presentar la evaluación financiera, donde se calcula el valor presente neto, tasa interna de retorno, y periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 9. *Evaluación financiera con la opción de tiendas propias Amor a Primera Vista*

VP N	-	1	2	3	4	5	6	7	8
TIR	45%	-	86.752.838						
		250.000.000		102.104.375	118.787.658	136.918.216	156.621.600	178.034.252	201.304.451
PR	-	-	-	- 92.897.546	- 10.188.065	74.308.657			
		250.000.000	173.108.497				159.977.903	246.289.969	332.789.944
IR	2,68	Número de veces que se recupera la inversión							

Finalmente, se presenta un comparativo de las dos opciones. En la opción de seguir en las tiendas de Calzatodo se tiene una TIR de 146%, con un VPN de \$134 millones a 8 años. La opción de tienda propia genera una TIR de 45%, con un VPN de \$419 millones a 8 años; sin embargo, esta implica una mayor inversión inicial.

Tabla 10. *Comparación de las dos opciones*

	Comparativo	
		
	Tienda Calzatodo	Tienda Propia
Años de proyección	8 Años	8 Años
Inversión inicial	- 15.000.000	- 250.000.000
Valor Presente Neto (VPN)	134.875.872	419.088.674
Tasa Interna de Retorno (TIR)	146%	45%
IR: Veces recuperación inversión	9,99	2,68

Desde lo financiero la segunda alternativa, abrir tiendas físicas a nivel nacional,, resulta atractiva y podrían esperarse mayores ventas. Sin embargo, el tema de costos hace que ésta sea menos atractiva.

5 Revisión estratégica del proyecto

El objetivo estratégico que se analiza es posicionar la marca Amor A Primera Vista como una marca de calzado para mujer, que se destaque por ser innovadora, moderna, a la vez que ofrece precios accesibles y calidad en el producto. Teniendo esto por base este objetivo se presenta la siguiente propuesta estratégica, donde se establecen unos objetivos de corto y mediano plazo.

El primer objetivo es posicionar la marca Amor a Primera Vista en el mercado colombiano, llegando enfáticamente en el segmento de clientas mujeres, con edades de 25 a 35 años y con ingresos medios y altos. Se requiere una inversión en medios masivos de comunicación, como redes sociales, para llegar a una mayor cantidad de público, interactuar con clientes y formar una comunidad.

El segundo objetivo es independizar la marca Amor a Primera Vista. Esto implica crearle su propia tienda virtual, su propia estrategia de publicidad e incluso explorar desarrollar un canal de distribución. De esta manera se espera contribuir a mejorar las ventas a la vez que se consolida la marca.

El tercer objetivo es abrir tiendas físicas. Con el posicionamiento de la marca, al cabo de un año, la empresa Calzatodo podrá valorar nuevamente si es factible abrir las tiendas físicas, lo cual tiene mayor probabilidad de ocurrir si en un año la marca se ha consolidado y es conocida por el consumidor final. En este caso se recomienda que las tiendas se ubiquen dentro de centros comerciales, en ciudades principales donde se concentre el segmento a donde se quiere llegar: mujeres en edades 25 a 35 años, de ingresos medios y altos.

5.1.1 Plan de acción

Acciones concretas:

- Diseñar un plan de marketing digital.
- Capacitar la fuerza de ventas.
- Rediseñar tiendas en centros comerciales para resaltar la marca Amor a Primera Vista.
- Crear un ecosistema digital de la marca Amor a Primera Vista.
- Implementar un plan de bonificaciones para impulsar la venta del producto dentro de las tiendas físicas.

6 Pros y contras de las dos opciones y recomendación sobre una de ellas

Las dos opciones presentan ventajas y desventajas, tal como se relaciona a continuación:

Tabla 11. *Pros y contras de las dos alternativas*

Opciones	Pros (ventajas)	Contras (desventajas)
Opción 1. Desarrollar la tienda virtual y seguir en las tiendas Calzatodo.	Se gana visibilidad de la marca a través de estrategias de marketing digital.	Se requiere igual una inversión para desarrollar las estrategias de promoción de la marca y desarrollar la tienda en línea.
	La tienda en línea independiente permite tener mayor cobertura del mercado.	Se requiere designar un gerente de proyecto para que lidere las estrategias y esto implica un costo.
	Se tiene una estructura de costos más baja mientras la marca se consolida y aumenta el volumen de unidades vendidas.	Se debe contratar con operadores logísticos y transportadores para el tema de despacho y entrega.
Opción 2. Tiendas propias de la marca Amor a Primera Vista	La marca podrá tener mayor visibilidad, sus productos tendrá mejor exhibición.	Altos costos de inversión en la apertura de tiendas (adecuación de tiendas, alquiler).
	La fuerza de ventas se especializa en el producto y esto mejora las tácticas de venta lo que se traduce en mayores ingresos.	Mayores costos laborales. Dado que cada tienda debe tener administra y vendedor.
	La marca se consolida y se podrá posicionar en el tiempo si las tiendas se mantienen.	Tiempo de recuperación de la inversión, lo que resta flujos de caja, liquidez y rentabilidad para Calzatodo.

Con base en el comparativo anterior, se escogió la opción 1. Desarrollar la tienda virtual y seguir en las tiendas Calzatodo. Esta no es excluyente de la alternativa 2, sólo que esta última dependerá de que la marca Amor a Primera Vista se consolide y sea conocida por los consumidores o clientes potenciales. Desde lo financiero, la opción 1 ofrece menos riesgos, podrá ser rentable y, si al cabo de un año se opta por las tiendas físicas, se tiene mayor probabilidad de éxito, dado que la marca tendrá promoción, recordación y puede complementarse con la tienda virtual.

7 Propuesta de lanzamiento de las tiendas independientes de Amor a Primera Vista

La propuesta de lanzamiento de las tiendas independientes de la Marca Amor a Primera representa un desafío, por ende, se consideran los siguientes aspectos:

- Realizar una investigación de mercados. Está encaminada en determinar cuáles son los centros comerciales o áreas con potencial para llegar al segmento de clientes meta. Actualmente, las tiendas Calzatodo tienen mayor rotación de los productos de marca.
- Desarrollar una estrategia de promoción de la marca. Ésta deberá darle una imagen única y diferenciada, generar su propio material publicitario y centrarse en medios digitales. También, la estrategia debe considerar una campaña de expectativa para llamar la atención del consumidor.
- Diseñar una estrategia de servicio y atención orientada al cliente. Esto se podría resumir como un protocolo de atención específico para la marca, donde se logre generar una experiencia gratificante en quienes visitan la tienda. Incluye tanto la atención de la fuerza de ventas como aspectos decoración y toda la ambientación de la tienda.
- Orientar un plan de estrategias para diferenciar la marca de la competencia. Amor a Primera Vista enfrenta unos competidores que están posicionados y que además disponen de ventajas como sus marcas que son fácilmente reconocidas, marcas que tienen tiendas físicas y virtuales, además de calzado ofrecen todo un portafolio de moda (vestuario y accesorios). Es por ello que se debe contar con unas estrategias que se orienten a cautivar a la mujer, para que prefiera los productos y se fidelice a la marca.

- El o los días de lanzamiento se deben realizar actividades culturales que realcen el empoderamiento de la mujer. Esto podrá realizarse con publicidad y si es posible se podrá contratar artistas o figuras públicas que puedan participar del evento.

Complementario a lo anterior, se sugiere que la marca desarrolle una campaña de expectativa, para esto podrá recurrir a estrategias virales de internet que han demostrado ser efectivas porque llegan al consumidor a través de redes sociales.

Así mismo, se podrá tener un sistema de seguimiento y monitoreo que permita captar y resolver las peticiones de los clientes a fin de mejorar la oferta de valor de la marca.

Referencias

ACICAM. (2023). *Informe sectorial*. Obtenido de sitio web de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas: <https://acicam.org/>

ACICAM. (2023). *Transformación productiva del sector*. Obtenido de sitio web de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas: <https://acicam.org/transformacion-productiva-de-acicam/>

Calzatodo. (2023). *Página oficial Calzatodo*. Recuperado el 15 de mayo de 2023, de <https://www.calzatodo.com.co/>

Grupo Inercia Valor. (2022). *Informes sectoriales. Análisis sector del calzado y marroquinería*. Obtenido de sitio web del portal Sectorial: <https://www.sectorial.co/cuero-y-calzado#informaci%C3%B3n-gr%C3%A1fica>

Josh Shoes & accesories. . (2023). *Página oficial*. Obtenido de <https://tiendasjosh.com/pages/ellas>

Mall & Retail. (2018). *El mapa del Calzado en Colombia*. Obtenido de sitio web de Mall & Retail: https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=122#:~:text=Cifras%20oficiales%20de%20Raddar%20y,billones%20de%20pesos%20al%20a%C3%B1o

Pérez, C. (28 de julio de 2021). *En Colombia, una de cada tres prendas es de contrabando*. Obtenido de sitio web del diario Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-colombia-una-de-cada-tres-prendas-es-de-contrabando-554523>

Rudas, C. (12 de Febrero de 2022). *"Desde Acicam se proyecta un incremento de 5% en producción del sector calzado"*. Obtenido de sitio web del diario La República:
<https://www.larepublica.co/empresas/desde-acicam-proyectamos-un-incremento-5-en-produccion-del-sector-calzado-3301506>

Salazar, C. (16 de octubre de 2021). *Conozca cuál es el perfil de los compradores de comercio electrónico en Colombia*. Obtenido de sitio web del diario La República:
<https://www.larepublica.co/internet-economy/conozca-cual-es-el-perfil-de-los-compradores-de-comercio-electronico-en-colombia-3248421>

Semana. (2 de enero de 2022). *Contrabando en el 2022 se decomisaron 275.000 millones de pesos en mercancía*. Obtenido de sitio web de la revista periodística Semana:
<https://www.semana.com/economia/articulo/contrabando-en-2022-se-decomisaron-275000-millones-de-pesos-en-mercancia/202319/>

Studio F. (2023). *Página oficial*. Obtenido de
<https://www.studiof.com.co/zapatos?gclid=CjwKCAjwvdajBhBEEiwAeMh1U5nRMDmSxodQWBwR3WvL1UcCgqltV2oQKm6jVRlhoIJ98MxljAQOGRoCMXUQAvD>

Vogue México. (2023). *Tendencias zapatos 2023*. Obtenido de sitio web de Vogue México:
<https://www.vogue.mx/moda/articulo/zapatos-primavera-verano-2023>

Zara. (2023). *Página oficial*. Obtenido de <https://www.zara.com/co/es/mujer-zapatos-l1251.html?v1=2215112>

