

Título: Estudio y diagnóstico sobre la factibilidad de replicar la propuesta de solución integral – babystore - con que comercializan los hipermercados los productos de bebés y niños hasta 3 años en el canal tradicional minorista.

Autor: Rodrigo Bondesío

Director: Rubén Ricco

Fecha: Marzo 2012

Tema: Desarrollo de un modelo de negocio innovador en la Argentina

1. Introducción

Entre todos los cambios que acarrea la llegada de un bebé en una familia, el cambio de hábitos de compra y tipos de consumo no pueden pasar desapercibidos. Desde el embarazo mismo la madre reconoce nuevas necesidades que la llegada del hijo acelera estrepitosamente. Las necesidades a cubrir son tan diversas como demandantes: movilidad, abrigo, alimentación, entretenimiento, aseo, cuidado personal, vestimenta, entre tantas más. Coincidentemente, los lugares donde satisfacer todas estas necesidades también son muy diversos y están divididos por rubros.

Existen locales dedicados a la venta de pañales y artículos para el aseo diario del bebé, otros dedicados a la ropa y el abrigo; otros son los especialistas en gran puericultura (cochecitos, cunas, sillas de comer) y aquéllos que venden suplementos y complementos para la alimentación de los recién nacidos, sin olvidar a los que venden juguetes y entretenimientos didácticos. Para los padres, cuyas rutinas repentinamente se ven alteradas drásticamente al igual que sus prioridades, todos estos locales toman vital importancia y les dedican mucho de su escaso tiempo y presupuesto.

Actualmente, en la Argentina, la única propuesta comercial que concentra todos o casi todos los rubros, y brinda una solución integral, está dada por las grandes cadenas de hipermercados. Estos paseos de compra destinan un espacio importante de su superficie de venta al universo de productos para bebés y pequeños infantes, abordando las necesidades antes mencionadas con un surtido interesante de marcas y posicionamiento de precios.

Dentro de las virtudes que este formato tiene en su propuesta comercial, la más destacada es que en un solo lugar los padres resuelven un gran número de sus compras pudiendo ahorrar mucho tiempo y movilidad. Sin embargo, las grandes cadenas comercializan los productos bajo el formato “auto servicio”, es decir, carecen de personal de asesoramiento, dejando que los clientes descubran el surtido que se le está ofreciendo y que únicamente interactúen con los empaques de los productos para informarse y evacuar cualquier duda que les surja.

Este último punto expone una enorme potencialidad de mejora en el formato de negocio de los hipermercados ya que la etapa que están viviendo los padres, principalmente los primerizos, está plagada de dudas, cuestionamientos y etapas exploratorias, al igual que sus hijos.

Además, está probado científicamente, que los padres y, especialmente las madres, encuentran exacerbada su sensibilidad en este período, lo que las hace aún más permeables a cualquier estímulo. En consecuencia, la falta de una persona que guíe a los padres durante el acto de compra en los hipermercados, desaprovecha esta posibilidad de mejorar el mix de los productos que van a llevar.

Existen experiencias en otros países de locales a la calle que ofrecen una propuesta de solución integral de productos para bebés con personal que atiende y guía a los padres durante la compra. En nuestro país, algunas pañaleras también han ampliado su surtido a categorías complementarias, pero aun están muy lejos de brindar una propuesta que englobe todas las necesidades. ¿Es viable replicar estos locales en la Argentina?

2. Antecedentes y Planteo teórico

El hipermercadismo tiene en su propuesta muchos factores favorables que no pueden ser reemplazados ni igualados en este tipo de local, como ser la posibilidad de hacer una compra integral para toda la familia, abastecerse de los productos de limpieza para la casa, aprovechar un intervalo durante la compra y comer algo en el patio de comidas, etc.

Sin embargo el local a la calle, como se desarrollará más adelante, también cuenta con diversos factores que son diferenciales e imposibles de replicar para un local de las dimensiones de un hipermercado, donde no hay asistencia durante la compra, las filas en las cajas registradoras concentran carros de compra para abastecer un mes a una familia y donde la comunicación a los clientes es masiva y no estratégicamente pensada para las necesidades y sensibilidades propias de una madre en etapa de lactancia.

Los comercios específicos serán siempre los especialistas de un nicho en particular, pero el mayor atributo del modelo que estamos estudiando es justamente que aglomera la totalidad de las categorías que los padres necesitan y de esta manera solucionan todo en una única visita a la tienda.

Una hecho que caracteriza a todos los padres con bebés en etapa de lactancia es que, debido al alto grado de dependencia que la criatura les genera, la escasez de tiempo les impide llevar adelante muchas de las actividades que previo a la llegada del bebé eran habituales.

De esta manera, el ahorro de tiempo tesoro sumamente preciado y si todas las compras se pueden resolver visitando una sola tienda, sin dudas encontraran en este modelo, un aliado para su vida cotidiana.

En un estudio de consumidores realizado por la empresa fabricante de pañales más importante del país, Procter & Gamble, se reveló que la venta de pañales tiene una penetración del 13% en las familias Argentinas. Es decir que tienen por lo menos un hijo al que le compran productos para bebés. De este estudio también se extrajeron las siguientes informaciones:

- Cada 2 años se renueva la base de clientes
- La llegada de un hijo es un punto clave de sus vidas que junto con el matrimonio, cambian sus hábitos de compra
- El Hogar consumidor de Pañales, gasta un 21% más en el Total de la Canasta Básica, que el Hogar promedio y mas 35% versus un hogar sin hijos.
- Los hogares que compran pañales adquieren en promedio cada 1,5 días algún producto de la Canasta Básica. (vs. 1,8 el promedio)
- Van cada 10 días a comprar pañales
- El gasto promedio de una familia tipo en la categoría pañales vs. la canasta básica es del 17%. Pañales es la categoría de mayor desembolso.

Source: Shopper Research 2006 P&G

Si bien esta tesis se presenta como el estudio y diagnóstico sobre la factibilidad de replicar la propuesta de solución integral con que comercializan los hipermercados los productos de bebés y niños hasta 3 años, lo más interesante es que no solo se puede replicar sino que incluso existe una importante potencialidad de mejora.

El primer argumento y tal vez el más importante de todos es que los hipermercados se comunican, a través de sus distintos canales de comunicación institucional, a la totalidad del mercado en lugar de hablarles a los padres, que están transitando un momento muy especial de sus vidas y cuyas necesidades se hayan alteradas respecto a sus hábitos regulares.

A su vez, las grandes cadenas de hipermercados definen su surtido de acuerdo al ranking de prioridades que tienen las familias “promedio” y del peso que representan en la facturación de cada departamento. Este sistema de selección hace que muchas de las categorías que los padres con niños pequeños precisan estén contempladas, pero también que muchas otras que se presentan en puestos muy bajos en el ranking sean desestimadas por su bajo peso de facturación o por su necesidad de asesoramiento específico o por el alto grado de sofisticación.

El local que se plantea en este estudio tendría como foco la solución integral de las necesidades y esto implica el profundizar el surtido y sobre todo la amplitud, logrando abarcar un abanico de soluciones sustancialmente mayor al que ofrecen las grandes cadenas.

El último de los factores que se presenta como un gran diferenciador y cuya existencia determina una potencialidad de mejora casi tan gravitante como la segmentación es la atención a los clientes por parte de una fuerza de venta, la cual estará específicamente capacitada para asesorar a los padres y guiarlos a través de esta etapa tan particular.

3. Materiales y Métodos

Este estudio tiene características exploratorias descriptivas. La metodología de investigación seleccionada para el proyecto de tesis es cualitativa. El hecho de ser descriptiva se debe a que busca la comprensión del sistema de negocios de una cadena de hipermercados y sus derivaciones para luego poder replicarlos en la segunda parte de la estrategia metodológica.

La técnica de recolección de datos es la observación participante del modelo comercial del canal formal (hipermercadismo) y entrevistas a actores comerciales (players) intervinientes en el proceso.

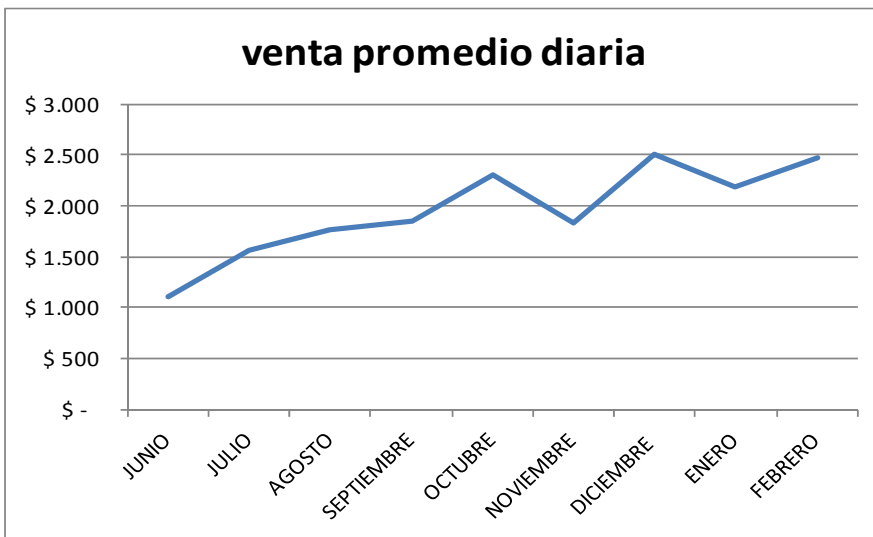
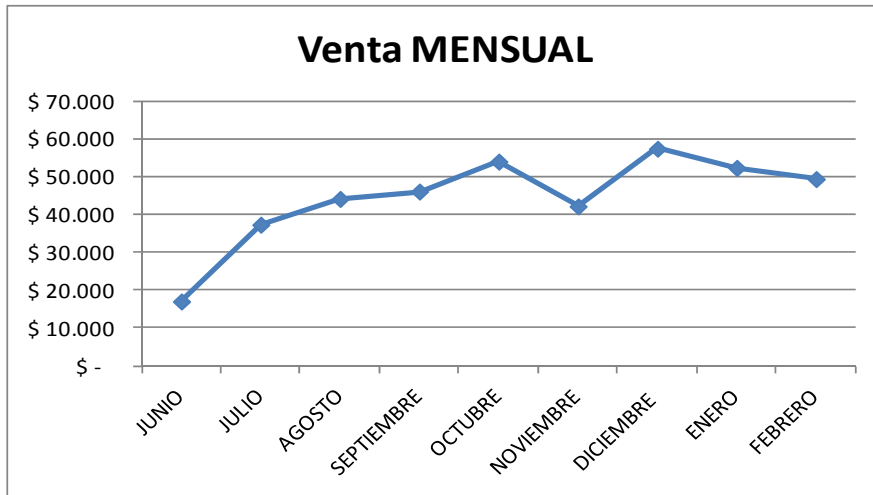
En base a esta indagación se aplicará la matriz F.O.D.A. sobre el modelo de las grandes superficies para verificar la factibilidad de intervenir el modelo aplicándolo a un local directo al público, complementándolo con encuestas al target específico consumidor (madres y padres de niños en la etapa de utilización de pañales).

4. Resultados y Discusión

Hoy, luego de 9 meses completos de venta en el local que funciona como testeo del modelo de negocio, se puede afirmar que lo afirmado en la tesis se corrobora en la realidad. Los principales puntos a destacar:

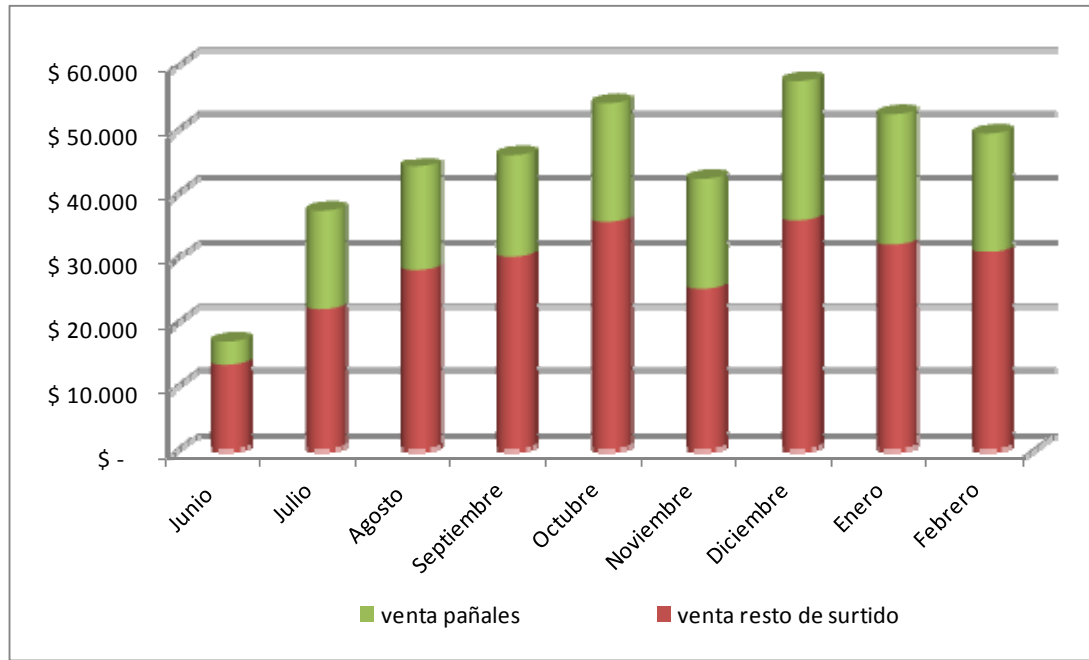
- 1- En nuestro cash flow presupuestado recién alcanzábamos el punto de equilibrio en el séptimo mes, sin embargo Punto Bebé Babystore alcanzó y logró cubrir todos sus gastos y ser rentable a partir del segundo mes de vida.

2-



3- La gran amenaza de ser percibidos como una pañalera nunca se concretó, ya que la venta de pañales participa menos del 40%. El modelo que replicamos, el Babymart de Walmart, tiene una participación de pañales del 57%.

	venta mensual	venta pañales	participación
Junio	\$ 17.070	\$ 3.815	22%
Julio	\$ 37.336	\$ 15.311	41%
Agosto	\$ 44.142	\$ 16.149	37%
Septiembre	\$ 46.103	\$ 16.081	35%
Octubre	\$ 54.017	\$ 18.376	34%
Noviembre	\$ 42.191	\$ 17.063	40%
Diciembre	\$ 57.412	\$ 21.561	38%
Enero	\$ 52.350	\$ 20.171	39%
Febrero	\$ 49.395	\$ 18.373	37%
	\$ 400.016	\$ 146.900	37%



- 4- La segunda categoría en ventas en la gran puericultura con casi el 25% del negocio (8% practincunas, 6% rodados, 6% sillas de comer y 4% butacas).

FAMILIA	participacion
Total Pañales	34%
Total Alimentos	12%
Total Practincunas	8%
Total Rodados	6%
Total Sillas de comer	6%
Total Higiene	5%
Total Butacas	4%
Total Accesorios	3%
Total Peluches	3%
Total Ropa	3%
Total Juguetes	3%
Total Baberos	1%
Total Catres	1%
Total Biberones	1%
Total Vajilla para bebé	1%
Total Toallas	1%
Total Pronos	1%
Total Juguetes madera	1%
Total Accesorios baño	1%
Total Colchones	1%
Total INTERESES	1%
Total Chupetes	1%
Total Libros	1%
Total Gimnasios	0%
Total Mochilas	0%
Total Mordillos	0%
Total Tetinas	0%
Total Artesanías	0%
Total Seguridad	0%
Total Sábanas	0%
Total Bolsos	0%
Total Gorritos	0%
Total Recibidores	0%
Total Medias	0%

- 5- El desarrollo de la categoría leches maternizadas y complementos dietarios ha logrado una penetración significativa llegando al 12% del total facturado. Este ratio en el Babymart ronda el 7%.
- 6- Transcurridos 9 meses desde la apertura de Punto Bebé Babystore, contamos con mas de 300 familias activas en nuestra base de datos que acumulan puntos dentro de nuestro programas de recompensas y están suscriptas a nuestro mailing mensual de novedades.

5. Conclusiones / Recomendaciones (Extensión hasta 1 carilla)

La intuición de tener una idea potente y un mercado latente para hacerla realidad me llevaron a desarrollar la prueba de laboratorio que hoy es Punto Bebé Babystore. Su principal objetivo era validar que poniendo en práctica los tres “pilares de éxito” redactados anteriormente, se puede lograr imponer un modelo de negocio exitoso y sustentable que hasta hoy no existe en nuestro país.

Con menos de un año de vida Punto Bebé Babystore ya es un emprendimiento rentable y autosuficiente financieramente hablando. La evolución de todos sus ratios presentan curvas que auguran una consolidación en el 2012. El principal objetivo para este período será el enfocarnos en aumentar la tasa de penetración barrial para incrementar la base de clientes y potenciar al máximo las ventas on line desarrollando nuestra propia tienda virtual (hoy tercerizada).

El objetivo a mediano plazo será estabilizar el local de Gallo en niveles de facturación que nos permitan apalancar la apertura de una nueva sucursal que no posea el limitante de superficie que hoy nos impide profundizar en la amplitud y el surtido de nuestra propuesta comercial. En un futuro más lejano cabe la posibilidad de incursionar con el modelo de franquicias.

6. Bibliografía

Capitulo II

- Pocter & Gample; “Shopper Research 2006 P&G” – Argentina
- Nielsen Argentina; “Estructura de canales en la categoría Pañales para Bebés”; 2009
- Danone Nutricia; “Stratégir Oct-Dec 2009 shopper study” - Francia

- Dra. Diaz, Soledad; “El Período Post Parto”; Revista de investigación del Instituto Chileno de Medicina Reproductiva
- Johnson & Johnson; “Shopping Track Project Baby – estudio Cualitativo”; Latino America

Capitulo III

- Danone Nutricia; “Stratégir Oct-Dec 2009 shopper study” - Francia
- Walmart Argentina; Retailink System & Modular Planning
- CRAVENS, David W. & PIERCY, Nigel F; “Marketing Estratégico octava edición”; 2007 - McGraw – Hill / Interamericana de España S.A.U. Pag. 128 / Pag. 149 / Pag. 318
- Alet, Josep; “Marketing Directo Integrado “;Ediciones Gestión 2000, S.A., 1991, España. Pag. 97
- Wellhoff, Alain y Masson, Jean-Emile; “El Merchandising – Rentabilidad y Gestión en el punto de venta”; 9° edición – Ediciones Deusto 1997, Bilbao España. Pag. 81 / Pag. 28
- Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane; “Dirección de Marketing”; Duodécima edición 2006 – Pearson Educación de Mexico (mexico). Pag. 143 / Pag. 181 / Pag. 191
- Johnson & Johnson; “Shopping Track Project Baby – estudio Qualitative”; Latino America
- Pocter & Gample, “Shopper Research 2006 P&G” – Argentina

Capitulo IV

- CRAVENS, David W. & PIERCY, Nigel F; “Marketing Estratégico octava edición”; 2007 - McGraw – Hill / Interamericana de España S.A.U. Pag. 156
- Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane; “Dirección de Marketing”; Duodécima edición 2006 – Pearson Educación de Mexico (mexico). Pag. 242 / Pag. 545 / Pag. 604

Capitulo V

- Dirección General de Estadísticas y Censos (G.C.B.A.)
- INDEC sobre la base del Censo Nacional de Población Hogares y viviendas 2001.
- Dirección General de Estadísticas y Censos sobre la base de datos de estadísticas vitales y estimaciones de población de los años 2002 a 2004.
- Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane; “Dirección de Marketing”; Duodécima edición 2006 – Pearson Educación de Mexico (mexico). Pag. 604

Bibliografía Complementaria

- De Bono, Edward; “El Pensamiento Lateral”; Editorial Paidós
- Drucker, Peter; “La gerencia”; Ed. Ateneo.
- Graham; “Administración de proyectos exitosos”; 1999; Prentice-Hall
- Howard, J.; “El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing”;
- Editorial Díaz de Santos
- John Caples; “Publicidad Creativa”; Prentice Hall Empresa.
- Lamb, Hair, McDaniel; "Marketing Cuarta Edición"; Ed. Thompson Editores 1998
- Monroe; “Política de precios”; Ed. McGraw
- Parkin, Michael; “Microeconomía”; Addison-Wesley Iberoamericana (1995)
- Philip Kotler, Gary Armstrong; “Fundamentos de Mercadotecnia 4º Ed.”; Prentice Hall
- Philip Kotler; “El marketing según Kotler – Cómo crear, ganar y dominar mercados”;
- Ed. Paidós
- Solomon; “Comportamiento del consumidor”; Tercera edición, Editorial Prentice Hall
- Stephen P. Robbins; “Comportamiento organizacional”; Prentice Hall - Octava edición
- Wilensky, A.; “Marketing Estratégico”; Editorial CFE