

**Análisis Estratégico para “Amor a Primera Vista”, de Calzatodo
Reto Empresarial**

Gipse Josefina Méndez Hernández

Juan Sebastián Díaz Moreno

Juan Camilo Álvarez Morales

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

Director del Trabajo de Grado

Enrique Ramírez Robledo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, junio de 2023

Tabla de contenido

1. Introducción.....	5
2. Tendencias Globales.....	7
3. Benchmark.....	11
3.1. Caso Leather, de Arturo Calle.....	11
3.2. Caso Fly Up, Vélez.....	12
4. Investigación de Mercado.....	13
4.1. Observación <i>in situ</i>	13
4.2. Encuestas.....	14
4.3. <i>Focus Groups</i>	14
4.4. Entrevistas a Profundidad.....	15
5. Diagnóstico.....	16
5.1. Matriz DOFA.....	16
5.2. Curva de Valor.....	19
6. Plan Estratégico.....	22
6.1. Marca.....	23
6.2. Producto.....	27
6.3. Promoción.....	27
6.4. Precio.....	28
6.5. Plaza.....	30
6.6. Desarrollo del Talento.....	33
7. Análisis Financiero.....	36
8. Pros y Contras.....	38
9. Conclusiones.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos.....	42

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. El futuro del retail y el comercio electrónico	10
Ilustración 2. Modelo Mixto de Investigación de Mercados	13
Ilustración 3. Matriz DOFA	16
Ilustración 4. Curva de Valor	20
Ilustración 5. Esquema Plan Estratégico	22
Ilustración 6. Logo APV	24
Ilustración 7. Slogan Logo APV.....	25
Ilustración 8. Visual de Manual de Marca APV	26
Ilustración 9. Modelo de Precios.....	29
Ilustración 10. Modelo Mixto de Lanzamiento de Tiendas.....	32
Ilustración 11. Modelo Desarrollo Talento	33
Ilustración 12. Análisis Financiero Modelo Mixto.....	36

1. Introducción

Resumen

En los últimos años, el mercado de calzado para mujeres ha sido indiscutiblemente un desafío para las empresas comercializadoras. Por esta razón, este trabajo de grado tuvo como propósito diseñar una propuesta de valor para el lanzamiento de tiendas propias de la marca Amor a Primera Vista, de la compañía colombiana Calzato, y así lograr un posicionamiento sólido de la marca en estos mercados tan dinámicos. En su desarrollo se exploraron tendencias, se realizó un *benchmarking* con marcas similares e igualmente una investigación minuciosa de mercado con lo que se estableció un diagnóstico de marca que presentaba ciertas oportunidades. Para solventar estas oportunidades y potenciar las fortalezas, se planteó un plan estratégico que abarca desde la optimización de la imagen de la marca con un rebranding de Amor a Primera Vista a APV y un plan de medios, hasta la promoción del producto, índices de precio y un modelo de desarrollo del talento. Dicho plan estratégico culmina desde la distribución con un modelo mixto de lanzamiento de tiendas que se vaya realizando paulatinamente de acuerdo a los retornos de la inversión que se vayan teniendo, el primer año continuar en las tiendas propias, el segundo año migrar a tiendas independientes contiguas a las actuales y en el cuarto año lanzar boutiques. Este modelo es factible financieramente con un VPN positivo y una TIR interesante. En suma, dicho plan estratégico es una propuesta de transición para independizar la marca y posicionarla como una marca premium exclusiva en un mercado dinámico y cambiante.

Palabras claves: Plan estratégico, Posicionamiento de marca, Industria del calzado.

Abstract

In recent years, the women's footwear market has unquestionably been a challenge for some companies. For this reason, this degree work had the purpose of designing a value proposition for the launch of its own stores of the "Amor a Primera Vista" brand of the Colombian company Calzatodo, and thus achieve a solid positioning of the brand in these dynamic markets. In its development, trends were explored, a benchmarking with similar brands was carried out, also a thorough market investigation, with which a brand diagnosis was established that presented certain opportunities. To solve these opportunities and enhance the strengths, a strategic plan was proposed that ranges from the optimization of the brand image with a rebranding of "Amor at Primera Vista" to APV and a media plan, to the promotion of the product, price indices and a talent development model. This strategic plan culminates from distribution with a mixed model for the launch of stores that is carried out gradually according to the returns on investment that are being obtained, the first year continuing in its own stores, the second year migrating to adjacent independent stores to the current ones and in the fourth year to launch boutiques. This model is financially feasible with a positive NPV and an interesting IRR. In short, this strategic plan is a transition proposal to make the brand independent and position it as an exclusive premium brand in a dynamic and changing market.

Keywords: premium footwear, women's shoes, strategic plan, calzatodo, amor a primera vista

2. Tendencias Globales

Es relevante hacer mención que en la industria de vestuario, no solamente de calzado, se evidenció un cambio en las tendencias de consumo pre y pos pandemia COVID-19.

Según la empresa Euromonitor,

A nivel mundial, el tamaño del mercado retail en 2020 fue de \$1.434 miles de millones de dólares, representando una variación del 19 % al comparar 2019 versus 2020, además se estima que el retorno a niveles pre-covid podrían llegar a ser luego de 2025, con una tasa de crecimiento anual promedio proyectada del 4,1 %. Para el caso de Latinoamérica, las ventas de retail en 2020 llegaron a \$66 miles de millones de dólares, lo que significó una reducción del 30 % entre 2019 y 2020, también se espera una recuperación a niveles pre-covid posterior a 2025, con una tasa de crecimiento anual del 7,1 %. En particular, la categoría de calzado en Latinoamérica representó \$20,4 miles de millones de dólares en 2020, valor que disminuyó en 36 % en 2020 frente a 2019. Las principales ventas en 2020 corresponden a zapatos para mujer (47 %), zapatos para hombre (34 %) y zapatos para niños (19 %). Se espera que el sector regrese al nivel de ventas que tenía antes de pandemia posterior a 2025, con una tasa de crecimiento anual de 8,3 %. (CCB, 2021)

Las principales tendencias para incentivar el crecimiento del sector, donde las preferencias del consumidor se han puesto de manifiesto posterior a los cambios en los estilos de vida y conciencia dejados por la pandemia Covid-19 y muy focalizado a la modalidad de trabajo en casa, son:

- Causalización: Incremento del interés por un calzado más cómodo y relajado.
- Sustentabilidad: Los consumidores han desarrollado una conciencia más ecológica, por lo cual las empresas les conviene trabajar en productos que promuevan esta tendencia.
- Digitalización: la promoción del comercio electrónico, omnicanalidad y el foco en la experiencia de clientes es clave para promover y crear afinidad con la marca (Euromonitor, 2022).

Siguiendo la línea de las tendencias en calzado, podemos mencionar que el calzado deportivo es un mercado que ha tomado auge pos-pandemia. De la mano con la creciente conciencia sobre la salud, abren una puerta de oportunidades para las empresas, permitiéndoles diseñar estrategias innovadoras para diseños de sus productos, marketing y ventas (Brasil, 2018). Por otra parte, es importante mencionar que en “El mercado latinoamericano del calzado deportivo se prevé que crezca a una CAGR del 4,5% durante el período de pronóstico 2023-2028” (Informes de Expertos, 2022).

La revista Cosmopolitan da una perspectiva de las tendencias en calzado 2023 para las mujeres. En líneas generales va muy alineada a la temporada de verano-primavera; menciona que los estilos más impactantes son: tacones transparentes, con cristales y adornos, diseños acolchados, bailarinas; con base a estos muestran la forma de uso más lady y sexy para las mujeres, a continuación, algunos modelos:

- Bailarinas, con faldas con faldas largas, pantalones ‘wide leg’ y vestidos boho, mucho mejor en colores como el dorado.
- Cristalizado, brillante; tacón destalonado
- Burbuja, suelas gordas, plataformas, adaptable a todos los look

- Recargados, con adornos maximalistas
- Diseños Asos, sandalias con perlas
- Tacones esculturales
- Botín con tacón geométrico
- Transparencias, en muchos colores y formas
- Chanclas, maximalista o minimalista (de Miguel & Zendejas, 2023).

Adicional a todo lo relacionado con los estilos de moda, las comercializadoras de calzado, posterior a la pandemia COVID-19, se han visto desafiadas en incorporar o maximizar la transformación digital en cada uno de sus canales de ventas, entre los canales que ha presentado mayor crecimiento se encuentra el *e-commerce*. En el periódico La República hacen énfasis en el crecimiento de este canal de ventas: “Para 2020, el comercio electrónico creció 53% en Colombia y se espera que hacia 2025 incremente 74%, representando 18% del crecimiento total de las ventas en retail del país” (Pastrán, 2021).

Con base en este contexto, la tendencia del consumidor es hacia la oportunidad y la simplicidad que ofrecen las empresas para realizar las compras de una forma fácil y rápida; como lo es realizar las transacciones a través del celular. Aunque esta tendencia no implica la desaparición de las tiendas físicas, sí es un reto para las empresas posicionarse en el mercado electrónico, manteniendo un modelo híbrido entre tiendas físicas y online.

Ilustración 1. El futuro del retail y el comercio electrónico



Nota: esta infografía especifica la proyección de crecimiento del e-commerce, desde la perspectiva y valoración del consumidor; muestra las claves de éxito para que los negocios tomen en cuenta al momento de desarrollar este canal de ventas vs el nuevo rol que asumirán las tiendas físicas. Tomada de Euromonitor (Pastrán, 2021).

3. Benchmark

En el *benchmark* de referencia se tomaron dos empresas del mercado de calzado, Arturo Calle, con su línea Leather, y Vélez, con su línea Fly Up. Las razones de seleccionar estos casos fueron el nivel de éxito que han tenido en el mercado colombiano y la aplicación en la propuesta de lanzamiento para la marca Amor a Primera Vista, al ser dos modelos de negocio similares a Calzato.

3.1. Caso Leather, de Arturo Calle

El caso de éxito de la línea Leather, de Arturo Calle, es un ejemplo claro de cómo tener un modelo de tiendas contiguas que están apalancadas por esta marca consolidada en el mercado, creando una sombrilla de confianza para los consumidores y atrayendo nuevos usuarios gracias a la diversificación de portafolio en la nueva tienda (Portafolio, 2019)

El lanzamiento de productos AC Leather tuvo stand o sección especial dentro de todos los almacenes Arturo Calle, pero adicional a esto, la marca incursionó en la apertura de nuevas tiendas especializadas en productos de cuero donde “comercializan zapatos, cinturones, chaquetas de cuero, billeteras, maletas, sombreros y manillas; todos elaborados con cuero de la más alta calidad” (Maravela, 2022)

La inversión para este modelo no fue baja, pero podemos ver su nivel de éxito en el mercado colombiano, donde Arturo Calle Leather cada vez tiene más tiendas y relevancia en los centros comerciales del país (González T. , 2015). Por esa razón es un modelo que se

va a explorar en la propuesta de apertura y lanzamiento de tiendas de Amor a Primera Vista.

3.2. Caso Fly Up, Vélez

La nueva línea de Vélez está enfocada en un estilo deportivo y cómodo. La empresa leyó muy bien las tendencias del mercado e hizo su lanzamiento de Fly Up. Más allá de la buena lectura del mercado y el lanzamiento de una nueva línea de productos, el modelo de lanzamiento que Vélez implementó para comunicar Fly Up es de sumo interés. Es un modelo exitoso que sigue trayendo grandes resultados a la empresa. El lanzamiento consistió en darle la primera plana y la mayor visibilidad posible dentro de las tiendas a la nueva línea deportiva Fly Up.

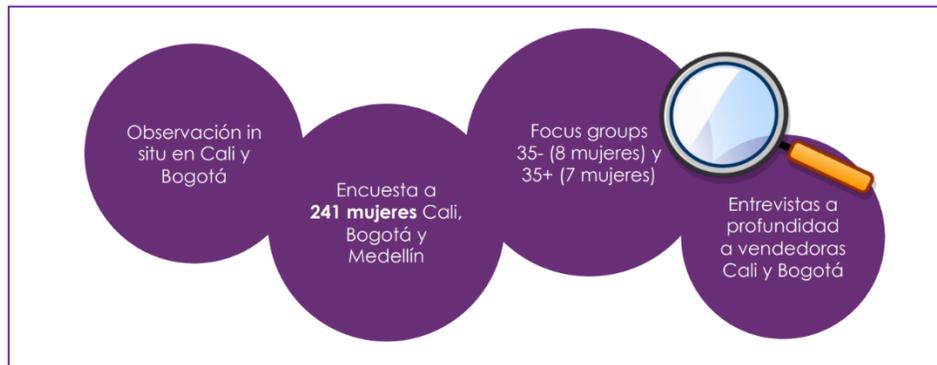
Al implementar esta gran estrategia de visibilidad se mostró en la mayoría de las tiendas de Vélez, en las vitrinas principales, solo productos de Fly Up y poco a poco se fue bajando la relevancia de dicha visibilidad; adicional, dentro de la tienda lo primero que ven los potenciales clientes son los productos de Fly Up, lo que ayuda a atraer el interés del consumidor e ir creando una recordación de marca.

Este modelo de lanzamiento se analizó y se tuvo en cuenta en la propuesta para Amor a Primera Vista, ya que es una manera de optimizar los recursos actuales e ir midiendo el impacto de la marca en los consumidores que frecuentan las tiendas de Vélez. En conclusión, es una manera de crear reconocimiento de marca y construcción de una base de consumidores usando al máximo la cobertura de las tiendas que posee la compañía (González T. , 2015).

4. Investigación de Mercado

Se realizó una investigación de mercado mixta con información cualitativa y cuantitativa recopilada de cuatro formas distintas: observación *in situ*, encuestas a mujeres del target objetivo, *focus groups* con mujeres del target objetivo y entrevistas con vendedoras de las tiendas Calzatodo.

Ilustración 2. *Modelo Mixto de Investigación de Mercados*



4.1. Observación *in situ*

Se realizaron visitas a las sedes de Calzatodo en Cali (Chipichape – Unicentro) y Bogotá (Centro Comercial Fontanar). Los aspectos claves de la observación fueron ver de primera mano los espacios de las tiendas y dimensionar el espacio de exhibición destinados para Amor a Primera Vista, ver los detalles de exhibición y lineamientos de exhibición de los productos de Amor a Primera Vista, recibir la experiencia de atención al cliente de las tiendas, observación del *journey* de las consumidoras y, por último, poder responder a las preguntas previamente planteadas que se les realizaron. A través de la observación *in situ* se

logró establecer una identidad de consumidora, experiencia de usuario y contexto de la marca en el punto de venta.

4.2. Encuestas

Las encuestas¹ se enfocaron en poder indagar si la marca tenía reconocimiento en el mercado, si el nombre de la marca está alineado y hace referencia a calzado premium. Se enfocó, además, en determinar si el logo de la marca tenía buena adopción por parte del mercado objetivo y, por último, determinar la visión de las consumidoras acerca del producto de Amor a Primera Vista.

4.3. Focus Groups

El objetivo principal por el cual se implementaron los *Focus Groups*² en la investigación fue determinar qué percepción tiene el mercado objetivo sobre la marca, productos y comunicación (publicidad) de Amor a Primera Vista. Adicional, se indagó sobre el ideal de marca premium de calzado que tiene el mercado objetivo. Es importante recordar

¹ Las encuestas se pueden visualizar en este enlace:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdEaRrREUduCz2ddO0T99c2jZ17e-eDQuyoGySpmr34xQAokw/viewform?usp=sf_link

² En este enlace se visualiza el tablero digital en el que se trabajó con las participantes y las preguntas que se les hicieron:
https://miro.com/welcomeonboard/N2ViZm5hdWl4MFdJVWVqZmNiMnFqNXY1eHF4YzJ1U2NPUmBJeHNGZUJrSHFYdE9aNTIvS09oRlhISmIxcGNydxwzMDc0NDU3MzU4NjIxMzMxNTk0fDI=?share_link_id=343569401469

que los *Focus Group* se hicieron con un grupo de 8 mujeres menores de 35 años y un grupo de 7 mujeres mayores de 35 años.

4.4. Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad se hicieron directamente a las vendedoras de Calzato de las tiendas del Centro Comercial Chipichape, en Cali, y del Centro Comercial Fontanar, en Bogotá, con el fin de identificar *insights* de la marca, percepción general de las clientes de Amor a Primera Vista, modelo de exhibición, relevancia de la marca y, en general, un 360 de información para entender de primera mano el contexto de la marca dentro del punto de venta. A través de esta investigación y conversación con las vendedoras se obtuvo un cúmulo de *insights* de la marca y oportunidades que se identificaron desde el foco y relevancia que le dan las vendedoras a la marca.

Con base en toda la exploración realizada, enmarcada en las tendencias globales del mercado de calzado, *benchmark*, instrumentos de investigación, conversaciones con los empleados de las tiendas de calzado, así como, los datos suministrados por Calzato, se logró obtener una visual amplia para poder avanzar en el diseño de la propuesta de valor para la marca Amor a Primera Vista.

5. Diagnóstico

5.1. Matriz DOFA

Se evaluaron cada una de las respuestas obtenidas en los instrumentos de la investigación de mercado y se agruparon en factores internos y externos, buscando tener un marco de referencia de cómo se encuentra posicionada la marca en el mercado *versus* sus mayores competidores. En la figura 3 se diagramaron las palabras o frases claves que permiten, de una forma rápida, observar cada uno de los factores clasificados como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la marca “Amor a Primera Vista”.

Ilustración 3. *Matriz DOFA*



Con base en las fortalezas, estas son algunas de las variables:

- Asociación con Calzatodo desde su respaldo y distribución
- Apostarle a la sostenibilidad

- Las publicaciones de Instagram
- Sección *lovers* de Instagram

Desde las debilidades se evidencian los factores internos que hacen vulnerable a la marca y le restan competitividad. Se destacan:

- Sombrilla de marca Calzato, empresa que le apunta en gran medida a la base de la pirámide y enfoque colegial y de dotación. No se ve relaciona como premium.
- Digitalización, no hay *e-commerce* propio de APV.
- La marca está situada en un ambiente de estrato promedio, no premium, no está posicionada en el mercado.
- No relacionan el nombre ni el logo con el producto en ningún segmento del target.
- En su mayoría señalan no tener preferencia por Amor A Primera Vista. Ven el nombre muy largo y el logo muy cargado. Los colores y tipografías no los ven premium.
- Están en un PDV donde recorren todo el espacio para definir qué les gusta y ven productos similares y a precios más económicos y los prefieren por encima de APV.
- Faltan vendedoras más especializadas en temas técnicos, habilidades comerciales y manejo de objeciones, ni vendedoras exclusivas de la marca.
- No tienen planes de incentivos enfocados en la marca.
- No se evidencia un plan estructurado de marketing para la marca.

- No prefieren los modelos de producto de APV sobre la competencia. Tienden más a irse a Vélez y Studio F.
- Espacio de interacción con la marca es reducido en cada PDV.

Como oportunidades, entre las situaciones que pueden apalancar la marca en el mercado, se encontraron:

- Capitalizar la recuperación del sector después de Covid-19.
- Pensar en exportar a mediano/largo plazo. Principalmente a Estados Unidos y Ecuador, que según la investigación de tendencias son los mercados más llamativos.
- Sostenibilidad y/o sustentabilidad para diferenciarse y generar Top Of Heart (TOH).
- Digitalización para tener más canales de ventas. Tener presencia en *e-commerce*.
- Apostarle al zapato deportivo premium, que está mostrando un incremento significativo y donde Vélez encontró un excelente “donde estratégico”.
- Incursionar en sandalias planas, productos que las consumidoras nos señalan que valoran en gran medida y donde no hay oferta desde AAPV.
- Utilizar personalidades para posicionarse aún más. Seguir con esa buena idea.
- Despliegue de campañas agresivas en redes sociales: TikTok, Instagram, Facebook.

Por último, como amenazas y desde los factores externos que afectan a la marca y que no pueden controlar, se hallaron:

- El sector está en una incertidumbre de los zapatos cómodos que quedaron después del Covid 19 y la reactivación de la vida normal que se está dando.
- El sector viene en rendimientos marginales decrecientes.
- Vogue, existe una marca de cosméticos con el mismo nombre.

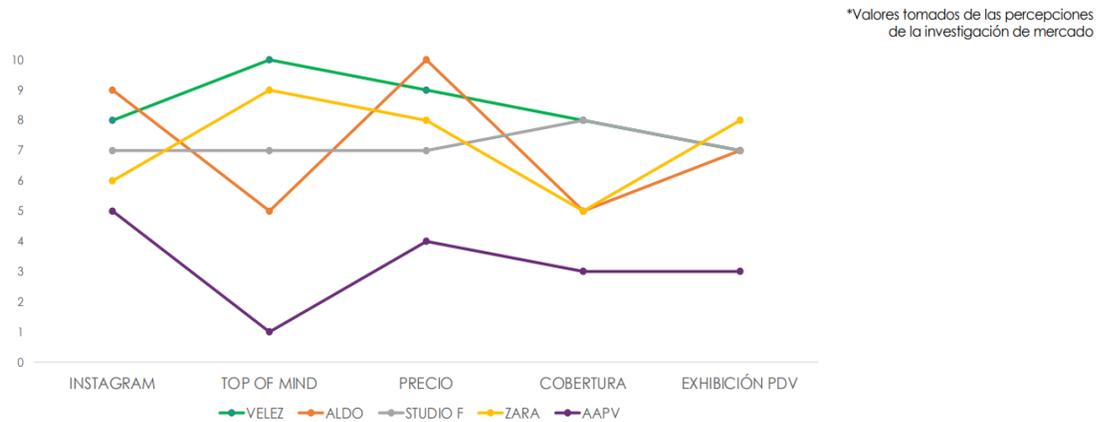
Posterior a realizar el desglose de todos los factores en la Matriz DOFA, se lograron definir cinco descubrimientos poderosos, que entregan la base y criterios contundentes para el desarrollo del marco de trabajo propuesto. A continuación se detallan:

1. Del total de las 240 encuestadas, el 95% no conoce la marca.
2. Existe una marca de Vogue llamada Amor a Primera Vista.
3. Oportunidad en el esquema de atención al cliente y venta.
4. Señalan que el nombre es muy largo, el logo es muy cargado y la tipografía no la ven premium.
5. En los *Focus Groups* se concluyó que la relación precio/producto es muy baja como premium *versus* la competencia.

5.2. Curva de Valor

Como análisis complementario se elaboró la curva de valor, teniendo en cuenta cinco criterios a evaluar en los competidores más relevantes que tiene la línea Amor a Primera Vista, de Calztodo. Los competidores evaluados en esta curva de valor fueron Vélez, Aldo, Studio F y Zara.

Ilustración 4. Curva de Valor



Para entender los cinco criterios que se tuvieron en cuenta para la elaboración de la curva de valor se explica el detalle a continuación:

- **Instagram:** En la valoración de este criterio se tuvo en cuenta la cantidad de seguidores, la cantidad promedio de likes en las últimas publicaciones, frecuencia de publicación y el *look & feel* del perfil.
- **Top of Mind:** Este criterio fue valorado por las participantes de los dos *Focus Groups* realizados.
- **Precio:** En la valoración de este criterio se hizo una investigación del precio en cada uno de los competidores buscado cada una de las líneas que maneja Amor a Primera Vista y comparando el precio en las páginas web de la competencia.
- **Cobertura:** Este criterio se calificó basado en la cobertura de puntos físicos que tiene cada una de las marcas en Cali, Bogotá y Medellín.
- **Exhibición en PDV:** Para la valoración de este criterio se tuvo en cuenta el *look & feel* de las exhibiciones de cada marca en los puntos físicos.

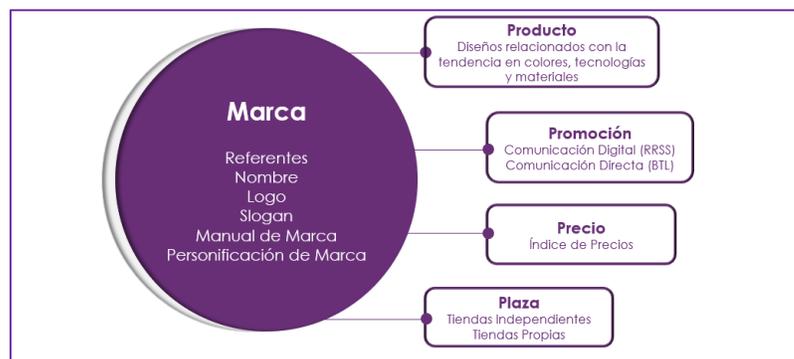
La curva de valor ayuda a visualizar el contexto al que se enfrenta Amor a Primera Vista y el grado de oportunidad que tiene. Como se puede observar en la gráfica, Vélez y Zara lideran en los indicadores evaluados razón por la cual es referencia a tener en cuenta para futuras estrategias de la marca y buenas prácticas que puedan replicarse por parte del equipo.

La conclusión más importante que entregó el análisis de la curva de valor es que AAPV tiene un punto fuerte en las redes sociales, punto que debe seguir capitalizando para atraer nuevas consumidoras y dar a conocer la marca. Adicional, se logró detectar que la marca aún tiene mucho por hacer en cuanto a construcción de marca, exhibición en punto de venta y cobertura en las tres ciudades evaluadas.

6. Plan Estratégico

Con base en toda la data recolectada, se planteó un plan estratégico para Amor a Primera Vista que consta de cinco subcapítulos: marca, producto, promoción, precio y plaza. El primero hace alusión a los elementos claves que debe tener la marca, es decir, con quiénes se va a comparar en cuanto a referentes para toda su definición de estrategia, cuál es el nombre, el logo y el slogan que generarán la mejor recordación, también el manual de marca para saber cómo se utilizará la misma y, por último, la personificación de esa marca Amor a Primera Vista. Posteriormente, se pasará a evaluar el producto, buscando cuáles son esos diseños que generarán una preferencia mayor frente a la competencia desde el competidor, seguido de promoción en cuánto a las estrategias de comunicación digital o directa (ya que la masiva no aplica en mayor medida), el precio y, por último, la plaza, donde se evaluarán lanzamientos en tiendas independientes y propias. Dentro de todo el plan estratégico se establecieron actividades estratégicas que iban a responder a cada elemento clave planteado y éstas estarán a lo largo de los subcapítulos anteriormente mencionados.

Ilustración 5. Esquema Plan Estratégico



6.1. Marca

Actividad Estratégica 1. Definición de Referentes

Se propone establecer como referentes a marcas que la consumidora define como marcas de calzado para mujer premium en el mercado actual. Dentro de esta lista se encuentran marcas como Vélez, Zara, Soul, Mario Hernández o Stradivarius. Esto servirá como base para que se hagan respectivos *benchmarks* en los demás elementos del plan estratégico, como por ejemplo la comparación de preferencia de producto, los esfuerzos en comunicación o los índices de precios.

Actividad Estratégica 2. Definición del Nombre

Entendiendo que existen distintas tendencias en el mercado con respecto al *rebranding*, se apeló puntualmente al *Naming*, que es una tendencia que muestra que las marcas premium están optando por acortar sus nombres buscando estar a la vanguardia, para generar mayor recordación, ser más estilizadas y estéticas. Bajo esta línea, se propone seguir con Amor a Primera Vista como nombre de pila secundario, pero que el nombre principal sea APV. Con esto, se moderniza la marca según la tendencia, pero al mismo tiempo no se pierde el esfuerzo de lo que ya se había construido. Ejemplos de esta tendencia son “Ernest & Young” al pasar a “EY”, “Dunkin Donuts” al pasar a “DD”, “Procter & Gamble” al pasar a “P&G” o “Federal Express” al pasar a “FedEx”.

Actividad Estratégica 3. Definición del Logo

A la par de lo ya mencionado, las consumidoras premium buscan marcas estilizadas, que generen recordación y con las que ellas se puedan identificar. Esta marca la componen tanto el nombre, como el logo y el slogan. En este caso, entonces, se propone con base en este *rebranding* un logo para APV que sea elegante, fresco, estilizado y que denote pulcritud. Busca ser similar a productos referentes de la competencia por no estar cargado de información, ser claro, minimalista y sencillo pero cargado de significado. Puede ser muy versátil sobre distintos colores, superficies y campañas

Ilustración 6. Logo APV



Actividad Estratégica 4. Definición del Slogan

Cerrando con esta conceptualización de *rebranding*, resulta imperante revisar cuál será el slogan que acompañará a APV y a su nuevo logo. Se realizó un ejercicio con consumidoras llegando a evaluar distintas opciones. De este ejercicio se obtuvo un resultado interesante, en donde tuvo mayor preferencia “APV, te enamora”. Sin embargo,

desde una revisión estratégica de la marca, se consideró hacerle un pequeño giro a “APV, enamórate” ya que la marca siempre le ha hablado a mujeres empoderadas y que toman sus propias decisiones, entonces se quiere ser consecuentes con el mismo ejercicio y que no se les diga que la marca las va a enamorar, sino que ellas tomarán la decisión de hacerlo. Con eso, se construyó el ejemplo de logo que incluía slogan para las campañas que se fuesen a desarrollar.

Ilustración 7. Slogan Logo APV



Actividad Estratégica 5. Manual de Marca

Ahora bien, teniendo el *rebranding* completo, se propuso adicionalmente un manual de marca para APV, que tuviera un desglose de paleta cromática, tanto en colores primarios como secundarios, aunado a unos ejemplos de aplicación en colores, impresos y en POP.

Ilustración 8. Visual de Manual de Marca APV



Actividad Estratégica 6. Personificación de Marca

Posteriormente al redefinir la marca, según todas las investigaciones de mercado, se encontró que había dos tipos de segmentos clave dentro de esas mujeres, unas menores y otras mayores, se clasificaron cada uno de estos segmentos, se personificaron y se definieron dos extensiones de línea de la marca. Para las mujeres menores a 35 años, se encontró que eran muy fashion, les gustaba estar a la moda y a la vanguardia, arriesgarse y probar cosas nuevas para tener que compartir y con qué quedar bien. Estas mujeres se abordarán con APV Teens. Paralelamente, se tendrá APV Senior, que será para mujeres mayores a 35 años, recatadas, pero igualmente fashion, que priorizan la comodidad y no dejan de querer verse bien y admiradas. Transversalmente en APV Teens y APV Senior, se proponen diferentes conceptos para cada estilo de vida que nos sirva para vestir los Puntos de Venta (PDV) o elaborar piezas de comunicación. Estos conceptos irán cada uno con los colores secundarios que se establecieron en el Manual de Marca.

6.2. Producto

Actividad Estratégica 7. Ampliación Oferta Producto

En cuanto a producto, se propone ampliar la oferta que tenga APV para ser más competitivo en el mercado y ganar más participación. Existen diversas tendencias que “Vogue” o “Cosmopolitan” como plataformas importantes de moda en el mundo, están proponiendo y es importante analizarlas. Entre estas opciones aparecen tendencias de mocasines con suela track, bailarinas, botas altas o mosqueteras con strass, tacones con arquitectura, sandalias planas con plataforma, redes en el calzado, combat boots o zapatos flat con punta triangular. Se propone evaluar en cuáles de estas tendencias se podría ingresar guardando una esencia de marca de APV.

6.3. Promoción

Actividad Estratégica 8. Comunicación Digital

Alineada a toda la estrategia ya planteada, se propone pautar en las redes sociales principales, según la funcionalidad de cada una y abordando a cada grupo de consumidoras. Toda la comunicación debe ir enmarcada bajo el verbatim: “quiero ver a esas mujeres que sean como yo”. En otras palabras, las mujeres están buscando sentirse identificadas y cercanas con la marca. Como ya se mencionó, cada red social tiene un fin diferente:, Instagram es una plataforma muy visual, TikTok es una plataforma más de tendencias y

entretenimiento, mientras que Facebook ya se ha ido segmentando para un público mayor y tiene tanto contenido visual como textual. Apelando a este conocimiento, se propone pautar en Instagram con *reels*, historias destacadas y carretes de fotos, para llegar a una generación de seguidores orgánicos. Adicionalmente se recomienda seguir con las “APV Lovers” que son influenciadoras que mueven masas en el mercado, ya que les está dando buenos frutos y que se cree contenido con base en la estrategia de los conceptos de estilo de vida según los colores secundarios de la marca. Para Facebook se recomienda publicar las piezas similares a las que se tienen en Instagram, pero acompañarlas con un poco más de texto. Y en TikTok, tener aparición constante con esas mismas influenciadoras realizando retos que estén en tendencia para que así la marca se dé a conocer.

Actividad Estratégica 9. Comunicación Directa

Para acompañar esta estrategia digital se recomienda tener activaciones BTL en sitios premium de las principales ciudades de Colombia. Por ejemplo, estar en Bogotá en la Zona T; en Cali, en Granada, El Peñón o Ciudad Jardín; en Medellín, en El Poblado, o en Barranquilla, en la Zona Rosa.

6.4. Precio

Actividad Estratégica 10. Índice de Precios

Ilustración 9. Modelo de Precios



El índice de precios construido en la investigación se basó en analizar los precios de cada una de las líneas de APV en la competencia. Para lo anterior se generalizaron los productos de APV en cuatro líneas (plataformas, tenis, tacones y botas) con el fin de poder comparar de manera práctica los precios de la competencia en este tipo de productos.

Acorde a los precios que se pueden observar en la tabla inferior se detectó que APV maneja los precios más bajos frente a las marcas que se están analizando (Studio F, Vélez, Zara, Aldo). Al analizar el resultado de esta comparación de precios y enlazarlo al resultado de las encuestas y *Focus Group* se detecta como una oportunidad de aumento de precio, ya que la información que nos dieron las consumidoras de calzado es estar dispuestas a pagar precios más elevados por los productos de APV y por productos de calzado premium.

Por lo anterior se hace la propuesta de aumentar un 21% el precio de las líneas de APV. Con esta decisión, APV seguirá siendo la marca más económica *versus* la competencia, pero será una marca más rentable que puede apalancar de manera más fácil planes de inversión a futuro propuestos en el lanzamiento mixto y adicional será una marca

que capitaliza la oportunidad de desembolso que las consumidoras están dispuestas a dar por productos premium de calzado.

6.5. Plaza

Ahora bien, para cerrar el Plan Estratégico de APV, después de haber revisado ya toda la conceptualización de marca y las 4P (producto, promoción, precio y plaza), cerramos con las estrategias de distribución del producto. Para esto se propone un sistema de lanzamiento de tiendas a lo largo de los años y después un desglose de cómo serían esos eventos de lanzamiento.

Actividad Estratégica 11. Lanzamiento de Tiendas

Entendiendo que la marca estará en un *rebranding*, donde quiere empezar a posicionarse con más fuerza en el mercado y que en este momento carece de un músculo financiero grande por su misma naturaleza de crecimiento de marca, se propone un modelo de lanzamiento de tiendas mixto, que se compone de diferentes etapas. En el primer año seguir en las tiendas propias de Calzatodo, teniendo un espacio exclusivo donde resalte ese nuevo logo y nombre de la marca, que esté acompañado por ese slogan poderoso y que genera impacto visual. Adicionalmente que esté implementada toda la propuesta de desarrollo de talentos, se apoye en comunicación digital y se tenga un mobiliario atractivo, moderno, fresco y que capte la atención de la consumidora.

Ya para el segundo año, teniendo un músculo financiero mayor después de un incremento de ventas en ese primer año, que se lancen tiendas independientes contiguas a las actuales de Calzatodo (para ahorrar costos logísticos). Estas tiendas deben ser totalmente modernas, que generen impacto y que vayan alineadas a este concepto de marca premium que la consumidora quiere tener. Se tendrían los mismos elementos de la tienda propia en cuanto a identidad visual, desarrollo de talento y comunicación digital, pero se propone adicionalmente empezar con la comunicación directa, un mobiliario todavía más exclusivo en cuanto a colores, luces y secciones, y por último que tenga marketing sensorial, es decir, olores particulares, música chill out, dulces e infusiones y uniformes exclusivos y propios.

Como idea principal de este adicional del segundo año, se propone contar con espacios exclusivos para acompañantes, por ejemplo, televisores para que los hombres que acompañen a estas mujeres tengan espacios para ver partidos y los acompañen con cervezas. Por último, en el cuarto año se proponen lanzar boutiques adicionales en zonas premium fuera de los centros comerciales que consten de todas las estrategias anteriormente mencionadas, sumado a que el mobiliario sea más reducido, pero con elementos exclusivos como espejos y texturas.

Ilustración 10. Modelo Mixto de Lanzamiento de Tiendas

	años							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Tienda Propia en CC (8)	Tienda Independiente en CC (4)		Boutique Fuera de CC (4)				
						*Las Tiendas Independientes y las Boutiques serán 4 cada una, una por ciudad principal		
Identidad Visual	x	x		x				
Desarrollo Talento	x	x		x			** Colores Luminoso	
Com. Digital	x	x		x			Texturas	
Com. Directa		x		x			Espejos	
Olores		x		x			New Arrivals	
Mobiliario	x	x*		x**				
Espacios Adicionales		x						
Música		x		x				* Colores Luminoso
Dulces / Infusiones		x		x				New Arrivals
Uniformes		x		x				

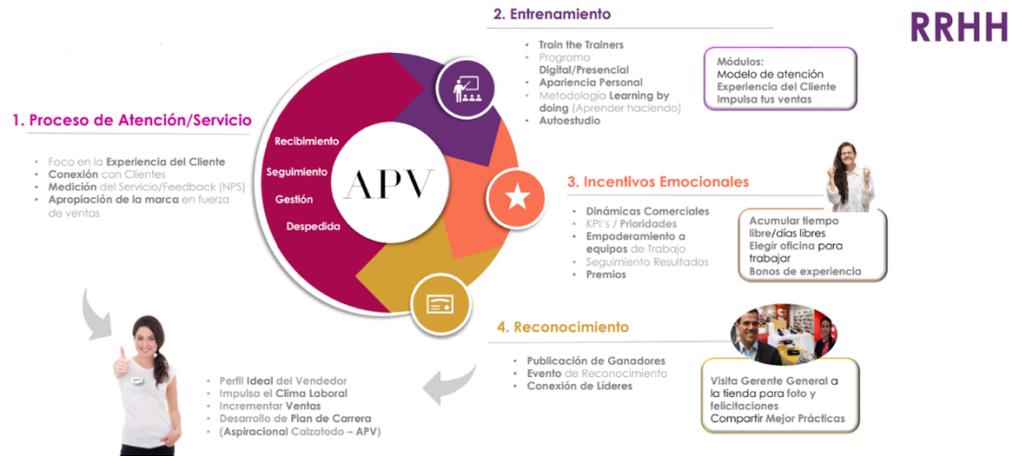
Actividad Estratégica 12. Eventos Lanzamiento Tiendas

Para las tiendas actuales, en el primer año no se recomienda un evento de lanzamiento, sabiendo que se seguirá operando en el mismo espacio. Mientras que para las tiendas independientes se recomiendan eventos en Cali, Bogotá, Medellín y Cartagena, donde se consigan medios publicitarios para que vayan a cubrir, se haga publicidad en distintas redes, haya invitadas especiales que sean influenciadoras a quienes se les den POP y premios, brindis y pasabocas, y que se tenga el apoyo de agencias BTL para la parte logística. La única diferencia será que, para las boutiques, esos eventos tendrán un alcance mayor y más invitados.

6.6. Desarrollo del Talento

Actividad Estratégica 13. Desarrollo del Talento

Ilustración 11. Modelo Desarrollo Talento



Una de las estrategias desarrolladas que apalancan todo el plan estratégico es el desarrollo del talento y cómo desde la movilización de los colaboradores que forman parte de la estructura de la fuerza de ventas y las áreas de apoyo o staff contribuyen a:

1. Definir un perfil ideal del vendedor (a) de APV.
2. Incrementar las ventas.
3. Mejorar el clima laboral.
4. Desarrollar un plan de carrera aspiracional que inicia como vendedor (a) de Calzatodo hacia un nivel superior como vendedor (a) de la tienda APV.

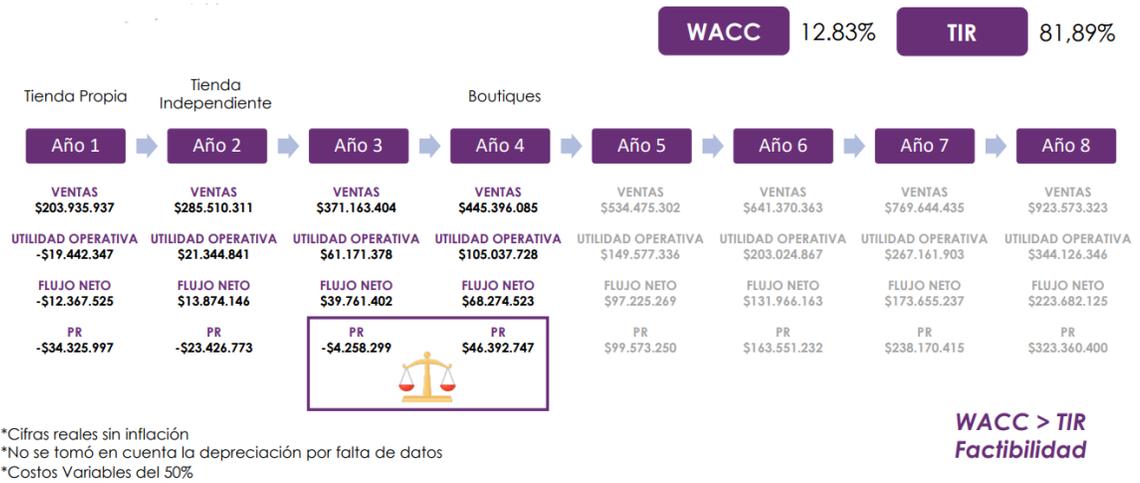
El Modelo de Desarrollo del Talento está estructurado con cuatro procesos:

1. **Proceso de atención/servicio:** Está enmarcado en posicionar la experiencia del cliente y fortaleciendo la conexión de la fuerza de ventas. Es clave estructurar los KPI que acompañaran la medición, entre ellos el *Net Promoter Score* (NPS); como punto relevante se encuentra la apropiación de la marca, vestir los productos de la marca.
2. **Proceso de entrenamiento:** Estructurar un programa de entrenamiento presencial y digital, aprovechando el talento del equipo de ventar para desarrollar un *train* de *trainers*, que permitirá ser más eficientes en el entrenamiento cuando se presente rotación de personal ya que en cada ciudad se podrá trasladar fácilmente los colaboradores para recibir el entrenamiento inicial; en cuanto a la estructuración de los módulos estará diseñada con la metodología *Learning to doing* (Aprender haciendo); incluir el autoestudio para temas de actualización de imagen de marca, modelos, entre otros; los módulos de entrenamiento estará diseñados con base al siguiente contenido: Proceso de atención al cliente (experiencia del cliente), apariencia personal y habilidades comerciales (impulsando las ventas).
3. **Incentivos emocionales:** Implementar el modelo de Dinámicas Comerciales, empoderando a los equipos a definir sus estrategias de ventas por oficina, lograr cumplir las metas y ganar los incentivos; la gerencia de ventas definirá KPI claves de cumplimiento (se sugiere implementar incentivos en temporadas de bajas ventas); matener comunicación constante de los ranking de ganadores por oficina, vendedores (as), entre otras categorías que deseen definir; entre los incentivos propuestos: acumula horas libres por sobrecumplimiento de metas semanales, escoge la oficina en la que desees trabajar y bonos de experiencia para disfrutar en equipo (helados, hamburguesas, pizzas).

4. **Reconocimiento:** Acciones de reconocimiento donde los líderes logren conectarse genuinamente con los colaboradores; construir un programa de transmisión virtual donde se muestren los ganadores por categorías y se conecte toda la compañía a nivel nacional; publicación de los ganadores en medios de comunicación internos; entre las acciones propuestas: Gerente General se apersona a la oficina ganadora y se toma fotos con los equipos, estas se publican en canales de comunicación internos, foto con el ganador de la categoría del mejor vendedor (a) y realiza un video para compartir su mejor práctica en ventas.

7. Análisis Financiero

Ilustración 12. Análisis Financiero Modelo Mixto



Es importante resaltar que la elaboración del análisis financiero se hizo basado en un modelo de lanzamiento mixto, donde las cifras presentadas son para una sola tienda que pasa por todo el plan de lanzamiento y, de esta manera, da la visual para poder expandir y replicar el plan de manera escalable. Adicional, las cifras presentadas son basadas en unas cifras de costos entregadas por parte de Calzatodo, a las cuales no se les aplica inflación en la proyección a ocho años. Además, por falta de información, no tuvimos en cuenta la depreciación dentro del modelo. Por último, se tomó como costos variables un 50%, que corresponde a una cifra de costos variables sanos dentro de este sector.

Ahora bien, el modelo de lanzamiento mixto, como ya se explicó anteriormente, se basa en tener el primer año la marca APV dentro de las tiendas de Calzatodo, transcurrido el primer año la marca migrará por un periodo de dos años a tiendas independientes

contiguas, basado en el modelo de Arturo Calle Leather y, una vez transcurrido este periodo, se hará el lanzamiento de boutiques.

Como resultado de análisis financiero que se proyectó a ocho años se puede concluir lo siguiente:

- a. El punto de equilibrio del proyecto se obtiene en el transcurso del año 3 al año 4.
- b. El flujo neto del proyecto y los rendimientos del proyecto son positivos e interesantes en la proyección planteada.
- c. La utilidad operativa del proyecto es positiva.
- d. La WACC del proyecto es mayor a la TIR, por lo cual podemos concluir que es un proyecto factible.

Como conclusión general del análisis financiero, se puede asumir que el lanzamiento mixto planteado es totalmente viable bajo los factores tomados en cuenta y es un modelo escalable a la cantidad de tiendas que se tengan dimensionadas en las proyecciones de la marca.

8. Pros y Contras

Pros

1. Plan estratégico robusto alineado a la voz de clientes potenciales.
2. Análisis financiero alineado a la realidad de la compañía, empezando con gastos más controlados y pasando a inversiones superiores en el futuro.
3. Las propuestas están basadas en tendencias y benchmark de mercados, aterrizadas a la actualidad.
4. Posicionamiento y fortalecimiento de la marca en el mercado.
5. Modelo de desarrollo de talento que mejora la experiencia del usuario e incrementa las ventas.

Contras

1. La no aplicación de la propuesta estratégica puede llevar a un reto mayor de aceptación de la marca como premium.
2. La no aprobación del presupuesto coloca en riesgo la ejecución del Modelo Mixto de Lanzamiento de Tiendas para independizar la marca de Calzatodo.
3. Resistencia al cambio de las áreas de soporte y staff adoptando el modelo estratégico de relanzamiento de la marca y desarrollo del talento, evitarían el éxito de la propuesta.

9. Conclusiones

- El mercado de calzado para mujer se está dinamizando nuevamente después de la desaceleración que tuvo la pandemia y las marcas están buscando capitalizarlo.
- Existen marcas como Arturo Calle y Vélez que se han reinventado en su propuesta de valor con nuevas líneas, algunas por fuera de sus tiendas, pero contiguas, y otras dentro de sus tiendas dándoles relevancia.
- La investigación de mercado evidenció que Amor a Primera Vista presenta muchas oportunidades en su consolidación como marca, lo cual queda evidenciado en la Matriz DOFA y en la Curva de Valor.
- Se propone un plan estratégico robusto que consta de cinco subcapítulos: marca, producto, promoción, precio y plaza.
- Se propone un rebranding de Amor a Primera Vista a APV con cambio en su logo, slogan y un manual de marca con una personificación de lo que son las consumidoras.
- Como estrategia de plaza se tiene un modelo mixto de lanzamiento de tiendas, que empiece en las tiendas propias de Calzatodo el primer año, pase el segundo año a una tienda contigua mucho más luxury y cierre al cuarto año en unas boutiques que le den mucha más elegancia a la propuesta de valor.
- Se propone terminar la propuesta estratégica con un Modelo de Desarrollo de Talento que recoja todos los esfuerzos de la marca APV centrándose en la persona.
- El análisis financiero realizado muestra una salud financiera del ejercicio al mostrarlo factible por contar con VPN positivo, una TIR mayor al WACC y rendimientos positivos a lo largo de los ocho años.

Bibliografía

- Brasil. (22 de marzo de 2018). *Innovación en tendencias, insumos y materiales para la industria del cuero, calzado y marroquinería*. Obtenido de sitio web del portal Virtual Pro: <https://www.virtualpro.co/noticias/innovacion-en-tendencias-insumos-y-materiales-para-la-industria-del-cuero-calzado-y-marroquineria>
- CCB. (2021). *Tendencias de consumo de calzado en Latinoamérica*. Obtenido de sitio web del portal de noticias de la Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2021/Mayo/Tendencias-de-consumo-Calzado-en-Latinoamerica>
- de Miguel, B., & Zendejas, A. (18 de marzo de 2023). *Las 10 tendencias de zapatos que se llevan esta primavera-verano 2023*. Obtenido de sitio web de la revista periodística Cosmopolitan: <https://www.cosmopolitan.com/es/moda/tendencias-moda/g42531213/zapatos-tendencia-primavera-verano/>
- Euromonitor. (2022). *Top 3. Tendencias en el mercado global de la ropa y calzado*. Obtenido de sitio web del portal Murcia Economía: <https://murciaeconomia.com/art/53398/top-3-tendencias-en-el-mercado-global-de-la-ropa-y-calzado>
- González, T. (22 de julio de 2015). *Arturo Calle lanza línea especializada en cuero*. Obtenido de sitio web de Fashion Network: <https://pe.fashionnetwork.com/news/arturo-calle-lanza-linea-especializada-en-cuero,552383.html>
- Informes de Expertos. (2022). *Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Calzado Deportivo*. Obtenido de sitio web del portal Informes de Expertos: [https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-calzado-deportivo#:~:text=Perspectiva%20del%20Mercado%20Latinoamericano%20de,pron%C3%B3stico%20\(2023%2D2028\)](https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-calzado-deportivo#:~:text=Perspectiva%20del%20Mercado%20Latinoamericano%20de,pron%C3%B3stico%20(2023%2D2028))
- Maravela. (2022). *Acerca de nosotros*. Obtenido de sitio web de Maravela: <https://www.maravela.com.co/historia>
- Pastrán, A. (18 de septiembre de 2021). *El comercio electrónico en Colombia crecerá 74% en los próximos cinco años*. Obtenido de sitio web del periódico La República: <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos-3234428>

Portafolio. (9 de diciembre de 2019). *Arturo Calle suma una nueva marca a su emporio de moda*. Obtenido de sitio web del periódico Portafolio:
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/arturo-calle-suma-una-nueva-marca-a-su-emporio-de-moda-536365>

Anexos

Anexo 1. Entrevistas a profundidad al personal de las tiendas de Calzatodo



Anexo 2. Análisis de Precio Marca Amor a Primera Vista vs. mayores competidores

INDICE DE PRECIOS	PLATAFORMAS	TENIS	TACON	BOTA	
STUDIO F	\$ 298.900	\$ 298.900	\$ 359.900	\$ 398.900	
VELEZ	\$ 349.900	\$ 399.000	\$ 369.000	\$ 469.900	
ZARA	\$ 349.000	\$ 299.000	\$ 299.000	\$ 429.000	
ALDO	\$ 489.000	\$ 425.000	\$ 550.000	\$ 455.000	
CALZATODO	\$ 179.900	\$ 204.900	\$ 239.900	\$ 249.900	
NUEVO PRECIO	\$ 239.000	\$ 254.000	\$ 239.000	\$ 319.000	
INCREMENTO %	33%	24%	0%	28%	21%

PORCENTAJE ACTUAL PRECIOS						
MARCAS	PLATAFORMAS	TENIS	TACON	BOTA	PROMEDIO	
STUDIO F	-40%	-31%	-33%	-37%	-35%	
VÉLEZ	-49%	-49%	-35%	-47%	-45%	
ZARA	-48%	-31%	-20%	-42%	-35%	
ALDO	-58%	-52%	-56%	-45%	-51%	

PORCENTAJE ACTUAL PRECIOS						
MARCAS	PLATAFORMAS	TENIS	TACON	BOTA	PROMEDIO	
STUDIO F	-20%	-15%	-34%	-20%	-22%	
VÉLEZ	-32%	-36%	-35%	-32%	-34%	
ZARA	-32%	-15%	-20%	-26%	-23%	
ALDO	-51%	-40%	-57%	-30%	-42%	