Diseño de una estrategia de negocio basada en el cliente

Análisis: línea de calzado “Amor A Primera Vista”

Haedel Nasib Dlaikan Mogollón y José Bilfredo Chávez Chaves

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Gestión Empresarial

Director del trabajo de grado:

Enrique Ramírez R.

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, junio de 2023

Tabla de contenido

Resumen 5

Introducción 6

Reto de la compañía 8

Metodología para resolver el reto 8

Capítulo 1. Análisis económico del mercado y tendencias de calzado 10

1.1. Panorama económico de la industria de calzado en el mundo 10

1.2. Panorama económico de la industria de calzado en América Latina y Colombia 11

1.3. Tendencias de la industria de calzado femenino y comportamiento de consumidores 13

1.3.1. Colores 13

1.3.2. Diseños 14

1.3.3. Comportamiento de los consumidores 15

1.3.4. Retail 15

Capítulo 2. Análisis estratégico del lanzamiento de tiendas propias de la marca "Amor A Primera Vista" 16

2.1. ¿Qué es "Amor A Primera Vista"? 16

2.2. Benchmarking de empresas que han enfrentado retos similares 17

2.3. Análisis del arquetipo de cliente ideal de la línea de calzado "Amor A Primera Vista" 19

2.3.1. Arquetipo de la clienta ideal "Amor A Primera Vista" definido por Calzatodo 19

2.3.2. Arquetipo de la clienta ideal "Amor A Primera Vista" definido por los autores 20

2.4. Cuantificación del mercado objetivo 23

2.5. Análisis de viabilidad financiera de la marca "Amor A Primera Vista" 25

2.5.1. Análisis de viabilidad financiera del lanzamiento de tiendas propias para la marca "Amor A Primera Vista" 26

2.5.2. Análisis de viabilidad financiera de la propuesta de mantener la oferta de la línea "Amor A Primera Vista" en tiendas tradicionales de Calzatodo 28

2.6. Pros y contras de lanzar tiendas propias para la marca "Amor A Primera Vista" 29

Capítulo 3. Estrategia de lanzamiento de tiendas propias de la marca "Amor A Primera Vista" 30

3.1. Estrategia para el lanzamiento de tiendas propias en el largo plazo 30
3.2. Análisis de viabilidad financiera 31
3.3. Estrategia para el lanzamiento de tiendas propias en el corto plazo 32
3.4. Propuesta de lanzamiento de tiendas propias 34
Conclusiones 38
Referencias bibliográficas 39
Anexos 41

Tabla de ilustraciones

Gráficos

Gráfico 1. Proyecciones del mercado mundial de calzado (2021-2028) 10
Gráfico 2. Proyecciones del mercado latinoamericano de calzado (2021-2028)..... 12
Gráfico 3. Participación de Colombia en el mercado de calzado de América Latina (2022)..... 12
Gráfico 4. Proyecciones del mercado colombiano de calzado (2021-2028)..... 13
Gráfico 5. Pronóstico de colores para mujer elegante y vanguardista. 13
Gráfico 6. Pronóstico de colores antinaturales para mujer arriesgada, llamativa y extrovertida. 14
Gráfico 7. TAM, SAM, SOM de la marca "Amor A Primera Vista" en Colombia. 25

Figuras

Figura 1. Arquetipo de cliente ideal de la marca "Amor A Primera Vista". 22

Ilustraciones

Ilustración 1. Tendencias en diseño de calzado femenino (2023-2024). 14
Ilustración 2. Tendencias en retailers de calzado femenino en el mundo (2023-2024). 15
Ilustración 3. Algunos zapatos en venta de la marca "Amor A Primera Vista". 16
Ilustración 4. Punto de venta de "Amor A Primera Vista" en tienda de Calzatodo. 17
Ilustración 5. Línea gráfica del lanzamiento de tiendas propias de "Amor A Primera Vista". 35
Ilustración 6. Renders de tiendas propias "Amor A Primera Vista". 36

Tablas

Tabla 1. Benchmarking de retos similares enfrentados por Vélez y Studio F. 18
Tabla 2. Flujo monterario anual del lanzamiento de tiendas propias de la marca "Amor A Primera Vista". 27
Tabla 3. Flujo monetario anual de la propuesta de mantener la marca "Amor A Primera Vista" en las tiendas de Calzatodo. 29
Tabla 4. Pros y contras de lanzar tiendas propias para la marca "Amor A Primera Vista". 30
Tabla 5. Flujo monetario anual de la propuesta de lanzamiento de tiendas propias "Amor A Primera Vista" sugerida por los autores. 32

Anexos

Anexo 1. Análisis de viabilidad financiera. Escenario: abrir tiendas propias. 41

Anexo 2. Análisis de viabilidad financiera. Escenario: no abrir tiendas propias..... 42
Anexo 3. Estrategia de lanzamiento de tiendas propias propuesta por los autores. 43
Anexo 4. Análisis de viabilidad financiera. Escenario: propuesta autores 44
Anexo 5. Resumen de CANVAS, matriz DOFA y MAFE del lanzamiento de tiendas propias. 45

Resumen

A partir del análisis a la línea de negocio “Amor A Primera Vista”, de la empresa Calzatado, se resolvió el reto estratégico de abrir tiendas propias para posicionar la marca. Se recomienda implementar una estrategia basada en testear la aceptación de la marca en las tiendas actuales, comprender las características del cliente y ofrecer una experiencia diferencial que permita posicionar la marca en las nuevas tiendas a futuro. El análisis siguió la metodología *desing thinking* para definir las características del cliente ideal y cuantificar el mercado objetivo.

Palabras clave: reto empresarial, posicionamiento de marca, *desing thinking*, calzado

Summary

An analysis was conducted for the business line "Amor A Primera Vista" of the company Calzatado, in order to solve a strategic challenge based on opening its own stores to position the brand. A methodology was proposed to define the characteristics of the ideal customer and quantify the target market, and it was recommended to implement a strategy based on testing the acceptance of the brand in the current stores, understanding the characteristics of the customer, and offering a differential experience that would allow positioning the brand in the new stores in the future.

Key words: challenge, footwear, sophistication, art, experience

Introducción

Este documento busca ilustrar una de las formas en cómo se resuelven retos empresariales utilizando la metodología *Design Thinking.* Para ello se realizó un estudio de caso de la compañía Calzatodo, reconocida comercializadora de calzado, oriunda del Valle del Cauca y con más de 50 años de presencia en el mercado nacional.

Calzatodo es considerada como una de las empresas de calzado tradicional más grandes del país. Su propuesta de valor está enfocada en acompañar a sus clientas en todos los momentos de su vida con un calzado cómodo, de buena calidad y de bajo costo.

Durante los años previos a la pandemia del Covid 19, el equipo de Calzatodo decidió ampliar su mercado con una nueva línea de calzado diferente a las que estaban acostumbrados a vender. Se trata de “Amor A Primera Vista”, una marca dirigida a mujeres *fashionistas* y arriesgadas, que quieren llamar la atención con un calzado de buena calidad y de bajo costo.

En 2020, este proyecto estaba listo para su lanzamiento; sin embargo, debido a la pandemia, fue pospuesto. En diciembre de 2022, la empresa decidió retomar el proyecto y lanzar la marca en algunas de las tiendas tradicionales.

El objetivo de la empresa se ha enfocado en ampliar el posicionamiento de la nueva marca y desligarla totalmente de Calzatodo, para lo cual su nueva estrategia está basada en abrir tiendas propias en lugares exclusivos y estratégicos.

El análisis a continuación le permitirá a la empresa tomar decisiones sobre la estrategia que debería implementar para posicionar la nueva marca a partir de tres elementos:

1. Un análisis global del mercado de calzado y de las principales tendencias en diseño y el *retail*.
2. Una revisión de las posibles estrategias que la empresa puede implementar a partir del entendimiento de la clienta, la cuantificación del mercado y la viabilidad financiera.
3. Una propuesta de la estrategia que deberá desarrollar la empresa para resolver su reto.

Al final, este análisis entrega una recomendación a la empresa sobre la mejor estrategia para posicionar la nueva marca, basada en las necesidades y características de las clientas.

Reto de la compañía

El punto de partida de este análisis fue el reto estratégico de la compañía: posicionar la marca “Amor A Primera Vista” a través de un producto exclusivo y sofisticado, que se ofreciera únicamente en tiendas propias.

Metodología para resolver el reto

Para este estudio fue utilizada la metodología *Design Thinking*, que consiste en abordar cinco pasos fundamentales para entender y proponer soluciones a retos estratégicos de compañías a través de procesos creativos (Brown, 2008). Estos son:

1. Descubrir. Indagar información de mercado que permita entender el problema y contextualizarlo con la realidad de la empresa. Para ello, se realizaron las siguientes actividades:
    a) Identificar *drivers* potenciales, con la comprensión del comportamiento del mercado y las tendencias del calzado, que permitan conectar con la estrategia de la compañía.
    b) Conocer las estrategias utilizadas por empresas de la industria que hayan enfrentado retos similares. y.
    c) Conocer la percepción de las clientas potenciales en actuales puntos de venta, a través de encuestas y ejercicios observacionales.
2. Definir. Delimitar el problema a partir de la información recolectada y contrastar hipótesis diseñadas en el paso 1. Para ello, se realizaron las siguientes actividades:

a) Definir las características del cliente ideal de la marca, contrastando la información de mercado con la de las clientas y
b) Cuantificar el mercado objetivo a partir de indicadores demográficos y las características de la clienta ideal.

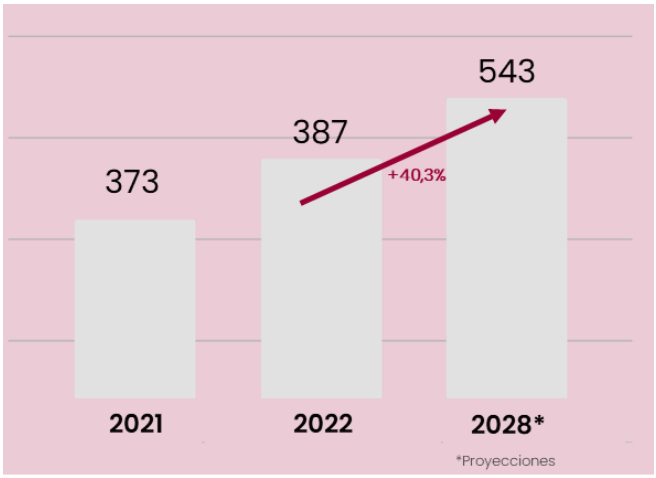
3. Idear. Proponer ideas de posibles soluciones al reto de la compañía a partir de la información encontrada y el análisis realizado. Para ello se realizaron las siguientes actividades:
   a) Proponer estrategias innovadoras, analizar su viabilidad financiera y sugerir una.
4. Prototipar. Diseñar la solución. Para ello se realizaron las siguientes actividades:
   a) Diseñar estrategia para lanzamiento de tiendas propias de la marca, con su respectivo análisis de mercado y las recomendaciones pertinentes.
5. Testear. Poner a prueba la estrategia ante los interesados. Para ello se realizaron las siguientes actividades:
   a) Presentar la estrategia y recomendaciones del lanzamiento de las tiendas propias para la marca “Amor A Primera Vista” a los directivos de la empresa.

Capítulo 1. Análisis económico del mercado y tendencias de calzado

1.1. Panorama económico de la industria de calzado en el mundo

En 2022, el mercado de calzado en el mundo alcanzó USD 387 mil millones Se estima que para 2028 alcance los USD 542 mil millones (Gráfico 1), gracias a un crecimiento promedio anual de 40,3%. alcanzando. Es de resaltar que este crecimiento estará jalonado principalmente por el calzado femenino, segmento que representa el 70% del mercado total (Grand View Research, 2023).

Gráfico 1. *Proyecciones del mercado mundial de calzado (2021-2028)*



Nota: Valores expresados en miles de millones de dólares. Información tomada de Grand View Research: Footwear Market Research (2023).

Por otro lado, es importante tener en cuenta algunas variables que influirán en el comportamiento del mercado, que serán clave para la definición de estrategias en las compañías hacia adelante. Según Gran View Research (2023), estas son:

- *Drivers*: incremento de la demanda de calzado confortable. Los consumidores están optando por adquirir en mayor medida un calzado cómodo por encima del diseño y la marca.

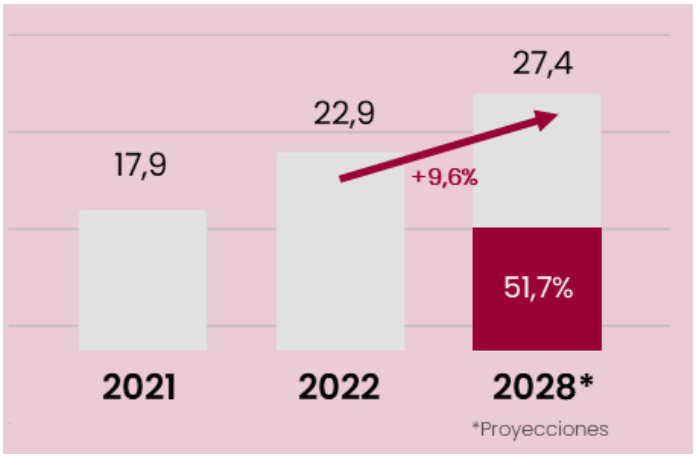
- Restricciones: la falsificación de zapatos es un problema que pone en riesgo la competencia y la permanencia en el mercado de algunas marcas.
- Oportunidades: los diseños de los calzados se encuentran en constante evolución y es por esto que, desde la innovación, existen grandes oportunidades para potenciar la diversificación de productos.
- Retos: la industria actualmente está enfocada en producir un calzado más amigable con el medio ambiente, lo cual ha obligado a las empresas a migrar a procesos productivos y materiales circulares, siendo este un proceso de transformación lenta.

Lo anterior sugiere que existen oportunidades de crecimiento en la industria, siempre y cuando estén apalancadas de nuevas tendencias en diseño basadas en entregar un producto de confort para el cliente y amigable con el medio ambiente.

1.2. Panorama económico de la industria de calzado en América Latina y Colombia

En 2022, el mercado de calzado en América Latina registró un valor de USD 22,9 mil millones, y se espera que hacia 2028 se registre un crecimiento promedio anual de 9,6%, alcanzando USD 27,4 mil millones; apalancados principalmente por el calzado en tela, que representa el 51,7% del mercado total (Statista, 2023).

Gráfico 2. *Proyecciones del mercado latinoamericano de calzado (2021-2028)*



Nota: Valores expresados en miles de millones de dólares. Información tomada de Statista Market Insights (2023).

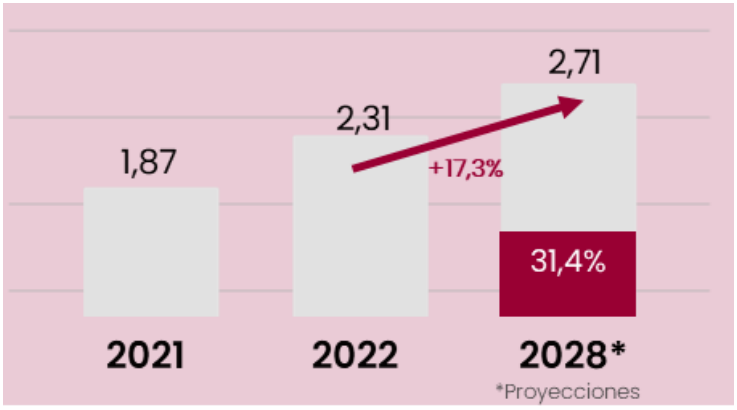
Del total del mercado de calzado en América Latina, Colombia representó el 10,4% en 2022, destacándose entre países como Brasil, México y Panamá (Gráfico 3).

Gráfico 3. *Participación de Colombia en el mercado de calzado de América Latina (2022)*

Fuente: Statista Market Insights (2023).

Además, se estima que Colombia registre un crecimiento superior al de la región (+17,3%) entre 2022 y 2028, jalonado principalmente por el calzado en cuero, que representa el 31,4% del mercado nacional (Gráfico 4).

Gráfico 4.*Proyecciones del mercado colombiano de calzado (2021-2028).*



Nota: Valores expresados en miles de millones de dólares. Información tomada de Statista Market Insights (2023)

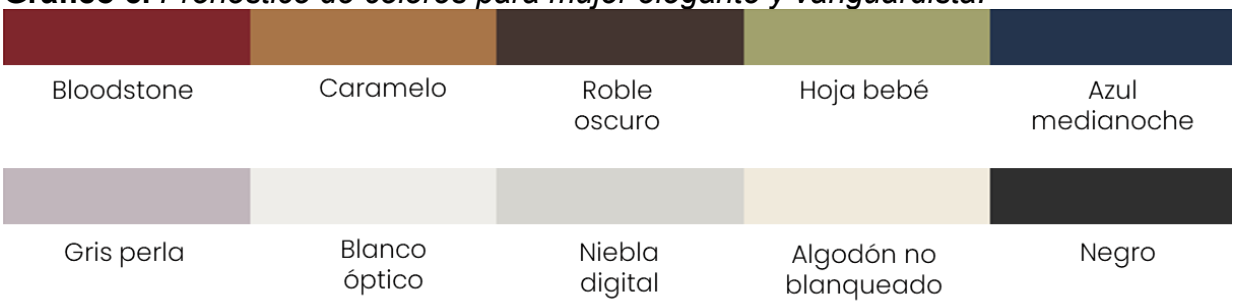
1.3. Tendencias de la industria de calzado femenino y comportamiento de consumidores

1.3.1. Colores

Actualmente existen dos tendencias que resaltan las características de la mujer actual (WGSN, 2023):

1. Colores atemporales para la mujer elegante y vanguardista: hacen referencia a tonos que nunca pasan de moda, que reflejan sobriedad, elegancia y seriedad (Gráfico 5).

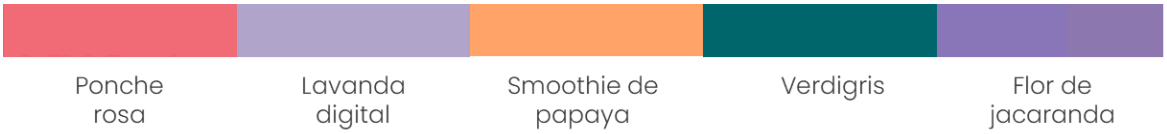
Gráfico 5. *Pronóstico de colores para mujer elegante y vanguardista.*



Fuente: WGSN (2023).

2. Colores antinaturales para la mujer arriesgada, llamativa y extrovertida: son tonos menos sobrios y poco comunes, que buscan llamar la atención y ser extravagantes (Gráfico 6).

Gráfico 6. *Pronóstico de colores antinaturales para mujer arriesgada, llamativa y extrovertida.*



Fuente: WGSN (2023).

1.3.2. Diseños

Las tendencias en diseño de calzado femenino se enfocarán principalmente en: i) plataformas, ii) flats, iii) mocasines, iv) mules con tacón, v) tenis chuncky, vi) sandalias de tiras, vii) botines cerrados, viii) kitten heels, ix) Mary Jane boots y x) metalizados (Vogue; Elle Magazine; Harpers Bazaar; Vanity Fair; & Instyle, 2023) (Ilustración 1).

Ilustración 1. *Tendencias en diseño de calzado femenino (2023-2024).*

Fuente: Vogue et al. (2023).

1.3.3. Comportamiento de los consumidores

Hoy en día existe gran preocupación de los consumidores por el costo de vida. Por esto, han llegado a modificar sus actividades y hábitos (WGSN, 2023). Algunos ejemplos son: i) disminución del consumo en productos no esenciales, ii) renuncias a pagar por artículos de cuidado personal, iii) renuncias a pagar por artículos de ocio, calzado y ropa.

1.3.4. Retail

La forma como se vende calzado en los almacenes es una de las variables más importantes para una empresa comercializadora. Una buena experiencia del cliente al interior de las tiendas le permitirá percibir, de una forma más cercana y personalizada, el calzado que está expuesto, garantizando una mayor conexión con la marca (WGSN, 2023).

Algunas de las principales características en tendencia de los almacenes de calzado en el mundo, son: i) diseño minimalista, ii) no saturación en stands, iii) espacios unicolores, iv) más espacio para el cliente, v) exclusividad, y vi) espacios iluminados (Ilustración 2).

Ilustración 2. *Tendencias en retailers de calzado femenino en el mundo (2023-2024).*

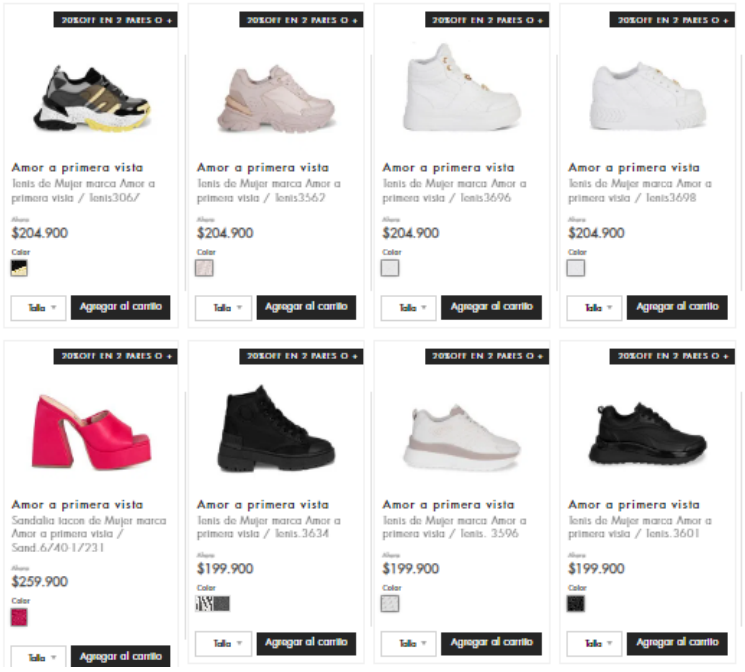
Fuente: WGSN (2023).

Capítulo 2. Análisis estratégico del lanzamiento de tiendas propias de la marca “Amor A Primera Vista”

2.1. ¿Qué es “Amor A Primera Vista”?

“Amor A Primera Vista” es una nueva línea de negocio de la empresa Calzatodo, que busca ofrecer un zapato diferente al que usualmente se ofrece en las tiendas de la compañía. Este calzado presenta diseños más llamativos, arriesgados y coloridos, dirigidos a mujeres entre los 25 y los 35 años, y se ofrece a precios superiores a los manejados usualmente en la marca (Ilustración 3).

Ilustración 3. *Algunos zapatos en venta de la marca "Amor A Primera Vista".*



Nota: Imagen tomada de la web de Calzatodo, www.calzatodo.com.co/amoraprimeravista

Este es un proyecto que Calzatodo llevaba trabajando desde 2018, pero que fue suspendido al llegar la pandemia. En diciembre de 2022, la empresa retomó el proyecto y lanzó la marca en algunos puntos del país (Ilustración 4).

Ilustración 4. *Punto de venta de "Amor A Primera Vista" en tienda de Calzatodo.*

Nota: Imagen tomada por los autores, en el punto de venta de Jardín Plaza.

Dado que el objetivo de esta marca es poder desligarse totalmente de Calzatodo, su reto ahora es abrir tiendas propias en puntos estratégicos del país. Para ello necesitan construir una estrategia basada en el entendimiento del cliente, que les permita posicionar la marca y atraer suficiente mercado.

2.2. Benchmarking de empresas que han enfrentado retos similares

Para analizar el reto de la compañía fue importante entender el problema a partir del conocimiento de situaciones similares que han enfrentado otras empresas de la industria. Este *benchmarking* permite identificar acciones estratégicas, buenas prácticas y otros aprendizajes que podrá adoptar la compañía en el corto y mediano plazo.

En esta oportunidad se analizaron dos grandes empresas de la industria textil y del calzado que han logrado superar sus retos a partir de estrategias basadas en un mayor entendimiento del cliente (Tabla 1); estas son:

1. Cueros Vélez: en 2013 se propuso lanzar tiendas propias de sus nuevas marcas “Nappa” y “Tanino”, cuya propuesta de valor era entregar productos de pronta moda a jóvenes modernos y a precios bajos. En los años previos al lanzamiento, decidieron permanecer entendiendo las características de la demanda. Esto les permitió iniciar con 8 tiendas a nivel nacional, para luego expandirse a más de 100 (Portafolio, 2013). Hoy en día las 3 marcas son reconocidas y no se compiten entre sí.
2. Studio F: en 2018 anunció el lanzamiento de su línea masculina “STF Man”; para ello, inició con una sola tienda propia en Cali y 40 *corners* en diferentes puntos Studio F en el país. Su estrategia fue mucho más conservadora, iniciando con baja presencia en el mercado, permitiendo testear durante años la aceptación de la marca. Hoy en día ya están listos para lanzar más de 15 tiendas propias en el resto del país (Portafolio, 2023).

Tabla 1. *Benchmarking de retos similares enfrentados por Vélez y Studio F.*

	VÉLEZ nappa tannino	STUDIO F STUDIO F MAN
Algunos hitos	2013: 8 tiendas Nappa y Tannino en el país 2016: +100 tiendas en el país	2018: 1 tienda STF MAN y +40 *corners* en el país 2023: +15 tiendas en el país
Propuesta de valor	Ofrecer productos de pronta moda a jóvenes modernos a precios bajos	Vestir a un hombre contemporáneo y sofisticado con prendas de alta calidad
Reto	No competir con sus líneas Vélez	Desdibujar la imagen de Studio F como ropa dirigida para mujer
¿Cómo lo han logrado?	▪ + 2 años entendiendo la demanda ▪ Posicionamiento de la marca Vélez	▪ Ensayos de aceptación de marca en corners de tiendas Stufio F y otros retailers ▪ Posicionamiento de la marca Studio F

Fuente: Portafolio (2013, 2023).

2.3. Análisis del arquetipo de cliente ideal de la línea de calzado “Amor A Primera Vista”

A continuación, se presentará el análisis del arquetipo de la clienta ideal de “Amor A Primera Vista”. Para ello fue importante tener en cuenta la información que había definido el equipo de Calzatodo, la cual fue contrastada por los autores tras el trabajo de campo realizado en diferentes tiendas en Cali. Para esto se realizaron encuestas dirigidas a clientas potenciales y vendedoras, con el fin de conocer la percepción sobre la marca, los diseños y el tipo de usuaria a quien debería dirigirse esta línea. Así mismo, se realizó un ejercicio observacional para identificar características de las clientas que se interesaban por la marca.

Con esta información se logró construir el *buyer persona* de esta cliente ideal y se encontraron algunas diferencias frente al arquetipo del equipo Calzatodo. A partir de esto se realizaron algunas recomendaciones y se cuantificó el mercado al cual podrán acceder de manera temprana con el fin de conocer el alcance potencial de la marca.

2.3.1. Arquetipo de la clienta ideal “Amor A Primera Vista” definido por Calzatodo

De acuerdo con el equipo de Calzatodo, el arquetipo de la clienta de la marca “Amor A Primera Vista” está conformado por las siguientes características: i) mujer joven entre 25 y 35 años, ii) se interesa por la moda, verse actual, sofisticada y llamativa, iii) mujer activa y trabajadora, iv) le gusta ser admirada, v) activa en redes, vi) mujer familiar, vii) sofisticada, chic, espontánea, sexy, llamativa, actual y segura.

2.3.2. Arquetipo de la clienta ideal "Amor A Primera Vista" definido por los autores

Para definir el arquetipo de la clienta ideal de la marca "Amor A Primera Vista" se realizaron tres ejercicios:

- Encuesta a 35 mujeres potenciales clientas de la marca. Se realizaron preguntas enfocadas en el diseño y precio de los productos, además de su percepción sobre ellas mismas. Estas fueron las preguntas de la encuesta:

1. ¿Conoce usted la marca "Amor a primera vista"?
2. ¿Considera usted que son llamativos los diseños de la marca "Amor a primera vista" en relación con las demás líneas de Calzatodo?
3. ¿Usted se identifica como una mujer arriesgada, glamurosa, segura y sofisticada?
4. ¿Pagaría usted un precio superior por los zapatos de la línea "Amor a primera vista"?
5. Si encuentra diseños similares en almacenes como Zara o Studio F a un mayor precio, ¿compraría en estos almacenes o prefiere hacerlo en Calzatodo?

- Encuesta a cuatro vendedoras de Calzatodo. Se realizaron preguntas enfocadas en las características que debe tener la compradora, su narrativa de venta y atención al cliente.

1. ¿Conoce usted las características de la mujer a quién va dirigida la marca "Amor a primera vista"? ¿Cuáles son?

2. Teniendo en cuenta que esta marca se considera más sofisticada, ¿para usted vender este tipo de línea de zapatos le genera mayor motivación?
3. ¿Qué diferencias considera usted que tiene la marca "Amor a primera vista" en relación con las otras líneas de Calzatodo?
4. Teniendo en cuenta que esta marca se considera más sofisticada ¿ha creado habilidades distintas a la hora de vender esta línea de zapatos?
5. Cuando usted se encuentra con una mujer que no se acopla al perfil de esta marca, ¿usted la asesora con otras opciones o se dedica a vender el producto de su preferencia?

- Ejercicio observacional a las mujeres que ingresaban a las tiendas y se interesaban por la marca. Se analizaron variables como la forma de vestir, de actuar, las personas que la acompañaba, su intención de compra, su reacción al ver el zapato, su reacción al conocer el precio y la experiencia en tienda.

Luego de realizar estos tres ejercicios y de consolidar la información, se construyó el *buyer persona* y mapa de empatía de la cliente ideal de la marca. De acuerdo con esta información se sugiere que esta cliente deba cumplir con las siguientes características (Figura 1): i) mujer entre 20 y 30 años, ii) emprendedora e independiente, iii) amante de la moda, iv) le gusta llamar la atención y se preocupa por verse bien, v) tiene ingresos limitados, vi) no es una mujer familiar, prefiere salir con sus amigos, vii) no es una mujer necesariamente segura, elegante y sofisticada, es más bien alguien que desea serlo.

Figura 1. *Arquetipo de cliente ideal de la marca "Amor A Primera Vista".*

Elaboración propia

Las principales diferencias frente al arquetipo definido por el equipo de Calzatodo son:

- El rango de edad debe ser menor. Existe un mercado potencial en mujeres entre 20 y 30 años dado el toque juvenil de la marca.
- No es una mujer que haga parte de una estructura organizacional y, por ende, no debe cumplir con un código de vestimenta en su trabajo. Por eso, se sugiere un perfil de emprendedora/independiente.
- Para acceder a este tipo de calzado es necesario contar con cierto nivel de ingresos, por lo cual es importante añadir esta variable en el análisis.
- No es una mujer familiar. Es, más bien, una mujer independiente y que le encanta pasar tiempo con sus amigos.
- No es una mujer sofisticada, chic, espontánea, sexy, llamativa, actual y segura; es una mujer que desea serlo.

2.4. Cuantificación del mercado objetivo

Una vez definidas las características clave de la clienta ideal de la marca, se realizó la cuantificación de ese mercado potencial, con el fin de poder identificar el alcance que podría tener la marca en un corto y mediano plazo.

La metodología utilizada para ello fue la denominada “TAM, SAM, SOM”[1], que consiste en realizar estimaciones iniciales de la oportunidad que puede tener un producto o un servicio en el mercado (Santander Universidades, 2021)

Dado que el objetivo de la empresa es abrir tiendas propias en todo el territorio nacional, se realizó el ejercicio para Colombia. Para ello se analizaron tres variables fundamentales:

- Mercado total: es el tamaño que tiene el mercado objetivo. Este permite estimar, de forma global, el volumen de ingresos que podrá generar el mercado al que se quiere entrar y conocer las posibilidades que ofrece el negocio.
- Mercado al que la empresa puede servir: proporción del mercado total al que se puede acceder con los recursos y modelo de producción actual.
- Mercado que la empresa puede conseguir: volumen del mercado que se puede acceder en el corto o mediano plazo. Este hace referencia a aquellos consumidores que definitivamente adquirirán el producto (adaptadores tempranos).

[1] Metodología creada por Jean Paul Getty, fundador de la empresa Getty Oil. Por sus siglas en inglés, TAM (Total Addressable Market) se refiere al mercado total deseado, SAM (Serviceable Available Market) al mercado disponible para servir, y SOM (Serviceable Obtinable Market) al mercado que se puede obtener.

Teniendo en cuenta el arquetipo definido de la clienta ideal, se incluyeron tres características clave en el análisis: i) mujeres en un rango de edad entre 20 y 30 años, ii) mujeres que devengan ingresos por encima del mínimo para subsistir, y iii) percepción que tienen las mujeres sobre su belleza y apariencia.

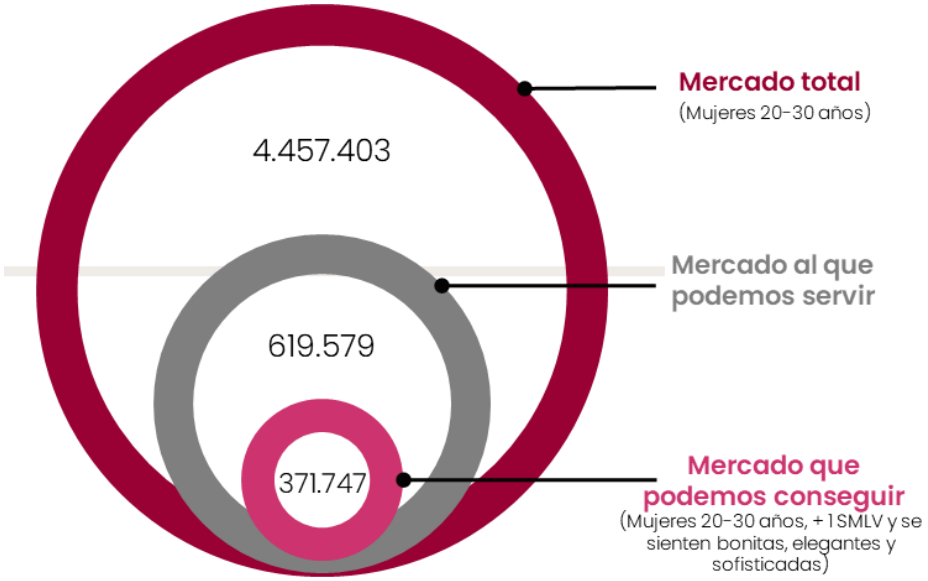
Por lo anterior, se utilizaron tres variables que permitieron cuantificar el mercado objetivo de esta línea de calzado:

1. Número de mujeres en Colombia entre 20 y 30 años = 4.457.403 (DANE, 2022).
2. Proporción de mujeres en Colombia que ganan más de un Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV) = 13,9% (DANE, 2022)
3. Porcentaje de mujeres en Colombia que se sienten bonitas, elegantes y sofisticadas = 60% (Phillips, 2019)

Como resultado del ejercicio, se encontró lo siguiente (Gráfico 7):

- Mercado total: mujeres en Colombia entre 20 y 30 años = 4.457.403
- Mercado al que la empresa puede servir: mujeres en Colombia entre 20 y 30 años que ganan +1SMLV = 619.579
- Mercado que la empresa puede conseguir: mujeres en Colombia entre 20 y 30 años que ganan +1SMLV y que se sienten bonitas, elegantes y sofisticadas = 371.374.

Gráfico 7. *TAM, SAM, SOM de la marca "Amor A Primera Vista" en Colombia.*



Elaboración propia

En general, se puede concluir que existe un mercado de adaptadoras tempranas en mujeres entre 20 y 30 años, que ganan más de 1SMLV y que se sienten bonitas elegantes y sofisticadas. Sin embargo, teniendo en cuenta que la marca es nueva se sugiere testear inicialmente en Cali, dado que es un mercado más pequeño (15.909 mujeres), cercano y conocido para la empresa. A partir de estos experimentos se podrán obtener *insights* interesantes que les permitirán tomar decisiones sobre la expansión de la marca en los demás departamentos.

2.5. Análisis de viabilidad financiera de la marca “Amor A Primera Vista”

Luego de entender y cuantificar el mercado objetivo de la marca, se estudió a fondo la viabilidad financiera de lanzar tiendas propias con el fin de proponer estrategias a futuro para la compañía.

Debido a que se contó con poca disponibilidad de información financiera proporcionada por la empresa fue necesario realizar algunos supuestos generales:

- Precio promedio de venta por zapato: $210.280[2]
- Incremento en ventas: 17,3% anual (Statista, 2023)
- Incremento en el precio por inversión en innovación: 1,47%[3]
- Cantidad de pares vendidos mensualmente en tienda tradicional: 56
- Estimación de cantidad de pares vendidos mensualmente en tienda propia:106

Esta información fue insumo para proponer dos escenarios que permitieran facilitar la toma de decisiones hacia adelante: i) abrir tiendas propias para la marca de manera inmediata, y ii) mantener la oferta del calzado en las tiendas tradicionales de Calzatodo.

2.5.1. Análisis de viabilidad financiera del lanzamiento de tiendas propias para la marca "Amor A Primera Vista"

Además de los supuestos generales, fue necesario añadir supuestos específicos a partir de información compartida por la empresa en relación con los costos generales de abrir una tienda propia de cualquier marca. Estos son:

- Costos fijos equivalen al 30% de los ingresos[4]
- Dado que no se contó con proyección de costos variables, se asume este valor como el costo variable de la compañía = 56,1% (RUES, 2023)[5]

[2] Información proporcionada por Calzatodo.
[3] Se sugiere una inversión en innovación anual de $50.000.000 en producto, que se traduce en un incremento en 1,47% en cada zapato vendido.
[4] Información proporcionada por Calzatodo.
[5]Información obtenida del Registro Único Empresarial y Social (RUES, 2023).

- Se sugiere un montaje de 30 metros cuadrados para las tiendas, el cual tiene un costo de $5.000.000 por metro cuadrado[6].
- Se realiza una inversión inicial de $150.000.000, correspondiente al montaje, de los cuales 70% se hace vía endeudamiento y el 30% restante con recursos propios[7].
- Para este análisis no se tiene en cuenta la inflación.
- Periodo de análisis: 8 años.

Para analizar este escenario, se calcularon los flujos monetarios del proyecto en los próximos 8 años (Tabla 2). Este análisis permitió identificar una recuperación de la inversión hasta el año 6, una rentabilidad de 1,4 veces la inversión inicial y un valor presente neto del proyecto de $64.000.000 (ver Anexo 1).

Tabla 2. *Flujo monterario anual del lanzamiento de tiendas propias de la marca "Amor A Primera Vista".*

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
-$150MM	$24,2MM	$28,8MM	$34,3MM	$40,8MM	$48,6MM	$57,9MM	$62,3MM	$63,4MM

Elaboración propia

Si bien este proyecto refleja unos resultados positivos en general, los mismos sugieren una recuperación lenta del capital invertido, además de una inversión alta en un escenario de alto riesgo al tratarse de una marca nueva poco posicionada en el mercado. Es por esto que no se puede dar una conclusión robusta frente a su viabilidad hacia adelante.

[6]Información proporcionada por Calzatodo.
[7] Supuesto basado en estructura financiera de la empresa.

2.5.2. Análisis de viabilidad financiera de la propuesta de mantener la oferta de la línea "Amor A Primera Vista" en tiendas tradicionales de Calzatodo

Al igual que en el análisis de tienda propia, fue necesario añadir supuestos específicos en relación con los costos generales de mantener la marca en las tiendas actuales de Calzatodo. Estos son:

- Costos fijos equivalen al 22% de los ingresos[8].
- Dado que no se contó con proyección de costos variables, se asume este valor como el costo variable de la compañía = 56,1%[9].
- Se sugiere un montaje de 5 metros cuadrados para los stands dentro de las tiendas, que tiene un costo de $3.000.000 por metros cuadrado[10].
- Se realiza una inversión inicial de $15.000.000 correspondiente al montaje, de los cuales el 100% se realiza con recursos propios[11].
- Para este análisis no se tiene en cuenta la inflación.
- Período de análisis: 8 años.

En este escenario se calcularon los flujos monetarios del proyecto en los próximos 8 años (Tabla 3). Este análisis permitió identificar una recuperación de la inversión hasta el año 5, una rentabilidad de 2,8 veces la inversión inicial y un valor presente neto del proyecto de $28.100.000 (ver Anexo 2).

[8] Información proporcionada por Calzatodo.
[9] Fuente: Registro Único Empresarial – Cámara de Comercio de Cali.
[10] Información proporcionada por Calzatodo.
[11] Supuesto basado en estructura financiera de la empresa.

Tabla 3. *Flujo monetario anual de la propuesta de mantener la marca "Amor A Primera Vista" en las tiendas de Calzatodo.*

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
-$15MM	-$3,2MM	$0,9MM	$5,8MM	$11,9MM	$19,1MM	$27,8MM	$32,2MM	$34,0MM

Elaboración propia

Si bien este proyecto arrojó mejores resultados en comparación con el análisis de tienda propia, es importante tener en cuenta que esperar 5 años para recuperar una inversión tan baja es demasiado tiempo y no es atractivo financieramente. Es por esto que, al igual que en el primer escenario, no existe claridad sobre la viabilidad financiera de este proyecto.

2.6. Pros y contras de lanzar tiendas propias para la marca “Amor A Primera Vista”

Tras analizar las características del cliente ideal de la marca, cuantificar el mercado potencial y realizar el análisis de viabilidad financiera se identificaron pros y contras que serán claves para el diseño de la estrategia que deberá seguir la compañía.

En general, se destacan algunos aspectos importantes: i) existe oportunidad de posicionar la marca, aunque es un proceso lento, ii) se podrá tener mayor cercanía con el cliente, iii) se necesita tener más información sobre el cliente, iv) no existe claridad sobre la viabilidad financiera del proyecto, v) será necesario establecer una estrategia que permita disminuir el riesgo e inversión inicial (Tabla 4).

Tabla 4. *Pros y contras de lanzar tiendas propias para la marca "Amor A Primera Vista".*

Pros	Contras
✓ **Oportunidad para posicionar la marca desde cero** ✓ Acceder a nuevos mercados ✓ Mayor cercanía y conocimiento del cliente objetivo ✓ Desligar la línea “Amor A Primera Vista” de Calzatodo, lo cual fortalece el posicionamiento ✓ Personalizar la experiencia del cliente	✓ No existe suficiente claridad en la viabilidad financiera del proyecto ✓ Alta competencia posicionada en el mercado ✓ No se tiene detalle sobre el cliente ideal ✓ Aunque existe oportunidad de posicionarse, el proceso es lento ✓ El soporte financiero será respaldado 100% por “Amor A Primera Vista”, pues Calzatodo no estará presente en el punto de venta

Elaboración propia

Capítulo 3. Estrategia de lanzamiento de tiendas propias de la marca “Amor A Primera Vista”

3.1. Estrategia para el lanzamiento de tiendas propias en el largo plazo

Con base en el proceso de diagnóstico del Capítulo 2, que permitió conocer de cerca a la clienta potencial de la marca “Amor A Primera Vista”, se diseñó una estrategia para realizar el lanzamiento de las tiendas propias (ver Anexo 3). Para ello se proponen los siguientes pasos:

1. Implementar *corners* exclusivos en tiendas tradicionales basados en la elegancia y la sofisticación, pensados en entregar una mejor experiencia, en donde más que vender un calzado se cautive al cliente desde una narrativa diferente y cordial y

un asesoramiento personalizado. Lo anterior con el fin de promover la fidelización y testear la aceptación de la marca.

2. Construir un *buyer persona* a partir de encuestas y observaciones en tiendas, en donde se pueda estudiar en detalle la percepción, los gustos, los intereses y las necesidades del cliente con el fin de crear estrategias que permitan enganchar al cliente desde el primer momento con la marca.
3. Reorientar la estrategia de mercadeo y definir el concepto y propuesta de valor de los almacenes a partir del diagnóstico y levantamiento de información realizado, entendiendo las necesidades del cliente y enamorándolo con una experiencia basada en pequeños detalles.
4. Realizar el lanzamiento de las tiendas propias, una vez se hayan transitado los puntos anteriores. Esto sugiere una estrategia menos arriesgada que permitirá conocer a fondo el cliente, en aras de proyectar una imagen diferente que conecte con la propuesta de valor de la marca.

3.2. Análisis de viabilidad financiera

Para este análisis se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos, basados en la información de los escenarios previos:

- Costos fijos equivalen al 22% de los ingresos durante los primeros tres años, a partir del cuarto año aumenta al 30% de los ingresos.
- Costos variables = 56,1%
- Inversión inicial montaje 5 metros cuadrados: $15.000.000, sin endeudamiento.

- Reinversión montaje 30 metros cuadrados año 4: $150.000.000.
- Arrendamiento hasta año 3: $3.000.000 mensual.
- No se tiene en cuenta inflación.
- Período de análisis: 10 años.

En este escenario se calcularon los flujos monetarios del proyecto en los próximos 10 años (Tabla 5). Este análisis permitió identificar una recuperación de la inversión inicial (montaje del producto en tienda tradicional) en el año 4, donde se realiza una segunda reinversión (montaje del producto en tienda propia), de la cual se espera una rentabilidad de 1,2 veces la inversión total (ver Anexo 4).

Tabla 5. *Flujo monetario anual de la propuesta de lanzamiento de tiendas propias "Amor A Primera Vista" sugerida por los autores.*

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
-$15MM	-$3,2MM	$0,9MM	$5,8MM	-$123,6MM	$31,5MM	$37,8MM	$45,3MM	$54,5MM	$65,2MM	$70,5MM

Elaboración propia

Esta propuesta sugiere un escenario menos arriesgado en donde no se requiere una gran inversión al inicio, y se realiza una segunda sólo cuando ya se ha recuperado de la primera. Esto le permite a la empresa hacer testeos de la marca a bajo costo, en lugar de lanzarse de manera anticipada e incurrir en gastos mayores.

3.3. Estrategia para el lanzamiento de tiendas propias en el corto plazo

En caso de que la empresa decida no implementar la estrategia anterior y desee realizar la apertura de tiendas en el corto plazo, se sugiere un plan de acción (ver Anexo 5) que

permita potenciar las debilidades de la marca basado en los siguientes aspectos de la marca:

- **Promesa de valor:** enamorar y propiciar una experiencia única e inolvidable a los clientes a partir de los pequeños detalles, en donde más que vender un calzado se venda una experiencia.
- **Recursos a favor:** diseños basados en tendencias globales y proveedores de alta calidad.
- **Recursos que no se tienen:** información detallada del cliente, posicionamiento de marca y vendedoras con mejores habilidades de comunicación asertiva y cálida, servicio al cliente y conocimientos básicos de la industria del calzado.
- **Recursos necesarios:** definir una ubicación estratégica de las tiendas, un equipo experto en investigación de mercado, recurso financiero y vendedoras con mejores perfiles.
- **Costos:** diseño y montaje de tiendas, contratación de vendedoras y equipo de investigación
- **Ventajas:** mayor cercanía con el cliente, penetración en nuevos segmentos, oportunidad de posicionamiento de marca.

A partir de lo anterior, se definieron algunas acciones estratégicas de corto plazo que podrá implementarse en paralelo al lanzamiento de las tiendas:

- ✓ Definir la clienta ideal a partir de observación y del levantamiento de información en tiendas.

- ✓ Estrategia de mercadeo que genere expectativas y esté basada en lo que enamora a esa mujer.
- ✓ Contratar vendedoras con mejores perfiles, basados en habilidades blandas, y establecer un código de vestimenta diferente al actual.
- ✓ Narrativa de venta sofisticada que evoque arte, lujo y enamoramiento.

3.4. Propuesta de lanzamiento de tiendas propias

Se diseñó una propuesta de lanzamiento a partir de diferentes elementos que pudieran hacer cohesión con lo que la marca quiere proyectar (Ilustración 5). Se destacaron detalles artísticos de la época del renacimiento, como punto de inspiración en los diseños de los puntos de venta, evocando elegancia, sofisticación y empoderamiento de la mujer (Vogue Magazine, 2020). En esta época, además, se dio paso a calzados más arriesgados con una paleta de colores más amplia, características que están muy relacionadas con la propuesta de la marca.

Ilustración 5. *Línea gráfica del lanzamiento de tiendas propias de "Amor A Primera*

Fuente: Imagen de referencia tomada de página web de Calzatodo – Diseño realizado por los autores

Se elaboró una narrativa de venta se evocan puntos de atracción para cliente, como el amor, el arte, la seducción y el enamoramiento. Los *quotes* de la narrativa propuestos son:

- “Enamórate a primera vista y seduce a quien te rodea con lo que traemos para ti”.
- “El arte, la sofisticación y la moda nunca pudieron estar más cerca”.
- “Sabemos que te encanta lucir sofisticada, glamurosa, chic, y que disfrutas el gusto por el arte y por la moda”.
- “Traemos las últimas tendencias del calzado, seduce a quien te rodea”.
- “Amor a primera vista nace por ti”.
- “Siéntete bella, segura, actual, llamativa, siéntete Amor A Primera Vista”.

En esta propuesta se pretende colocar al cliente en el centro, ofreciendo una experiencia basada en detalles que agregaran valor, orientados a la satisfacción y a la superación de expectativas. Para ello se proponen tres puntos:

1. Vendedoras especializadas: se trata de asesoras de venta con habilidades orientadas al servicio al cliente, con adecuada comunicación asertiva, alineada a los valores corporativos, las características del producto y a las expectativas de la clienta Amor A Primera Vista.
2. Puntos de venta diferenciados (Ilustración 6): se diseñaron tiendas de 30 metros cuadrados, con un interiorismo sobrio, elegante y sofisticado, donde sobresalen vinilos que evocan obras de arte de la época del renacimiento. Algunos materiales sugeridos son: i) porcelanato calacatta, ii) mármol travertino, iii) madera RH, iv) repisas pintadas al horno, v) vidrios color humo, vi) iluminación y cintas led.

Ilustración 6. *Renders de tiendas propias "Amor A Primera Vista".*

Diseñado por los autores

3. Ubicación estratégica y presencia en redes sociales: se propone iniciar con una tienda en las principales ciudades del país (Cali, Medellín, Bogotá, Bucaramanga,

Cartagena y Barranquilla), y tener presencia en redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok, que garantizan mayor interacción con este tipo de segmentos.

Conclusiones

- La estrategia para el lanzamiento de tiendas propias debe ser progresiva: en el corto plazo iniciar con *corners* en tiendas específicas para testear la aceptación de marca y levantar información del cliente ideal, en el mediano plazo reorientar la estrategia de mercadeo basada en ese cliente, y en el largo plazo realizar el lanzamiento.
- Para entender a la clienta potencial de la marca es fundamental realizar procesos de observación y levantamiento de la información en las tiendas. Esta es la base fundamental de la estrategia y debe estar enfocada en crear experiencias diferenciales.
- Es importante definir nuevos perfiles de vendedoras, basados en habilidades blandas, con orientación al servicio al cliente, comunicación asertiva y sofisticada y con conocimiento básico de la industria.
- Se debe diseñar una narrativa de venta sofisticada, que evoque arte, lujo y enamoramiento, con el cual se pueda seducir y enamorar a la clienta a través de una experiencia diferenciada.
- Desde el punto de vista financiero se sugiere implementar una estrategia que sea menos riesgosa y no requiera una gran inversión al inicio, mientras en paralelo se avanza en los testeos de la marca y la definición del cliente. Una vez ya se cuente con esta información, se podrá hacer una segunda inversión más alta para el montaje de las tiendas, siendo esta menos riesgosa debido a la data de la información recolectada.

Referencias bibliográficas

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review América Latina*.

Calzatodo. (2023). *Amor A Primera Vista*. Obtenido de https://www.calzatodo.com.co/amoraprimeravista

DANE. (2022). *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia.* Obtenido de sitio web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-informe.pdf

Grand View Research. (2023). *Grand View Reseatch*. Obtenido de https://www.grandviewresearch.com/

Phillips. (13 de septiembre de 2019). *Philips Global Beauty Index reveals that women want personalized beauty solutions to meet their unique needs*. Obtenido de sitio web de Phillips: https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2019/20190913-philips-global-beauty-index-reveals-that-women-want-personalized-beauty-solutions-to-meet-their-unique-needs.html

Portafolio. (2013). *Tiendas Nappa, la apuesta de Vélez*. Obtenido de Tiendas Nappa, la apuesta de Vélez: https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tiendas-nappa-apuesta-velez-83286

Portafolio. (2023). *Impulsar a Studio F Man, el siguiente paso de STF Group*. Obtenido de https://www.portafolio.co/negocios/studio-f-man-el-nuevo-reto-de-stf-group-582050

RUES. (2023). *Registro Único Empresarial y Social*. Obtenido de https://www.rues.org.co/

Santander Universidades. (2021). *Tam Sam Som: cómo calcular el tamaño de mercado*. Obtenido de sitio web del portal de Becas del Banco Santander: https://www.becas-santander.com/es/blog/tam-sam-som.html

Statista. (2023). *Footwear - Worldwide*. Obtenido de sitio web Statista Market Insights: https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/worldwide

Vogue Magazine. (2020). *Tendencias de moda inspiradas en movimientos artísticos*. Obtenido de https://www.vogue.mx/moda/articulo/tendencias-de-moda-inspiradas-en-movimientos-artisticos

Vogue; Elle Magazine; Harpers Bazaar; Vanity Fair; & Instyle. (2023). Obtenido de https://www.vogue.mx;https://www.elle.com;https://www.harpersbazaar.com;https://www.revistavanityfair.es;https://www.instyle.com

WGSN. (2023). *Fashion*. Obtenido de sitio web de WGSN an Ascential Company: https://www.wgsn.com/es/products/fashion

WGSN. (2023). *WGSN – El costo de la vida: Nuevos comportamientos de los consumidores*. Obtenido de https://www.wgsn.com/insight/p/article/94220

WGSN. (2023). *WGSN | Pronóstico de colores de mujer P/V 23*. Obtenido de https://www.wgsn.com/fashion/p/article/91239

Anexos

Anexo 1. *Análisis de viabilidad financiera. Escenario: abrir tiendas propias.*

Inflación esperada anual	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Año	1	2	3	4	5	6	7	8
Cantidad mes	106	124	146	171	201	235	250	250
Precio	210.280	213.556	216.348	219.919	222.964	226.424	229.374	233.541
Cantidad	1.272	1.492	1.750	2.053	2.408	2.825	3.000	3.000
Innovación en pdto	50.000.000	50.000.000	75.000.000	75.000.000	100.000.000	100.000.000	150.000.000	150.000.000
% de innovación en pdto y espacios en $ del pdto	1,56%	1,31%	1,65%	1,38%	1,55%	1,30%	1,82%	1,78%
Ingreso anual	267.476.160	318.637.036	378.648.743	451.486.225	536.924.592	639.587.547	688.122.976	700.622.976
Costos Variables	- 149.956.645	- 178.639.251	- 212.283.948	- 253.119.230	- 301.019.016	- 358.575.518	- 385.786.205	- 392.794.150
CF	- 80.242.848	- 95.591.111	- 113.594.623	- 135.445.868	- 161.077.378	- 191.876.264	- 206.436.893	- 210.186.893

	Año	-	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ventas proyectadas	-	267.476.160	318.637.036	378.648.743	451.486.225	536.924.592	639.587.547	688.122.976	700.622.976
(-)	Costos variables	-	- 149.956.645	- 178.639.251	- 212.283.948	- 253.119.230	- 301.019.016	- 358.575.518	- 385.786.205	- 392.794.150
(-)	Costos Fijos	-	- 80.242.848	- 95.591.111	- 113.594.623	- 135.445.868	- 161.077.378	- 191.876.264	- 206.436.893	- 210.186.893
(-)	Depreciación	-	-	-	-					
	Utilidad Operativa	-	37.276.667	44.406.674	52.770.172	62.921.128	74.828.199	89.135.764	95.899.878	97.641.933
(-)	Impuestos	-	13.046.833	15.542.336	18.469.560	22.022.395	26.189.870	31.197.518	33.564.957	34.174.677
	UO después de impuestos	**-**	**24.229.834**	**28.864.338**	**34.300.612**	**40.898.733**	**48.638.329**	**57.938.247**	**62.334.920**	**63.467.257**
(+)	Depreciación	-	-	-	-					
	Flujo de Caja Operativo	**-**	**24.229.834**	**28.864.338**	**34.300.612**	**40.898.733**	**48.638.329**	**57.938.247**	**62.334.920**	**63.467.257**
	Flujo Neto del Proyecto	- 150.000.000	**24.229.834**	**28.864.338**	**34.300.612**	**40.898.733**	**48.638.329**	**57.938.247**	**62.334.920**	**63.467.257**

VPN	60.451.498	AÑO 0	1	2	3	4	5	6	7	8
TIR	20%	- 150.000.000	24.229.834	28.864.338	34.300.612	40.898.733	48.638.329	57.938.247	62.334.920	63.467.257

	Montos	r	K	K dI	
Io Inv Total	150.000.000				
Rpropios E	45.000.000	30%	19%	19%	5,70%
Deuda (D)	105.000.000	70%	13%	8%	5,77%
			1%	**WACC**	11,47%

Anexo 2. *Análisis de viabilidad financiera. Escenario: no abrir tiendas propias.*

Inflación esperada anual	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Año	1	2	3	4	5	6	7	8
Cantidad mes	56	66	77	90	106	124	132	132
Precio	210.280	216.480	221.766	228.526	234.288	240.839	246.423	254.314
Cantidad	672	788	925	1.085	1.272	1.492	1.584	1.584
Innovación en pdto	50.000.000	50.000.000	75.000.000	75.000.000	100.000.000	100.000.000	150.000.000	150.000.000
% de innovación en pdto y espacios en $ del pdto	2,95%	2,44%	3,05%	2,52%	2,80%	2,32%	3,20%	3,10%
Ingreso anual	141.308.160	170.641.972	205.050.533	247.855.525	298.065.781	359.406.161	390.333.763	402.833.763
Costos Variables	- 79.222.379	- 95.667.956	- 114.958.619	- 138.956.619	- 167.106.274	- 201.495.872	- 218.834.985	- 225.842.929
CF	- 67.087.795	- 73.541.234	- 81.111.117	- 90.528.215	- 101.574.472	- 115.069.355	- 121.873.428	- 124.623.428

	Año	-	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ventas proyectadas	-	141.308.160	170.641.972	205.050.533	247.855.525	298.065.781	359.406.161	390.333.763	402.833.763
(-)	Costos variables	-	- 79.222.379	- 95.667.956	- 114.958.619	- 138.956.619	- 167.106.274	- 201.495.872	- 218.834.985	- 225.842.929
(-)	Costos Fijos	-	- 67.087.795	- 73.541.234	- 81.111.117	- 90.528.215	- 101.574.472	- 115.069.355	- 121.873.428	- 124.623.428
(-)	Depreciación	-	-	-	-					
	Utilidad Operativa	-	- 5.002.014	1.432.782	8.980.797	18.370.690	29.385.035	42.840.934	49.625.350	52.367.405
(-)	Impuestos	-	- 1.750.705	501.474	3.143.279	6.429.742	10.284.762	14.994.327	17.368.872	18.328.592
	UO después de impuestos	-	**- 3.251.309**	**931.308**	**5.837.518**	**11.940.949**	**19.100.273**	**27.846.607**	**32.256.477**	**34.038.813**
(+)	Depreciación	-	-	-	-					
	Flujo de Caja Operativo	-	**- 3.251.309**	**931.308**	**5.837.518**	**11.940.949**	**19.100.273**	**27.846.607**	**32.256.477**	**34.038.813**
	Flujo Neto del Proyecto	- 15.000.000	**- 3.251.309**	**931.308**	**5.837.518**	**11.940.949**	**19.100.273**	**27.846.607**	**32.256.477**	**34.038.813**

VPN	**28.163.764**	**-**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
TIR	**42%**	**- 15.000.000**	**- 3.251.309**	**931.308**	**5.837.518**	**11.940.949**	**19.100.273**	**27.846.607**	**32.256.477**	**34.038.813**

	Montos	**r**	**K**	**K dI**	
Io Inv Total	15.000.000				
Rpropios E	15.000.000	100%	19%	19%	19,00%
Deuda (D)	-	0%	13%	8%	0,00%
			1%	**WACC**	19,00%

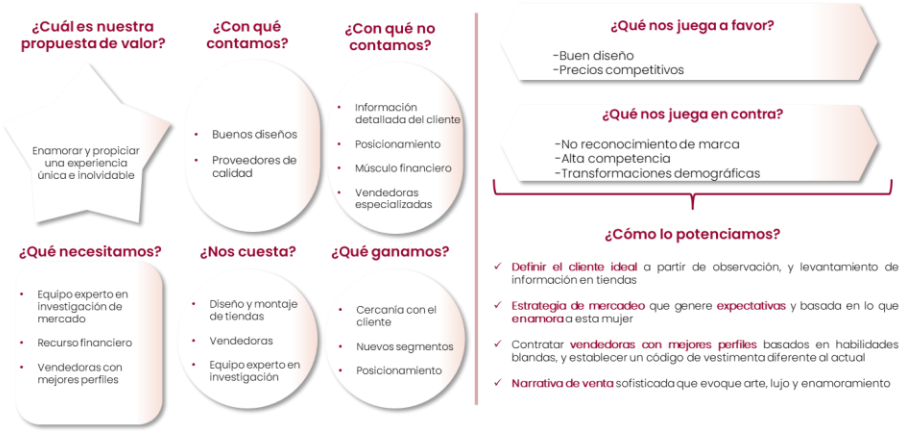
Anexo 3.*Estrategia de lanzamiento de tiendas propias propuesta por los autores.*

Anexo 4. *Análisis de viabilidad financiera. Escenario: propuesta autores*

Inflación esperada anual	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad mes	56	66	77	106	124	146	171	201	235	250
Precio	210.280	216.480	221.766	228.526	233.439	239.024	243.786	249.875	255.065	259.491
Cantidad	672	788	925	1.272	1.492	1.750	2.053	2.408	2.825	3.000
Innovación en pdto	50.000.000	50.000.000	75.000.000	75.000.000	100.000.000	100.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
% de innovación en pdto y espacios en $ del pdto	2,95%	2,44%	3,05%	2,15%	2,39%	1,99%	2,50%	2,08%	1,73%	1,61%
Ingreso anual	141.308.160	170.641.972	205.050.533	290.684.856	348.304.586	418.336.279	500.483.455	601.729.593	720.491.313	778.471.845
Costos Variables	- 79.222.379	- 95.667.956	- 114.958.619	- 162.968.265	- 195.271.934	- 234.534.191	- 280.588.819	- 337.351.003	- 403.933.046	- 436.438.994
CF	- 67.087.795	- 73.541.234	- 81.111.117	- 87.205.457	- 104.491.376	- 125.500.884	- 150.145.037	- 180.518.878	- 216.147.394	- 233.541.554

Año		-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ventas proyectadas	-	141.308.160	170.641.972	205.050.533	290.684.856	348.304.586	418.336.279	500.483.455	601.729.593	720.491.313	778.471.845
(-)	Costos variables	-	- 79.222.379	- 95.667.956	- 114.958.619	- 162.968.265	- 195.271.934	- 234.534.191	- 280.588.819	- 337.351.003	- 403.933.046	- 436.438.994
(-)	Costos Fijos	-	- 67.087.795	- 73.541.234	- 81.111.117	- 87.205.457	- 104.491.376	- 125.500.884	- 150.145.037	- 180.518.878	- 216.147.394	- 233.541.554
(-)	Depreciación	-	-	-	-							
	Utilidad Operativa	-	- 5.002.014	1.432.782	8.980.797	40.511.134	48.541.276	58.301.204	69.749.600	83.859.712	##########	##########
(-)	Impuestos	-	- 1.750.705	501.474	3.143.279	14.178.897	16.989.447	20.405.421	24.412.360	29.350.899	35.143.806	37.971.954
	UO después de impuestos	**-**	**- 3.251.309**	**931.308**	**5.837.518**	**26.332.237**	**31.551.829**	**37.895.783**	**45.337.240**	**54.508.813**	**65.267.067**	**70.519.344**
(+)	Depreciación	-	-	-	-							
	Flujo de Caja Operativo	**-**	**- 3.251.309**	**931.308**	**5.837.518**	**26.332.237**	**31.551.829**	**37.895.783**	**45.337.240**	**54.508.813**	**65.267.067**	**70.519.344**
	Flujo Neto del Proyecto	- 15.000.000	**- 3.251.309**	**931.308**	**5.837.518**	**-123.667.763**	**31.551.829**	**37.895.783**	**45.337.240**	**54.508.813**	**65.267.067**	**70.519.344**

VPN	**4.279.627**	-	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
TIR	**21%**	- 15.000.000	- 3.251.309	931.308	5.837.518	- 123.667.763	31.551.829	37.895.783	45.337.240	54.508.813	65.267.067	70.519.344

	Montos	r	K	K dl	
Io Inv Total	15.000.000				
Rpropios E	15.000.000	100%	19%	19%	19,00%
Deuda (D)		0%	13%	8%	0,00%
			1%	**WACC**	19,00%

Anexo 5. *Resumen de CANVAS, matriz DOFA y MAFE del lanzamiento de tiendas propias.*