

# SISTEMA DE VENTA MULTICANAL – MULTIFORMATO



Mgter Claudia ABRAHAM  
Egresada MBA UNCUIYO

## 1. Introducción

Históricamente cada uno de los formatos del retail, han tenido fortalezas estratégicas indiscutibles que los han hecho crecer en todo el mundo.

Surge la necesidad de implementar nuevos sistemas de ventas, más dinámicos y más acordes a los mercados cambiantes de los últimos años. Romper paradigmas ya arraigados en el retail tradicional se vuelve fundamental, para generar la innovación necesaria.

Para el desarrollo de este trabajo, es adecuado introducir un concepto académico desarrollado por dos investigadores, llamado “*format blurring*”<sup>1</sup> (formatos borrosos, desenfoque de formatos, confusión de formatos).

En adelante se tratará este concepto que caracteriza al entorno competitivo actual del *retail*, como *desenfoque de formatos*.

Según estos investigadores académicos, las ventas de categorías similares de productos a través de los diferentes tipos de formatos o el uso de estrategias de posicionamiento de un formato en otro, ha dado lugar al desenfoque en los formatos

Para analizar cuáles son las estrategias de venta que se confunden entre los formatos, se pueden repasar algunos ejemplos concretos, sobre multi - formatos exitosos y el desenfoque que se dio en cada uno de los casos.

Globalmente analizaremos varias tendencias, pero una de las más importantes es la desarrollada por la consultora Forrester sobre las “tiendas multicanal”<sup>2</sup> como un concepto de negocio que se basa en la integración de los canales de venta existentes, y del comportamiento de los consumidores “que cruzan canales”, por el cual el consumidor investiga, y adquiere productos y servicios a través de múltiples canales

<sup>1</sup> FOX, Edward J. and SETHURAMAN, Raj “*Retail Competition*,” in *Retailing in the 21st Century: Current and Emerging Trends*, Manfred Krafft and Murali K. Mantrala, eds. (Berlin/Heidelberg/New York: Springer,2006) <http://myreports.yolasite.com/resources/Retailing%20in%20the%2021st%20Century.pdf>

<sup>2</sup> CONSULTORA FORRESTER, “The Web’s Impact on In-Store Sales: US Cross-Channel Forecast 2006 to 2012” (May 2007)

A nivel mundial hace tiempo se ha dejado de pensar en los canales de comercialización por separado pasando a consolidarse el **retail multiformato o multicanal**, las empresas que sepan cómo integrar eficientemente estos canales son las que han podido mostrar los mayores crecimientos.

Como aporte en este trabajo se desarrolla un plan de negocio para la implementación de **un sistema de venta, que integra el canal físico de venta (tradicional- local) con lo digital, virtual, móvil y social**, que se desarrollará en Cencosud S.A. empresa de *Retail* ubicada en (Argentina, Chile, Colombia, Perú y Brasil) este proyecto plantea las mejores transferencias de fortalezas entre el formato supermercado (*retail* tradicional), los especialistas en productos no alimenticios, el canal virtual y la venta por catálogo, con algunos detalles de fenómenos actuales que vinieron de la mano de la tecnología (fenómeno *SOLOMO*: social – local - móvil), que contribuyen a cerrar por completo la integración de los canales que se pretende lograr con este sistema de venta.

*El factor diferenciador de esta propuesta es que se puede comprobar fácilmente la ganancia de la cuota de mercado con bajos costos de implementación.*

## 2- Tendencias Globales que redefinen el retail.

### 2.1 Desenfoque de formatos

Esta tendencia surge de la necesidad del retail de aumentar rápidamente los niveles de venta, por determinados entornos competitivos, esta tendencia se alimenta permanentemente a sí misma, ya que genera un círculo vicioso de acción y reacción<sup>3</sup>, a modo de ejemplo, las farmacias tienen la necesidad de vender tarjetas de felicitación, chocolates y cosméticos, para compensar la pérdida de ventas que le ocasionaron los hipermercados que ahora tienen farmacias en su interior

Los supermercados cada vez más venden productos de especialistas, de temporada, moda, etc., para compensar la pérdida de ventas que le ocasionan la venta de alimentos de las tiendas de conveniencia, de esta manera se pueden seguir mencionando innumerables ejemplos del desenfoque de los formatos.

*La consecuencia sobre la cual es interesante profundizar a los efectos de este trabajo es que el formato de supermercados tradicional es el de menor crecimiento en los últimos años a causa del desenfoque de formatos.*

El Food Marketing Institute informó recientemente que, las cadenas de supermercados tradicionales (donde los alimentos generan por lo menos el 65 por ciento de las ventas totales) han perdido un 30 por ciento del mercado de comestibles (frente al 89 por ciento en 1988).<sup>4</sup>

Otro pronóstico de TNS Retail Forward estima que los supermercados tienen un crecimiento real cero desde 2008 hasta el 2011<sup>5</sup>, los formatos que crecieron por debajo del promedio

<sup>3</sup> Barry BERMAN, *Competing in Tough Times: Business Lessons from L.L. Bean, Trader Joe's, Costco, and Other World-Class Retailers*(ISBN: 978-0-13-245919-8).

<sup>4</sup> Barry BERMAN, *Competing in Tough Times: Business Lessons from L.L. Bean, Trader Joe's, Costco, and Other World-Class Retailers*(ISBN: 978-0-13-245919-8).

<sup>5</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS/TNS RETAIL FORWARD Retailing 2015: New Frontiers 2007

(supermercados y hard discount son los más afectados) y los que crecieron por encima del promedio (comercio electrónico, supercenters –, mayoristas, electrodomésticos y tiendas de conveniencia)

*En general la Venta al por menor se queda sin pista, la expansión de los más importantes minoristas no estará en su núcleo, muy pocos formatos crecerán a un ritmo superior a las ventas del promedio general, Los jugadores tendrán que recurrir a Nuevos Conceptos, nuevos segmentos, nueva geografía o nuevas categorías.*

## 2.2 Aplicación del concepto Multicanal

El Multi-canal se multiplica, abarca tanto las tiendas, como los catálogos y la presencia en línea para llegar a una marca más amplia y con más presencia.

*Los modelos de distribución y comercialización van a proliferar mezclando las tiendas físicas con las tiendas virtuales minoristas en asociación con el servicio. Se ampliará la definición de "tienda"*

"Multicanal" es un concepto de negocio, y se basa en la integración de los canales, no simplemente en la existencia de múltiples canales. Sino que es un sistema integrado de múltiples canales minoristas que satisfacen la demanda de un cliente independientemente del canal en donde opere.

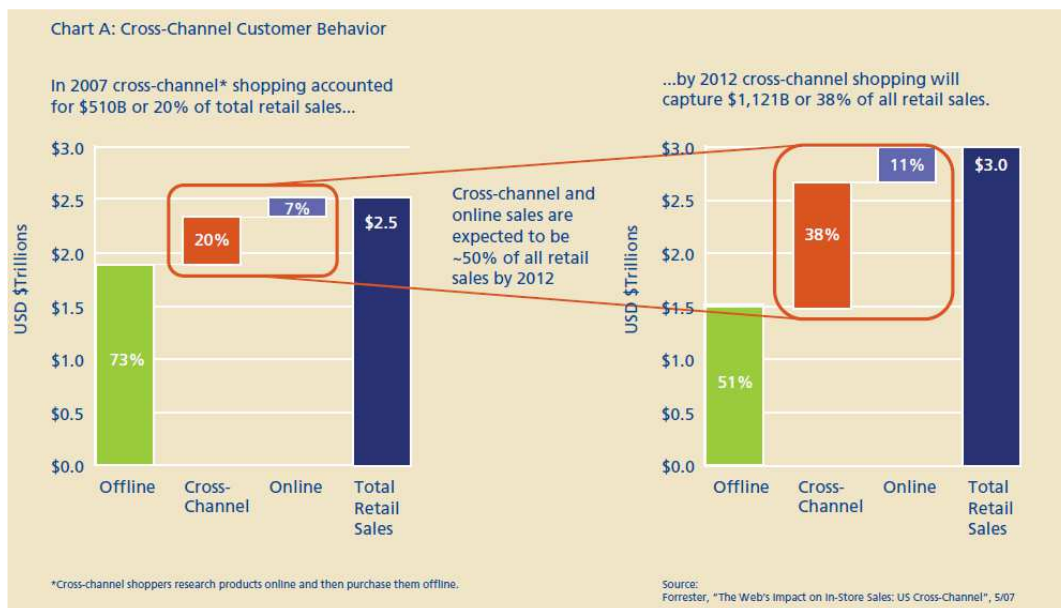
"Cruce de canal" es un comportamiento de los compradores de tal forma que los mismos investigan, seleccionan, adquieren productos y servicios a través de los múltiples canales, generalmente estos compradores hacen la búsqueda de los productos *on - line* y una vez que tomaron la decisión, terminan la transacción *off – line*.

**Si bien las aperturas físicas en nuevos países aumentaron durante el 2011, muchos minoristas operan a través de múltiples canales, el desafío importante será entender cómo los consumidores los están utilizando y van de compras a través de cada uno de estos canales y crear una estrategia perfecta, multicanal coherente e integral.<sup>6</sup>**

Según se muestra en el gráfico que sigue, los compradores que cruzan los canales pasaron de constituir el 20% de la venta en el 2007 al 38% de la venta total del *retail* en el 2012.

*Comportamiento de clientes que “cruzan canales”*

<sup>6</sup> DELOITTE CONSULTING LLC, Reinventing Retail: A Multi-channel Transformation (en línea) citado el 30 de setiembre del 2011 disponible en Internet. <https://katuwiki.aalto.fi/download/attachments/4620543/Reinventing+retail+-+A+Multi-channel+Transformation.pdf>



Desarrollar y mantener la lealtad de los consumidores mientras éstos efectúan un “cruce de canales” (Cross-channels) constituye el principal obstáculo que enfrentan los expertos en marketing en la actualidad. Los compradores buscan productos online en forma permanente, comparan precios en diferentes sitios y visitan nuevamente (o no) el sitio del retailer (vendedor minorista) tras buscar el mismo producto en Google o Amazon. También pueden entrar a una tienda física con la intención de comprar un producto determinado, pero luego utilizar su teléfono móvil para comparar precios en los sitios de la competencia. (Según Motorola, el 51% de los consumidores en general y el 64% de aquellos entre 18 y 34 años utilizaron sus teléfonos móviles para realizar operaciones relacionadas con la compra de productos dentro de una tienda durante las Navidades de 2009. Esto incluyó comparar precios, buscar valoraciones de los compradores y realizar una compra a través del teléfono móvil).<sup>7</sup>

Los expertos en marketing tienen poco conocimiento sobre cómo las múltiples interacciones online y offline de los consumidores impactan sobre la utilidad neta de sus ventas y aún menos comprenden de qué manera esta desordenada experiencia de compra multicanal repercute sobre la fidelidad del cliente. Sólo saben que pierden ventas cuando los consumidores alternan entre canales online, offline y móviles. Sin embargo, aún no están seguros de cómo solucionar este problema.

De todos modos a pesar de muchos comercios minoristas multicanal prometen reinventar la industria, la mayoría vacila a la hora de proporcionar una experiencia de compra consistente y satisfactoria para sus clientes. ¿Por qué? Debido a que muchos creen erróneamente que sólo la realización de negocios a través de múltiples canales es suficiente para calificar como un minorista multicanal.

<sup>7</sup> Power – site: Cómo las marcas pueden ganar en la WEB citado en línea el 12 de mayo del 2014 <http://www.powersite.com.ar/?id=75&page=ampliada>

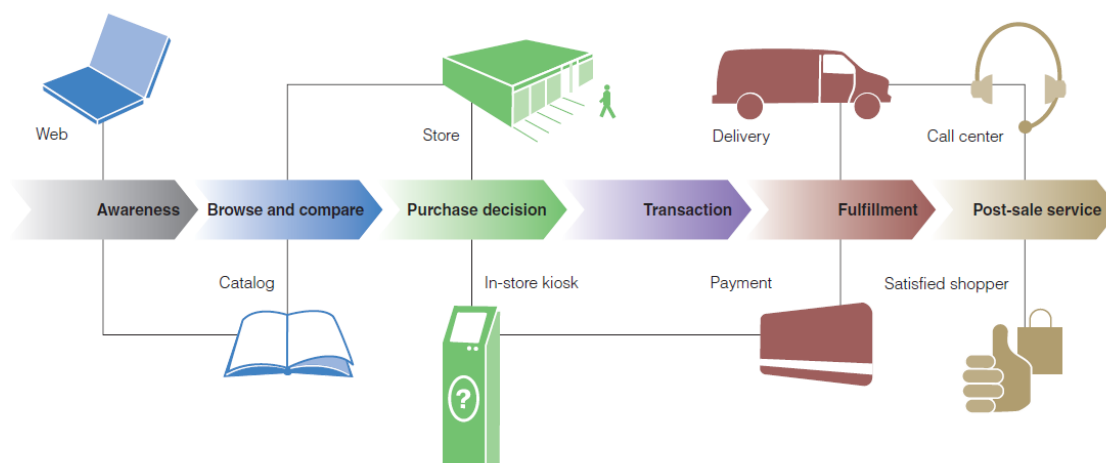
Según DM News, "Uno de los mayores retos en retail multicanal es acceder a los datos a través de los canales". Desde la perspectiva del consumidor, esto podría significar algo tan simple como, hablar con un empleado que no tiene conocimiento de un pedido realizado en línea.

En realidad, los consumidores compran marcas, no compran canales. Un minorista debe presentarse como una única marca de cohesión (independientemente del canal o dispositivo), que usen los clientes.

Los empleados deben a menudo realizar actividades duplicadas de forma manual, ineficaz, la información puede variar de un canal a otro, las organizaciones deben luchar con la alineación de sus prioridades, sincronizar sus mensajes de marca y promociones, y determinar qué canal se lleva el crédito por las ventas en varios canales. Además de dejar a los consumidores frustrados y confundidos el minorista puede terminar pareciéndose a un grupo heterogéneo de pequeñas empresas en lugar de una marca bien organizada

Estos problemas son en gran parte debido a la falta de organización, y la mala o nula integración entre los procesos y canales. Las tecnologías en las que apoyan los canales minoristas a menudo residen en "recintos" verticales aislados y ciegos, sin una estrategia multi-canal subyacente: el fracaso es casi inevitable.<sup>8</sup>

### **La realidad del comportamiento de compra del consumidor Se cruzan procesos de compra individuales a través de múltiples canales.**



### 2.3 Glocalización de la venta

La tecnología y el flujo de información se unirán para dar una respuesta adecuada a cada elección de compra. Contra todos los pronósticos de hace unos años en los que sólo los formatos más fuertes prevalecerían (las grandes superficies), en realidad se demuestra que el consumidor quiere control y sobre todo sabe aprovechar el poder que el mercado le dio de satisfacer sus necesidades de la forma que crea más conveniente”.

Para los minoristas el crecimiento viene de la mano de la segmentación y la localización. Deberán ser capaces de manejar múltiples formatos y conceptos, dirigidos a segmentos de clientes

8 IBM, Global Retail Industry: Multi-Channel Retailing: Redefining the customer experience (en línea) citado el 5 de junio del 2014 disponible en Internet. [http://risnews.edgl.com/Media/DocumentLibrary/IBM1\\_pdf.pdf](http://risnews.edgl.com/Media/DocumentLibrary/IBM1_pdf.pdf)

específicos, en determinados mercados locales, para necesidades específicas.

Cabe destacar que a la venta minorista, en problemas por la baja del consumo en su propio mercado le quedan dos caminos para buscar crecimiento: aprovechar el universo online y afincarse en mercados emergentes donde la gente sigue consumiendo.<sup>9</sup>

## 2.4 Tecnología

**Nuevo entorno tecnológico, poder para el consumidor,** Herramientas y tecnología van a cambiar el equilibrio de poder entre el minorista y el consumidor, los consumidores tendrán acceso a la información casi perfecta acerca de los productos y los precios. Será casi imposible para los minoristas y los productores, mantener una diferencia significativa en los márgenes, los consumidores ejercen influencia a través de las redes sociales y la participación en la cadena de valor. La tecnología ayudará a crear un centro comercial más eficiente y atractivo a través de opciones tales como asistencia en venta holográfica, carritos inteligentes de productos y la información de acceso, quioscos interactivos, medios digitales y mensajería, datos biométricos y otras formas de pago inmediato.

**En consecuencia, pensar en la división de ámbitos ya no será lógico dentro de unos años porque lo móvil, digital y físico se mezclarán entre sí**<sup>10</sup>

## 3- Clasificación de Formatos en Argentina

Luego del análisis de las tendencias globales del *retail*, que nos servirán más adelante para fundamentar nuestro plan de negocio, corresponde hacer una clasificación de formatos, para poder ejemplificar de manera ordenada la transmisión de estrategias que hay entre ellos.

De esta manera el mercado alimenticio, que no sólo abarca el mercado de los “alimentos” propiamente dicho, sino también de los productos necesarios para la economía del hogar, es un mercado maduro e hiperatomizado, aunque el *retail* (supermercados, hipermercados y *discounts*) es la porción que se encuentra cada vez más concentrado a través de las compras de compañías y fusiones.

En los 80 anclábamos el concepto al buen trato del personal de venta, la tecnología de soporte y los servicios de postventa, hoy, estos “diferenciales” se transformaron en *commodities*, y quién mejore estas dimensiones solo obtendrá ventajas comparativas y no competitivas. Las claves de la experiencia de compra, son la diferenciación de los productos, exhibición, ambientación, imagen e identidad corporativa, la especialización del que compra y las nuevas formas de comercialización

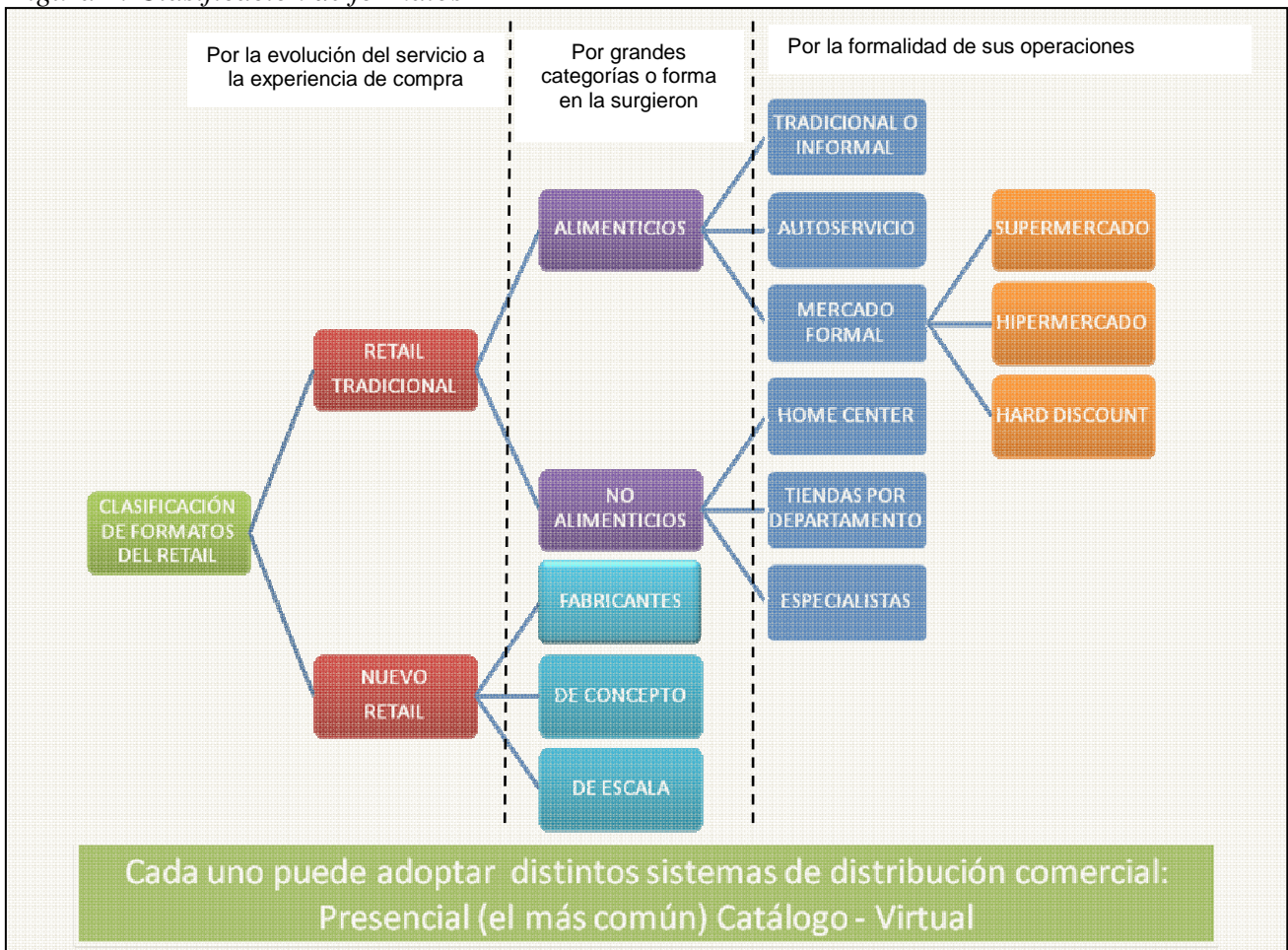
<sup>9</sup> Revista Mercado, “Se imponen nuevas estrategias en retail” 16 de mayo del 2012 disponible en internet, <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=372102>

<sup>10</sup> Revista Apertura, “Locales del futuro” (en línea) citado en abril del 2012 disponible en Internet, [www.apertura.com/notas/259565-locales-del-futuro](http://www.apertura.com/notas/259565-locales-del-futuro)



De esta manera surge una gran división del *retail*, el tradicional y el nuevo *retail*<sup>11</sup>, a su vez al *retail* tradicional lo clasificaremos según las dos más grandes *categorías de comercialización* (Alimenticio y no alimenticio) y luego *grado de formalidad o informalidad* que tengan sus operaciones. El nuevo *retail* también será sub – clasificado y a su vez todos podrán tener operaciones *on – line*, virtuales o no presenciales versus sus habituales operaciones presenciales, *constituyendo todos, diferentes canales de venta*, ver cuadro a continuación.

Figura 1: Clasificación de formatos



### 3.1 Retail Tradicional

El comercio detallista en los últimos 40 años estuvo tipificado por players iconográficos como los súper e hipermercados, las tiendas de departamentos, las cadenas de electrodomésticos, los multimarcas, multirrubros y las ligadas a la construcción. El límite con otros formatos que puedan guardar alguna semejanza es la compra mayorista de productos y la venta de esos mismos (o con mínima transformación) al por menor.

<sup>11</sup> Entrevista Diego Mémoli – Gerente de Marketing de Jumbo Retail Argentina Creador del concepto Nuevo Retail

El apalancamiento para el crecimiento del retail formal estuvo soportado no tanto en la inversión inicial sino en los resultados operativos (*Ebitda*). Esto genera ganancias por incremento de capital, una vez que se posee cierta escala abrir nuevas bocas tiene una inversión –en término de retorno- baja, esto explica que empresarios que comenzaron con pequeños almacenes en 20 años vendieron sus compañías por cientos de millones.

También hay que destacar que en Argentina como en el mundo, en la evolución de cada uno de los formatos a través de los años, se puede observar que las grandes superficies disminuyen su participación y por consiguiente su crecimiento.

### 3.2 El nuevo retail

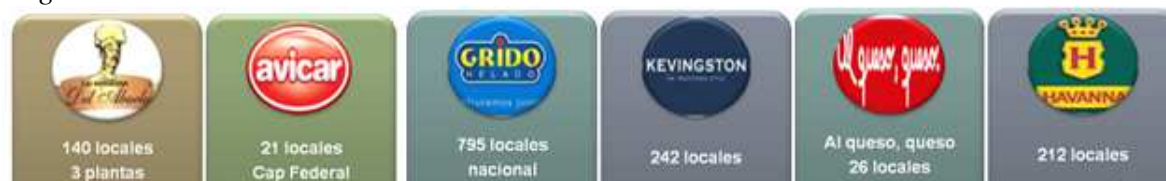
A mediados de los noventa pero como mucha fuerza en los 2000 irrumpen nuevos minoristas que imprimieron una dinámica renovadora en el comercio detallista.

En términos de conceptualización, ambientación y adaptación a las nuevas tendencias estéticas, resultan estos nuevos minoristas los nuevos íconos en la comercialización detallista. De hecho están influenciando el *retail* tradicional.

Acceder a un local será, en consecuencia, una experiencia más amigable. “Tal vez, suene osado. Pero el futuro del *retail*, tal cual lo conocemos, morirá. Se viene el *brand retail*. Primará la experiencia que se pueda construir desde el aspecto marcario, el mensaje que las marcas podrán imponerle al cliente para que defina su compra”,<sup>12</sup>

Otro factor que predominará en los locales –de acuerdo con la opinión de los especialistas– es la digitalización de la señalética. El exhibidor de naturaleza estática quedará obsoleto y dará paso a una exposición mucho más holística dentro de la tienda. La comunicación, en consecuencia, será más sensorial y variable. “Los contenidos podrán adaptarse al cliente, al lugar y al momento”, así, esas experiencias que perseguirán las marcas tendrán el valor más de internalización que el de interacción. Será “el momento” en el que las propias experiencias se marquen a fuego. En los locales, también quedarán obsoletas otras dos prácticas: la exhibición estática y el personal de ventas mal entrenado (en producto y en tecnología). En efecto, los vendedores en el punto de venta serán solo facilitadores.

#### Algunas marcas del Nuevo Retail



En Permanente Crecimiento

Hay que tener en cuenta que existen contribuciones que cada una de estas dos grandes clasificaciones de retail se pueden hacer una a otra. Por un lado el retail tradicional puede aportar innumerables herramientas para el manejo de la escala, el aprovechamiento de sinergias, y el

<sup>12</sup> Revista Apertura, “Locales del futuro” (en línea) citado en abril del 2012 disponible en Internet, [www.apertura.com/notas/259565-locales-del-futuro](http://www.apertura.com/notas/259565-locales-del-futuro)



tratamiento de la eficiencia de los recursos y por otro lado el nuevo retail puede realizar aportes para soportar las exigencias de los clientes actuales, diseño, calidez, personalidad, confortabilidad y sobre todo la flexibilidad y la adaptación a los mercados.

*Se hace foco en este intercambio de los formatos porque el desenfoco de los mismos es mucho más evidente y rutinario en las clasificaciones de formatos que ya estamos habituados a trabajar como son las que dependen sobre todo de los surtidos y espacios de venta (híper, súper, Hard Discount, tradicionales) que en las nuevas formas del retail que van surgiendo en la actualidad.*

#### **4. Justificación y Utilidad de la investigación:**

La finalidad de esta investigación es desembocar en el posicionamiento de un sistema de venta que utiliza el concepto del desenfoco de los formatos y la integración de los canales, como metodología para asegurar sus fortalezas, así es como algunos de los formatos descriptos anteriormente dan su aporte a este sistema de venta, que basado en la tendencia mundial y local de la integración de los canales y del consumidor “que cruza los canales”, constituirán la justificación del modelo.

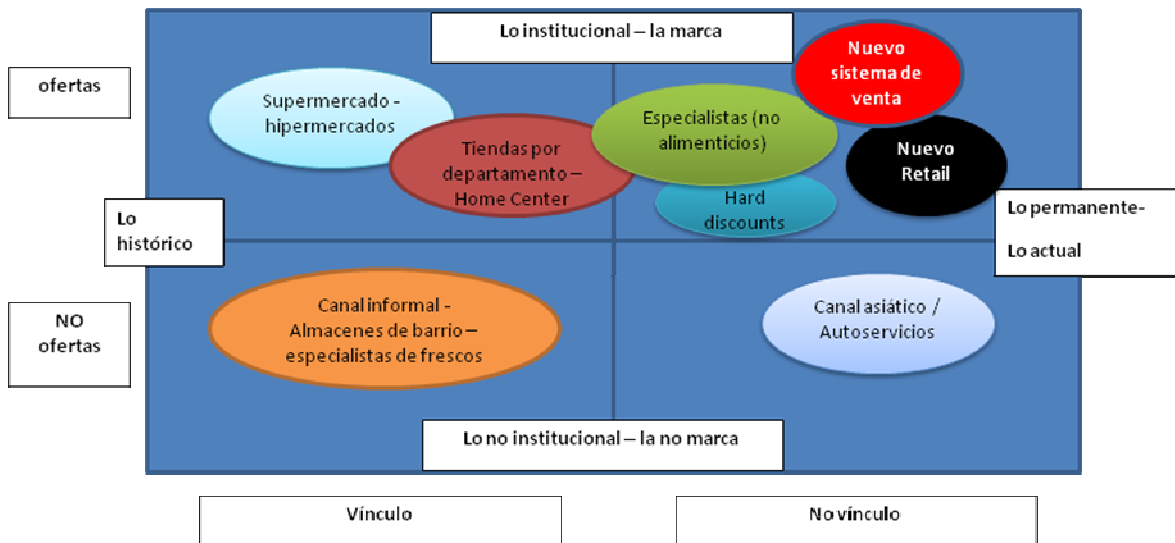
Este sistema de venta asegurará al formato supermercado que es el formato que más ha perdido cuota de mercado a causa de la enorme competitividad del sector alimenticio, la recuperación de su cuota de mercado sin la necesidad de abrir nuevas tiendas, solamente poniendo sus fortalezas al servicio de un nuevo sistema de venta.

La investigación realizada será de utilidad para armar el posicionamiento de cada uno de los formatos y para darle el posicionamiento deseado al nuevo sistema de venta.

Para la definición del posicionamiento objetivo se tendrán en cuenta las siguientes variables, porque tipifican en el sector minorista en la mayoría de los casos

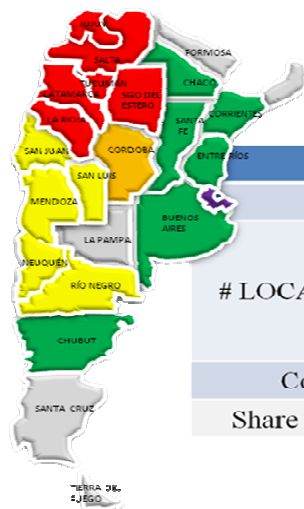
- 1- La construcción de marca que cada formato tiene
- 2- La evolución de los minoristas (lo histórico versus las tendencias actuales)
- 3- La dinámica de ofertas
- 4- El vínculo generado con el cliente.

*Matriz de posicionamiento del Nuevo sistema de ventas*



## 5. Plan de Negocio

### 5.1 Presentación Cencosud Marca Super VEA en Argentina.



	TOTAL
Provincias	<b>18 provincias</b>
# LOCALES / MARCAS	<b>Jumbo: 24 VEA: 184 Disco: 81 Total: 289</b>
Colaboradores	<b>19.000</b>
Share YTD JRA 2014	<b>Total: 18,4</b>

### Diversidad dentro del mismo formato MARCA VEA

El 25% de los locales tienen entre 270m<sup>2</sup> y 1000m<sup>2</sup> de salón, un 55% entre 1000m<sup>2</sup> y 2000m<sup>2</sup> y un 20% tienen entre 2000m<sup>2</sup> y 4500m<sup>2</sup>.

Se opera en mercados menores a 20 mil habitantes y en mercados de más de 300 mil habitantes. La marca está en 15 provincias y en más de 35 municipios, Se desarrollan para cada región dinámicas comerciales ajustadas a las particularidades del mercado en donde se opera

### 5.2. Explicación del modelo de Negocios del sector no alimenticio en VEA

El modelo de negocios se explica a través de la lógica del formato supermercado basado en

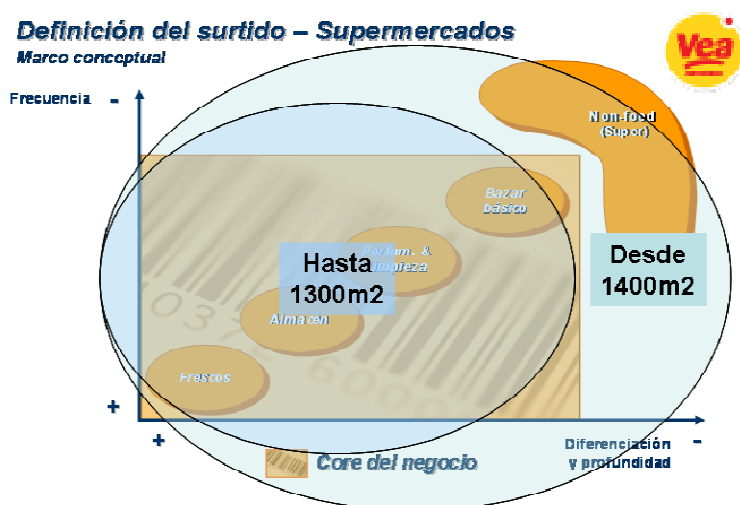
las expectativas de los clientes cuando llegan a comprar al supermercado, que por supuesto no son las mismas expectativas de cuando llegan a comprar en un Hipermercado o en cualquier otro tipo de negocios más específicos, que hemos llamado “especialistas”.

Al analizar la participación de la venta de los sectores (divididos en grandes sectores) se puede observar cual es el corazón del negocio, la mayor participación la obtienen casi por partes iguales los frescos (influido también por la frecuencia de compra) y el sector almacén formado por comestibles, bebidas, perfumería y limpieza, *el sector no alimenticio formado por bazar, textil y electrodomésticos*.

Debido a estas particularidades del formato supermercado (general en todo el mercado) y a las particularidades de la marca VEA, como son

- La diversidad de metros cuadrados de sus tiendas
- La amplitud geográfica con áreas metropolitanas y cabeceras de ciudad (donde la mejor opción es el supermercado y la gente espera que este formato le brinde soluciones más amplias).
- Los distintos niveles socioeconómicos, nos lleva a que la definición de los surtidos funcione como se grafica en el siguiente cuadro, en donde se le da prioridad, cuando los locales tienen pocos metros, a los sectores que forman parte del corazón del negocio y tiene mayor frecuencia de compra y menor prioridad de asignación de surtido según los metros a sectores que no forman parte del corazón del negocio como indicamos anteriormente referido al sector no alimenticio

Asignación de surtido a las tiendas según sus metros cuadrados



### 5.2.1 Surtido no alimenticio: Lineamientos Generales y Límites Definidos

- Cumplirá un *rol facilitador*
- Se trabaja como complemento de los alimentos o como oportunidad de negocio donde el mercado lo permita.
- Se privilegia *la amplitud antes que la profundidad*
- Todas las acciones estarán enfocadas en mejorar los resultados de la compañía: venta, utilidad, *cash flow*, etc.
- Oportunidad para el cliente y para la empresa, propiciando el mejor precio del mercado
- Disponibilidad de superficies de exhibición

## 5.2.2 Dinámica Comercial de los sectores no alimenticios

La Dinámica comercial está bastante adaptada a la estrategia de la marca, tratando en todo momento de generar percepción de precio bajo y conveniencia, a lo largo de los años esta dinámica ha dado sus frutos, influyendo significativamente en cómo los clientes ven los productos no alimenticios en el supermercado.

### 5.2.2.1 Tipos de Ofertas

Algunas de las más importantes son las **IMBATIBLES** que generan imagen de precio bajo a través de productos no alimenticios (electro, bazar o tienda **CON ALTO VALOR PERCIBIDO**, cuyo precio es inferior a cualquier precio del mercado, las **GANGAS** que representan una oportunidad para el cliente, a partir de generar eficiencia en la compañía a través de la liquidación de productos discontinuados, las **IN&OUT**, que son una gran oportunidad para el cliente, más que por el precio por la facilidad de encontrar el producto en su lugar de compra de cercanía (éstos se encuentran en todos los locales aunque no formen parte de su surtido).

### 5.2.2.2 Acciones Financieras

Las cuotas sin interés representan una oportunidad financiera para el cliente, *en* tiempos inflacionarios se tornan de mayor importancia y han pasado a ser un *comoditie*, su existencia o no produce una baja o incremento notable en los niveles de venta. Generalmente hay de por medio una negociación de tasas convenientes para las tarjetas que intervienen y el retail, también son una muy buena herramienta los **descuentos con algún medio de pago (o socio estratégico)**.

*Ejemplos de acciones realizadas en la cadena VEA y JUMBO*

**VEA Ahorrá como te gusta** Oferta exclusiva

**3 CUPONES DE \$830 DE REGALO** APROVECHÁ Y COMPRÁ UN LCD

1º cupón válido desde Lunes 9 al Martes 10 de Abril  
2º cupón válido desde Lunes 16 al Jueves 19 de Abril  
3º cupón válido desde Lunes 23 al Jueves 26 de Abril

**VEA Ahorrá como te gusta** 20/07 al 22/07

**15% Descuento** En TV, TV LCD y TV LED Con Todos los Medios de Pago

**24 CUOTAS SIN INTERÉS** Pagando con Nevada en Electro

**50% del valor en PESOSCHECKS** Con la COMPRA de este producto te REGALAMOS

**50%** del valor en PESOSCHECKS

Comprando este producto te llevás 2 Pesoschecks de \$800 c/u para comprar lo que quieras.

LCD 32" SAMSUNG Mod. LLN-32D403, 1366x768 Resolución, HDMI y 2 USB, Q1 1m DISPONIBLE EN ORIGEN ARGENTINA

**30% Descuento** Acolchados, Mantas, Frazadas y Cubrecamas

**40% DE DESCUENTO** PAGO CON FARETE

MÁS DE 100 SUCURSALES EN TODO EL PAÍS. Entérate de nuestras ofertas antes que nadie!

## **5.3 Introducción al Nuevo Sistema de Venta**

### **COMPRA DIGITAL**

Nueva combinación de canales para la venta de electrodomésticos y no alimentos en general, que posibilita ofrecer al cliente todo el surtido de productos no alimenticios de la compañía desde cualquier tienda Vea, sin importar su tamaño, ubicación geográfica o estructura de surtido. Es una forma simple de comprar todo lo que se necesita para equipar la casa.

Es una propuesta inclusiva de todos los segmentos socioeconómicos, ya que está definida como facilitadora de la compra de productos no alimenticios, y constituye el primer paso a la integración de los canales físico y virtual.

#### **5.3.1 Idea primaria del funcionamiento básico**

El cliente encontrará en las tiendas VEA “ambiente – esquina” con una plataforma tecnológica especial, por la cual accederá con el asesoramiento de personal especializado a toda la línea de productos no alimenticios disponible para la venta en TODO Jumbo Retail Argentina, más algunas oportunidades, que se consideren rentables.

Desde esa plataforma podrá elegir el producto que desea y comprarlo en ese momento utilizando cualquier medio de pago. El producto será entregado en el local durante las 48hs de realizada la operación.

Cabe destacar que las mismas opciones las tendrá el cliente a través de la web digital de VEA.

## Corner Implementado

---



### 5.3.2 Alcance Geográfico

El “La esquina digital” está pensado para poder ser desarrollado en locales de formato pequeño (hasta 1000m<sup>2</sup>), medianos (hasta 2300 m<sup>2</sup>) y grandes (más de 2300 m<sup>2</sup>). Algunos locales que ya tenían algún espacio destinado a los productos no alimenticios, podrán destinar algunos de sus espacios a los sectores de alimentos (núcleo del negocio).

***Es más importante el lugar en donde está ubicada la tienda en cuanto a las necesidades de ese mercado y en menor grado su espacio físico, estamos en condiciones de romper con el paradigma de la comercialización de los productos de no alimenticios: “ESPACIO FISICO”, aprovechando LAS OPORTUNIDADES QUE NOS BRINDA EL MERCADO***

*Cuadro que muestra algunas ubicaciones claves del sistema de venta*



Provincia	Local	CLUSTER
SDE	0013- SANTIAGO	ELECTRO COMPLETO
Salta	0140- SM 140 ORÁN - SALTA	NO ELECTRO
	0903- STOP MONTEROS	ELECTRO BASICO
Tucuman	0904- STOP CONCEPCIÓN	ELECTRO BASICO
	0906- STOP ALBERDI	NO ELECTRO
	0399- VEA 32 San Martin	ELECTRO COMPLETO
	0184- VEA 17 Rivadavia	ELECTRO INTERMEDIO
	0185- VEA 18 Tunuyán	ELECTRO INTERMEDIO
Mendoza	0187- VEA 20 Maipu	ELECTRO INTERMEDIO
	0191- VEA 25 San Rafael	ELECTRO INTERMEDIO
	0220- VEA 30 Luján	ELECTRO INTERMEDIO
	0803- VEA 50 General Alvear	ELECTRO INTERMEDIO
	0914- MALARGÜE	ELECTRO INTERMEDIO
	0545- SM 545 TUPUNGATO MZA	NO ELECTRO
San Juan	0194- VEA 28	ELECTRO COMPLETO
	0415- VEA 46 Cauçete	ELECTRO INTERMEDIO
La Rioja	0708- LA RIOJA	ELECTRO COMPLETO
Catamarca	0243- CATAMARCA	ELECTRO INTERMEDIO
San Luis	0860- VEA 52	ELECTRO COMPLETO
Rio Negro	0910- ROCA-RUTA22	ELECTRO COMPLETO
	0433- CIPOLLETTI	ELECTRO INTERMEDIO
	0032- BUCHARDO,	ELECTRO INTERMEDIO
CBA	0437- RUTA 20	ELECTRO INTERMEDIO
	0453- RUTA 9,	ELECTRO INTERMEDIO
	0485- LA CALERA,	NO ELECTRO
	0511- PILAR CBA,	ELECTRO INTERMEDIO

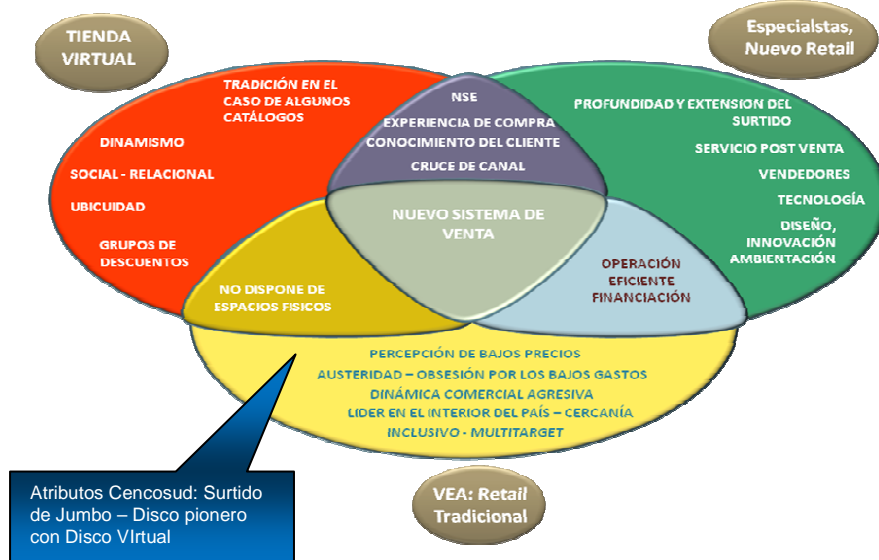
Grandes: Buenos vendedores de no alimentos que pueden ampliar su surtido virtual y destinar espacios al core del negocio

Medianos Buenos vendedores de no alimentos que pueden ampliar su surtido virtual y destinar el total de los espacios al core del negocio

Muy pequeños, grandes oportunidades de mercado sin cubrir

### 5.3.3. Fortalezas y Atributos de los formatos para la creación del Nuevo Sistema de Venta

Gráfico resumen de los atributos de los formatos y canales



El modelo toma las mejores fortalezas y ATRIBUTOS, de los formatos que venden las categorías de productos que se proponen para este proyecto (no alimenticios). Por lo expresado en el marco teórico de este trabajo final sobre la confusión de formatos, sabemos que esta es una estrategia útil para ganar ventas, así como también las destrezas que tienen que desarrollar los minoristas para trabajar en múltiples canales de venta, es que podemos romper el paradigma e ir más allá del modelo tradicional para la venta de productos no alimenticios, desarrollando un nuevo canal o sistema de venta que tome de los

Especialistas: La profundidad y la extensión de los surtidos, su capacidad de asistencia post

venta y la habilidad de la fuerza de ventas de sus tiendas.

Nuevo Retail: toma el diseño, la innovación

Tiendas virtuales: el nuevo fenómeno de lo social y relacional para hacer transacciones de los usuarios del ciberespacio, la ubicuidad, el dinamismo y la tradicional forma de venta de los catálogos (en este caso en línea), además de nuevas formas de promoción y comunicación de las mismas como son los cupones de descuentos y todos los desarrollos para móviles.

Retail Tradicional: la operación, la cercanía, la dinámica comercial agresiva, la política de precios bajos, la logística, la plataforma ya montada para toda la división Virtual que fue pionera en Argentina, y el prestigio de una marca como Jumbo en el manejo de lo no alimenticio.

#### 5.3.4. Propuesta de VALOR:

Beneficios Para el cliente	Beneficios para la empresa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer una gama de productos de productos no alimenticios que no encuentran en su lugar de residencia (cercanía tiendas VEA)</li><li>• Poder realizar la compra en cualquier local, cerca de su casa, con beneficios en precio o financiación</li><li>• Acercar y facilitar todo el potencial del surtido de Jumbo Retail Argentina con más oportunidades y mejoras</li><li>• Hacer uso de la dinámica comercial agresiva de la marca en todos los lugares y en este tipo de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar las ventas del sector no alimenticio por ampliación de surtido. No hay límites para la venta</li><li>• Mejorar la gestión de los stocks al no tenerlos en los locales (aging – merma)</li><li>• Utilizar los espacios destinados a productos no alimenticios para mejor desarrollo de sectores que hacen al “core” del negocio: almacén – frescos, maximizando rentabilidad</li><li>• Adecuarnos a nuevas tendencias del mercado para la comercialización de productos no alimenticios.</li><li>• Competir en el segmento de los especialistas con un desarrollo ágil, sencillo, y de baja inversión para su mantenimiento y expansión</li><li>• Aprovechamiento de todas las capacidades existentes como compañía.</li></ul>

### 5.4 Oportunidad de Mercado

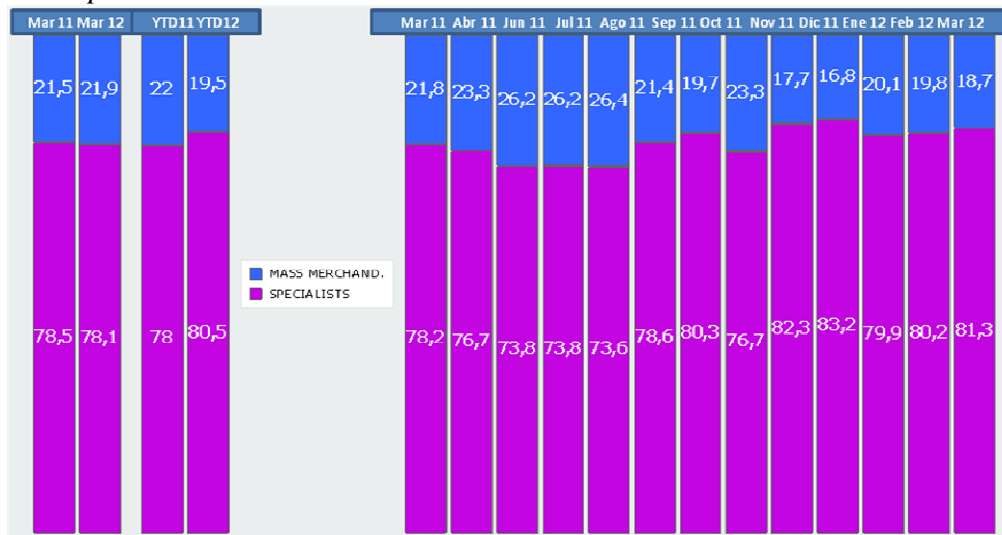
#### 5.4.1 Análisis de Mercado: Estructura

**Generalistas**: principalmente Hipermercados y Supermercados que incorporan como parte de su propuesta surtidos de productos no alimenticios con distinta profundidad y extensión, también es correcto poner en esta parte de la estructura a las tiendas por departamento, y los home center, como se puede apreciar toman el concepto de los productos no alimenticios en general ya que tienen que mantener el foco en otras categorías también igualmente importantes, tendremos en cuenta en este grupo a todos los hipermercados del País, Falabella, Easy, Sodimac

**Especialistas**: cadenas de electrodomésticos / artículos para el hogar, que desarrollan especialización, cobertura y acceso al crédito propio, éstas formaban parte del nuevo retail hace una década, pero en la actualidad su volumen hace que lo englobemos dentro de esta clasificación, ellos son por ejemplo Frávega, Garbarino, Ribeiro, Musimundo, etc

**Vanguardistas:** cadenas que asocian el producto a la experiencia de compra apelando a valores de tipo subjetivo: pertenencia, innovación, moda, etc. Es el caso de Sony Style, Mac Station, entre otras.

*Participación de canales en la venta de electrodomésticos*



**Mass Merchant:** Incluye Hiper/Super/mayoristas/Home center (este último se trata del formato que incluye productos para la construcción, decoración, etc. Ej. Easy).

**Specialists:** Incluye Grandes Retailers, Cadenas Independientes y Grupos de compras,

Se puede observar a grandes rasgos que la composición del mercado es la siguiente el 20% de la venta se hace en el retail tradicional (súper – Hiper – home center – tiendas por departamentos, etc) y que este decrece en su evolución y el 80% de las ventas se hacen en los especialistas y en el nuevo retail.

#### 5.4.2 Mapa de posicionamiento: Competencias

Si intentamos graficar el posicionamiento de los competidores más importantes de productos para el hogar (específicamente tecnología y electrodomésticos), a través de dos ejes, el vertical que es la variedad y el nivel de tecnología y el horizontal que es el precio, el mapa queda como se grafica a continuación, se ve claramente que VEA queda con el mejor precio y la menor variedad y que en el otro extremo con el mayor precio y la mayor variedad se encuentra un tienda clasificada dentro del nuevo retail como es Sony o Apple.

Mapa de posicionamiento de las principales competencias



### 5.4.3 Diagrama FODA

#### FORTALEZAS

- Marca Líder: CONFIANZA
- Posicionamiento de precios bajos
- Tradición en promoción y ventas
- Extensión Geográfica, CERCANÍA
- Fuerza de ventas: estructura montada
- Dinámica comercial AGRESIVA
- Rutas logísticas

#### OPORTUNIDADES

- Construir diferenciación en un contexto donde todo se comoditiza
- Incorporar técnicas y recursos de alineados con las tendencias de la época
- Innovar. Anticiparnos antes que otros lo hagan. Como siempre hizo VEA
- Contrarrestar desarrollo de la competencia en particular los HMK con toda su propuesta de NF
- Ganar mercado frente a los especialistas
- Estar donde está la gente. Acompañar los procesos de cambio de la sociedad y los mercados

#### AMENAZAS

- La economía del país y el contexto, lo primero que baja es la venta en este rubro
- Estado de las importaciones
- Problemas de los proveedores

#### DEBILIDADES

- No hay productos en exhibición,
- Formación del hábito: las compras "virtuales" son un fenómeno si bien creciente, todavía en desarrollo.
- Confianza: SVEA no es un especialista en la venta de NF.
- Se requiere personal abocado a este negocio.
- La especialización requiere remuneración acorde
- Estructura compleja para la toma de decisiones – problemas con el servicio post venta

### 5.4.4 Fuerzas de PORTER

*Rivalidad de los competidores: MEDIO*

En general es un rubro que tiene muchos competidores, pero el modelo apunta a lugares en los que la competitividad no es tan alta (interior de las provincias), por eso se marca la rivalidad como MEDIA. Otros factores que afectan la rentabilidad son los siguientes

- Presencia de altos costos fijos (*Negativo*): Se da en los comerciantes de electrodomésticos en general, asociados también a los sueldos de personal, impuestos y otros egresos.
- Exceso de capacidad instalada (*Negativo*): Alquileres de grandes locales comerciales y depósitos.
- Grado de crecimiento de la industria (*Positivo*): En nuestra industria el mismo es rápido. Cada vez la gente se globaliza más y renueva más seguido los electrodomésticos.
- Falta de diferenciación de producto (*Neutro / Positivo*): La diferenciación es baja si tomamos solo el producto físico y sus características. Si consideramos el servicio post-venta, financiación, instalación, etc. puede ser considerable la misma.
- Barreras de salida (*Negativo*): Si las mismas son altas, los competidores son más agresivos y aumenta la rivalidad. En este caso son medias debido a la dificultad de cambiar de rubro o de salir del mercado.
- Identidad de marca (*Negativo*): Existe una fuerte identidad de marca lo cual implica una mayor competencia.

#### ***Barreras de Entradas: MEDIO***

Se marca como medio porque se cree que por el nivel de saturación que hay en el país de competidores de este rubro, no es negocio en el que sea conveniente entrar a menos que ya se tenga toda la capacidad instalada como es el caso de este modelo. Se pueden presentar barreras más bajas en el interior de las provincias.

- Nivel de Escala (*Positivo*): Es un punto a considerar ya que del mismo dependen los costos de adquisición de la mercadería y el prorrateo de gastos y capital inmovilizado.
- Inversión requerida (*Positivo*): Es considerable por eso sube las barreras de entrada
- Patentes, licencias, permisos municipales, etc. (*Negativo*): Cada vez se vuelve más difícil en las grandes urbes pero como este modelo se basa en captar oportunidades en el interior de las provincias, es más fácil obtener permisos.

#### ***Amenaza de Sustitutos: BAJA***

Algunos sustitutos de los electrodomésticos podrían ser: el esparcimiento al aire libre o en salas, sistemas de calefacción y refrigeración alternativos. En el caso del interior de las provincias un sustituto podría ser la compra en un Especialista en una ciudad próxima más grande. Debido a las pocas opciones existentes de todos modos se clasifica como una amenaza baja.

#### ***Poder del Comprador: BAJO***

- Tamaño y concentración de clientes (*Positivo*): El volumen de los compradores es bajo y esporádico ya que en general no son compras frecuentes.
- Poder e intención del comprador de concentrarse (*Positivo*): Esto en general no se da salvo algún reclamo o situación particular del mercado.
- Costo de cambio e información de los mismos (*Negativo*): El costo de cambio es bajo lo cual es perjudicial.

- Sensibilidad al precio (*Negativo*): La misma es alta.
- Identificación de marca (*Positivo*): La misma en general es un componente importante que se considera como respaldo del producto que se está adquiriendo.
- Capacidad de integración hacia atrás (*Positivo*): Esto en general no existe.

***Poder del Proveedor: ALTO***

- Concentración y tamaño de los proveedores (*Negativo*): Este es un punto importante a considerar en nuestra industria ya que ambos son puntos altos y perjudiciales.
- Diferenciación (*Negativo*): Esta es alta en función de la marca, origen y características técnicas del producto.
- Impacto de los proveedores en los costos del producto (*Negativo*): Son muy considerables ya que es el componente mayor en el precio de venta del producto.
- Capacidad de integración hacia delante de los proveedores (*Neutro*): Esta no es usual pero se puede llegar a dar en segmentos específicos.

## **5.5. Operaciones**

### **5.5.1 Operación del Canal de Venta:**

Recordemos el concepto del nuevo sistema de venta: Ofrecer un ambiente de atención diferencial que permita acceder de la forma más sencilla a toda la propuesta de productos para el hogar disponible, obtener toda la información necesaria sobre cualquier producto en particular y realizar en el lugar la compra del mismo. A continuación se detallan las principales definiciones sobre la operación del canal de venta.

1. El ambiente es parte de la tienda VEA, adoptando todos los aspectos de la identidad de la marca necesarios.
2. Permitirá el libre acceso de todos los clientes
3. En los locales donde sea posible estará dentro del salón de ventas
4. Deberá permitir atención asistida y auto consulta mediante interfaz tecnológica
5. Será atendido por personal especializado en venta de NF
6. Tendrá acceso a toda la información necesaria sobre el surtido disponible para la venta (en forma digital y física)
7. Tendrá una caja habilitada exclusiva para pago con tarjeta de crédito y/o débito.
8. Brindará información y asesoramiento sobre entrega, servicio técnico, garantía extendida y realizará el seguimiento de la post venta que sea necesario.
9. Estará al tanto de todo el proceso de entrega, recepción y conformidad del cliente
10. Una parte importante del salario del personal de atención y ventas será variable de acuerdo al cumplimiento de objetivos de venta y satisfacción de clientes
11. Categorizado por tamaño de locales
12. Morfología novedosa – atractiva y amigable
13. Espacio para atención personalizada
14. Espacio para auto consulta
15. Espacio para promoción



### 5.5.2 Recursos

Los recursos Humanos necesarios para la puesta en marcha de este modelo son los siguientes

- Para Mantenimiento de sistema y de las PC's: **2 personas (8 horas diarias)**
- Para la atención personalizada se calculan entre **28 y 30 personas** haciendo un análisis de cada uno de los locales en donde se ha considerado utilizar este sistema de venta, en donde en algunos casos se ha tenido en cuenta la realización de horas extras del personal ya existente en un local o a la inclusión de personal de una base horaria menor a 48 horas semanales, así como también en algunos locales (generalmente los que actualmente no tienen estas categorías (no alimenticias), se prevé la incorporación de 1 persona.
- Además se tendrá en cuenta un **programa de incentivos** para la venta a través de comisiones. Los importes se acreditarán en una o varias *Gift Cards* a solicitud de la gerencia del local, pudiéndose entregar las GC o realizar una compra para el equipo de electro.

Participación de Electro	<i>Gift Card</i> *
Hasta el 1%	5%
1,01% - 3%	8%
+ 3%	10%

- Es fundamental tener en cuenta la debida inducción de las personas nuevas y los **programas de capacitación en ventas y productos.**
- Para el *call center* se necesita 1 persona por turno (desde las 7 hs hasta las 21) para la coordinación con los clientes de los horarios de entrega, informe de posibles demoras e imprevistos, seguimiento del reparto, cualquier tipo de consulta de clientes.
- Para la preparación de los pedidos se necesitan 2 operarios más con horas extras de los supervisores existentes.

Los recursos tecnológicos necesarios son los siguientes

- El desarrollo de un sistema
- 78 computadoras *all in touch* (algunos locales con 2 PC y algunos con 1) para la instalación del sistema (39 locales)

Los recursos logísticos no se tienen en cuenta en este apartado ya que se usa toda la capacidad instalada y los fletes tercerizados, sólo se aumentan los costos que son considerados en el apartado financiero

*Recursos edilicios*, la confección e instalación de la esquina (stand)

### 5.5.3 Plan de Ventas y Marketing

Sin duda la dinámica comercial agresiva de la marca sumada a la abundante comunicación y presencia en los medios son una ventaja competitiva de la marca

La dinámica comercial y la comunicación DE ALTA FRECUENCIA, COMPETITIVA, ADAPTABLE Y RENTABLE, es el medio por el cual esta nueva propuesta tiene que entrar en la mente del consumidor, más de la mitad del camino ya está recorrido por años y años de

comunicación directa y ofertas pertinentes llegando a los hogares de los clientes.

Las acciones comerciales calendarizadas con objetivos de venta y utilidad son un clásico del Retail Tradicional, el cual es un negocio que mide el pulso de estas variables hasta su mínima expresión: las ventas por hora.

### **Plan Publipromocional**

De esta forma podemos diagramar el publipromocional centrándonos principalmente en los clientes *buyer o reales* (los que ya decidieron el lugar de compra), porque el tráfico que tienen los locales de esta marca es muy considerable y además trabajaremos para traer a los clientes *shopper o potenciales*, que son lo que marcarán definitivamente la diferencia en la cuota de mercado.

La dinámica habitual basada en los siguientes aspectos

- Tipo de acciones necesarias para defender la cuota de mercado.
- El presupuesto de ventas de cada mes, presupuesto de marketing de cada mes para administrar las opciones de medios más adecuadas
- Eventos calendarizados o conceptos creados de cada mes
- Acciones recientes de la competencia y las acciones del mismo mes del año anterior
- Necesidades de negociación de mercaderías, Desarrollo Categorías con mala performance
- \$\$\$ en el mercado, según la altura del mes, Medios de pagos, Cortes de tarjetas, Descuentos en medios de pagos específicos

Dichas ofertas se insertarán en la dinámica habitual de **VEA PARA TODOS LOS LOCALES**.

Además podemos recurrir a las siguientes acciones de refuerzo

1. **Acción de redención** una vez al mes y para eventos, 50% y hasta el 100% de descuento entregados en pesos check
2. **Grupos de descuentos** (muy habituales en los entornos virtuales)
3. **Acciones de REDES:** son fundamentales para la integración total de los canales
4. **El cronograma de alto nivel quedaría de la siguiente manera**

#### **5.5.4 Plan de Precios**

En general la política de precios y seguimientos es uno de los fortalezas de VEA por lo tanto tan cual se hace con los sectores alimenticios

- Deberemos adecuarnos a los precios de mercado
- Desde la Dinámica Comercial del surtido permanente deberemos proponer acciones agresivas en precio (oportunidad)
- Las campañas estacionales y de ocasión deberán tener monitoreos de precios y agresividad de publicaciones
- Deberemos estar abiertos a explotar categorías que representen oportunidad de facturación y rentabilidad (Adecuación a demanda)

- En todas las decisiones evaluaremos el efecto en ventas y utilidades

### **5.5.5 Logística**

#### **Generación de Pedidos**

Una vez confirmada la compra por parte del cliente de cada artículo en el local, teniendo como restricción al momento de la misma que el stock en el Centro de Distribución (CD) sea de por lo menos 2 unidades, la cantidad pedida queda pendiente de solicitud al CD.

Todos los días al cierre del local se corre un proceso automático donde se generan los pedidos para la reposición de la mercadería en función de: ventas históricas, stocks por artículo, ofertas, pendientes de entrega, cálculos estadísticos de variación de ventas en base al día del mes y semana, etc. Junto a este requerimiento general del local de productos No Perecederos se consolidará el pedido de los artículos vendidos.

La preparación de los pedidos de los productos no alimenticios se realiza en forma diaria y comienza a las 00:00hs junto con el resto de los No Comestibles (perfumería y limpieza). Estas operaciones deben estar coordinadas en cuanto a la preparación ya que la carga y transporte se realiza en forma conjunta y en los mismos camiones para optimizar los viajes (Almacén representa el 90% del volumen aproximadamente).

La asignación del artículo en el depósito se realiza en base a los datos logísticos del mismo y la asignación de la posición de *picking* (lugar en donde se encuentra el producto) y del stock de reserva, se realiza en forma dinámica automáticamente por el sistema WMS del CD.

#### **Servicio Técnico**

Este es otro servicio utilizado como diferencial para los locales que no están localizados en zonas metropolitanas o grandes ciudades y surge por la falta de respuesta o inexistencia de los servicios técnicos oficiales en las localidades más pequeñas.

Mediante el mismo se le garantiza a los clientes que ante la ausencia de un Servicio Técnico Oficial en la Zona, el mismo podrá optar por el envío de la mercadería a través de Súper VEA teniendo que abonar solamente el costo del flete de retorno en caso de repararse el artículo.

El único requisito para esto es la entrega del electrodoméstico en el local en su caja original, con una copia del ticket de compra y sin muestras visibles de roturas por impacto o golpes de tensión.

Por otro lado también se está probando la incorporación de Garantías Extendidas a través de una empresa de seguros de un tercero.

### **5.5.6 Tecnología**

En el modelo implementado existen dos partes (sistemas) que hacen al proceso operativo de la venta VEA HOGAR:

1. El sistema de visualización de productos: es un modelo interactivo mediante el cual el cliente visualiza en detalle cada producto ofrecido en esta modalidad, teniendo toda la información técnica (especificaciones y comparativas con otros productos de similares prestaciones) y todos los datos importantes de la transacción, tales como precios, demoras en envío, etc.
2. El sistema de transacción de la compra (POS/SGL): es el mismo que se usa en el lineal de cajas. Este ya está preparado para realizar la transacción completa (discriminada por los artículos ya definidos en el sistema para ser tratados como *Home Delivery*), disparando la reserva de stock (hacia el Centro de Distribución) y los datos de entrega del mismo para su posterior despacho.

Para la realización de un stand de estas dimensiones y tecnología, seguramente se hará una licitación tanto de imagen como de diseño, así como también para la realización del software, los costos se han calculado de manera aproximada, en el caso de negocio.

## 5.6 Información Financiera

### Supuestos

Tasa de Descuento: la tasa que se utiliza para evaluar este proyecto de Inversión, es de 14,8% y constituye, la mejor tasa de rentabilidad alternativa que puede obtener el inversionista, en la compañía es llamada internamente “tasa de corte”

Se comparan las ventas, y los gastos de no hacer el proyecto versus las inversiones y ganancias obtenidas por hacerlo. El caso de Negocios está circunscripto al sector electrodomésticos que sería una primera etapa de nuestro proyecto. Se considera que las estructuras de gastos de los locales permanecerán iguales a cómo se comportan actualmente.

### Ventas

El análisis del incremento de la venta en el sector electro se realiza de la siguiente forma:

Se toma la participación de la venta histórica de este sector en los locales de la marca VEA que ya tienen el sector instalado, además se tienen también datos históricos sobre las ventas y participación de dicho sector en el formato hipermercado (marca JUMBO), por lo que si se tiene en cuenta cada uno de los locales en los que se va a instalar la esquina tecnológica, se le calcula la participación de venta histórica del sector electro en un local similar, como adicional de venta, y en los locales que ya tienen el sector en funcionamiento pero que también se les instalará el ambiente tecnológico, para ampliar su surtido, se les calcula también un aumento de la participación de este sector en las ventas, como venta adicional, de esta manera llegamos a

**Un aumento de la venta de electrodomésticos del 69% contra la venta normal de dicho sector, con una venta adicional mensual de \$ 6,5 M, para las 39 esquinas que se instalarán en la región Cuyo – NOA - Patagonia**

### Márgenes

Se consideraron los márgenes actuales 16% y si hacemos el proyecto se considera una

mejora del margen por la no liquidación de productos debido a un mejor manejo de los stocks de 1 punto

Además se destina para acciones financieras (base de la dinámica comercial y atributo principal de nuestro negocio) el 2,3% de la venta, que es el mismo porcentaje utilizado hoy en día, además se considera el mismo porcentaje de Bonificaciones 5,5% pero sobre una mayor venta.

### **Inversiones**

Las inversiones tenidas en cuenta en el caso de negocio son las siguientes

- Stand con un costo aproximado de 100.000
- Tecnología del stand algunos con dos *all in touch* y otros con una sola (78 en total)
- El desarrollo del software
- Instalación de cuponeras para la entrega de cheque pesos
- Gastos de campaña de lanzamiento
- Gastos de apertura en general

Las inversiones hacen un total de 4,5 millones

### **Gastos de Personal**

La nómina de personal aumenta de 55 personas en el sector a 100 personas, además de considerar en este apartado más horas extras en algunos casos, así como también la incorporación de 4 personas más en el área logística y 2 personas más en el área de tecnología.

El gasto de personal se incrementa de 7.04 millones a 12,8

### **Gastos logísticos:**

Se calculan en términos de costo por unidad vendida que en definitiva es el costo por bulto, el mismo se incrementa en un 15%

Los datos resultantes del Caso de Negocios son los siguientes

Tasa de descuento	VAN	TIR	PAYBACK (años)
14,80%	\$ 1.140	30,26%	2,65

Tanto la TIR como el payback obtenidos son mucho mejores que cualquier caso de negocio de una apertura física de un local, aportando la misma o un poco más de venta que la que aporta un nuevo local de 1200 metros (promedio de metros por aperturas)

## 5.8 Análisis de Riesgos

Los riesgos inminentes pueden ser

- Suba de la inflación
- Incremento en la desocupación y pobreza
- Caída del Mercado Inmobiliario y la Construcción
- Crisis en el país (ídem crisis anteriores con el campo por ejemplo) que incide en la confianza del consumidor
- Impuestos internos (propios de este país)
- Aumentos de las tasas de interés que hace que escasee la financiación
- Crisis Internacional
- Caída o intervencionismo en las importaciones; Pocas marcas, escasa variedad de modelos y precios más caros al de otros países pintan el panorama local. Las restricciones a importaciones también afectan a ensambladores de Tierra del Fuego que, para bajar costos, reducen oferta. Es una realidad de todos los competidores en la Argentina: el que mejor lo sepa gestionar tiene mayores ventajas<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> *lprofesional.com*, "Es lo que hay: en Argentina se imponen modelos únicos en productos electrónicos ante la falta de competencia importada"



## 6. Conclusión

Sin duda en el futuro se redefinirá el concepto de las tiendas y del retail. Ya no serán puntos de venta, sino lugares de contacto sensorial y de conexión entre la marca y su consumidor.

A la hora de diseñar un sistema de ventas el principal desafío es generar ventas o ganar cuota de mercado, sin embargo hay variables que ya no se pueden dejar de lado como los cambios tecnológicos que vinieron de la mano de cambios sociales.

Las exigencias de los consumidores están provocando cambios y si bien el espacio físico siempre será necesario y como si esto fuera poco éste se convertirá en un escenario en donde se presentarán experiencias de compras de los clientes más exigentes, (ya no sólo habrá exhibición, también prueba, personalización y experiencias integrales de marca) con lo que podemos deducir que la expansión a través de las aperturas de tiendas físicas también seguirá su curso, pero también es posible que en tiempos de crisis esto no sea posible ni rentable.

Es más necesario que nunca romper paradigmas instalados desde siempre en retail tradicional y animarse a probar otras cosas que construyan el aspecto marcario y el mensaje que las marcas podrán imponerle al cliente para que defina su compra ya que, pensar en la división de ámbitos ya no será lógico dentro de unos años, porque lo móvil, digital y físico se mezclarán entre sí. Esto que parece tan natural en el consumidor exige una capacidad de adaptación y flexibilidad que retail tradicional difícilmente tiene.

En el caso de la marca VEA, no se puede incorporar espacios más amplios, pero también, se entiende que el espacio físico se complementará con otras experiencias, por ejemplo, la digital y tendremos que desarrollar la capacidad de integrar y utilizar los diferentes canales casi intuitivamente.

A pesar de los pronósticos que hace una década hablaban de que sólo un formato de retail prevalecería (las grandes superficies), a costa de los más pequeños y de cercanía, la realidad demostró otra cosa, el cliente quiere control y aprovechar el poder que el mercado le dio de satisfacer sus necesidades de la forma que crea más conveniente.

Hay que empezar a cultivar la alternancia que los consumidores tienen en los distintos canales, para esto, la clave pasa por entender en profundidad, las distintas misiones de compra, los motivadores racionales y emocionales que las impulsan, y cuál es la experiencia de compra que el cliente esperará encontrar en el formato elegido. Estas motivaciones varían sustancialmente de acuerdo con los formatos e, incluso, de los días de la semana

Creo que el desarrollo de este sistema de venta es el primer paso hacia la integración de canales en VEA, conformando un cambio muy gradual para el cliente (mezcla entre lo digital o virtual y lo asistido), por otro lado no hay que dejar de destacar que el costo de la propuesta es el diferencial de este proyecto, constituye una alternativa mucho más rentable a la apertura de locales físicos, mientras estos tienen un payback de más de 15 años, en este proyecto se estará recuperando la inversión en menos de 3 años, aportando un poco más de venta adicional por mes, que la considerada para una apertura física.

En el futuro la cadena tendrá que evolucionar en su propuesta focalizando sus inversiones y minimizando costos en aquellos factores que no son tan relevantes. Las decisiones sobre surtido, ofertas, tipo de servicio y ambientación del punto de venta deberán ser realizadas a partir de un enfoque estratégico, con la presión incansable de la ganancia de la cuota de mercado que pesa sobre el *retail* tradicional, habrá que pensar en la rentabilidad en términos más amplios, sobre todo en épocas de crisis.

## 7. Bibliografía

1. Wikipedia
2. FOX, Edward J. and SETHURAMAN, Raj “*Retail Competition*,” in *Retailing in the 21st Century: Current and Emerging Trends*, Manfred Krafft and Murali K. Mantrala, eds. (Berlin/Heidelberg/New York: Springer,2006)  
<http://myreports.yolasite.com/resources/Retailing%20in%20the%2021st%20Century.pdf>
3. CONSULTORA FORRESTER, “The Web’s Impact on In-Store Sales: US Cross-Channel” (May 2007)
4. DELLOITTE DEVELOPMENT LLC, *Global Powers of Retailing 2011* (en línea) citado el 1 de noviembre del 2011 Disponible en Internet.
5. PRICEWATERHOUSECOOPERS/TNS RETAIL FORWARD Retailing 2015: New Frontiers 2007
6. Barry BERMAN, *Competing in Tough Times: Business Lessons from L.L. Bean, Trader Joe’s, Costco, and Other World-Class Retailers*(ISBN: 978-0-13-245919-8).
7. DELOITTE CONSULTING LLC, *Reinventing Retail: A Multi-channel Transformation* (en línea) citado el 30 de setiembre del 2011 disponible en Internet.  
<https://katuwiki.aalto.fi/download/attachments/4620543/Reinventing+retail+-+A+Multi-channel+Transformation.pdf>
8. *Revista Apertura*, “Locales del futuro” (en línea) citado en abril del 2012 disponible en Internet, [www.apertura.com/notas/259565-locales-del-futuro](http://www.apertura.com/notas/259565-locales-del-futuro)
9. *Revista Mercado*, “Se imponen nuevas estrategias en retail” 16 de mayo del 2012 disponible en internet, <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=372102>
10. Entrevista Diego Mémoli – Gerente de Marketing de Jumbo Retail Argentina Creador del concepto Nuevo Retail
11. *Revista Apertura* Edición 211 Nota de Tapa “La Guerra del Retail, los dueños del consumo” junio del 2011 páginas 108 – 112
12. CHETOCHINE, George; *Marketing estratégico de los canales de distribución*, Barcelona, Granica, 1998.
13. *Iprofesional.com*, "Es lo que hay: en Argentina se imponen modelos únicos en productos electrónicos ante la falta de competencia importada"
14. *Revista Mercado* “Las farmacias en el futuro” julio del 2011
15. DÍEZ DE CASTRO, Enrique Carlos; LANDA BERCEBAL Francisco Javier, COSSÍO SILVA Francisco José y ZORRILLA CALVO María Pilar. «Capítulo 1: Introducción». *Merchandising*. Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A.. pp. 26. ISBN 84-368-0951-3. «La presentación de un surtido corto seleccionado, la utilización del “descuento” y marcas de distribución es una de las formas de simplificación.»

16. H. SALEN. *Los Secretos del Merchandising Activo (o como ser el número uno en el punto de venta)*, Madrid, Díaz de Santos, 1994, pág.15-16.
  17. *Infobae.com* “Un 36% de los argentinos ya compra por Internet” enero del 2011
  18. KOTLER Philip, CÁMARA Dionicio, GRANDE Ildefonso y CRUZ Ignacio, *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, de, Prentice Hall, 200, Págs. 739 y 740
  19. *Infobae tecnología*: “Los 10 productos más comprados en internet en la Argentina”
  20. *Revista Mercado*: “Todos para uno: el boom de los grupos de descuentos” abril del 2011
  21. *El Cronista.com*: “Compras colectivas en internet: el cliente es quien gana” 16 de mayo del 2012
  22. *El cronista.com* “Como aprovechar las cuponerías” junio del 2011
- Estudio de mercado realizado por el estudio Miguens (2008)