



## **Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

### **Plan de Marketing: Walmart Argentina E. Commerce**

**Alumno: Gutierrez San Segundo, Gustavo**

**DNI: 34.321.827**

**Mentor: Gustavo Sambucetti**

**Buenos Aires, Mayo 2020**

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	3
Introducción:.....	5
Marco Teórico: .....	6
Análisis de Situación: .....	8
Análisis de la Empresa: .....	8
Análisis del Entorno .....	10
Entorno Político: .....	10
Entorno Económico: .....	12
Entorno Legal: .....	16
Análisis del Mercado.....	17
Análisis de la Competencia.....	23
Análisis del Consumidor .....	27
Estrategia.....	30
Análisis FODA.....	30
Matriz BCG .....	35
Segmentación y Targeting .....	39
Diferenciación y posicionamiento.....	41
Cadena de Valor (Michael Porter) .....	43
Objetivos y metas.....	49
Marketing Mix.....	50
Producto.....	50
Precio.....	57
Canales.....	59
Comunicación .....	62
Análisis Económico – Financiero .....	67
Conclusiones.....	71
Bibliografía .....	73
Anexos: .....	74

## Resumen Ejecutivo

Walmart es la empresa líder en el mercado de Retail a nivel mundial, con más de 60 años de experiencia y con presencia en más de 28 países en todo el mundo. En lo que respecta al mercado argentino la empresa cuenta con 25 años de trayectoria consolidándose como uno de los retailers más grandes de Argentina.

Actualmente nos encontramos ante un contexto económico complejo, con una caída del PBI en 2019 de 2.2%, una inflación de 53,8% total año, siendo los rubros de alimentos, bebidas y textil los más afectados en términos de aumento de índice de precios, y un aumento del índice del salario de los argentinos por debajo de la inflación muestra como en el 2019 hubo una clara pérdida de poder adquisitivo. Todo esto conlleva a la caída de la actividad económica de los sectores minoristas y mayoristas en un 7,8%.

Del lado contrario tenemos al canal online, el cual está en pleno desarrollo en Argentina, donde podemos ver tasas de crecimiento exponenciales en los últimos años, donde en 2019 logró una facturación de \$403.278 Millones representando un crecimiento de 76% contra el año pasado y donde además crecen las cantidades de pedidos y de usuarios que año tras año prueban esta nueva forma de hacer las compras.

Es por esto que vemos la oportunidad y la necesidad de Walmart de explotar este canal, a través de un plan de marketing que consiste en un proceso de consolidación y optimización de su canal online. Con objetivos y metas claras, definidas y realistas, el plan está diseñado para acompañar a Walmart en este proceso no con el único objetivo de lograr más ventas sino también de mantenerse a la vanguardia en términos de tecnológica y de sumar valor a sus clientes ofreciéndoles una opción de omnicanalidad a la hora de hacer sus compras.

La inversión necesaria para que este plan sea viable es marginal frente a la facturación y estructura de costos actuales de la empresa. Los esfuerzos estarán enfocados en el desarrollo tecnológico del sitio, su propuesta de precios bajos, su

surtido, una fuerte inversión en publicidad Online y de lograr generar por este canal un punto de contacto más fluido con los clientes.

Un resultado exitoso llevaría a Walmart Argentina a incrementar sus ventas en \$1.442 Millones de pesos, sumado a un incremento del 35% en la cantidad de pedidos facturados por la compañía logrando así sostener su share de mercado Online en 15.3%, manteniéndose por encima del share del canal físico de la compañía.

Por ultimo el proyecto de inversión tiene resultados muy positivos, ya que otorga una TIR de 50,9% y un VAN de \$199 Millones de pesos superando a la tasa de descuento y a la inflación estimada.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Introducción:**

La empresa en la cual me basaré para desarrollar mi trabajo final es Walmart Argentina, la misma desarrolla sus actividades en la industria del Retail, en la cual mi objeto de estudio será su e-commerce: "Walmart.com.ar" haciendo hincapié tanto en el mercado de Food & Grocery como en el de Mercadería Non-Food.

El tema por abordar en este trabajo final consiste en la elaboración de un plan de marketing para e-commerce de Walmart Argentina con el objetivo de poder lograr omnicanalidad entre todos sus canales para así mejorar sus ventas y su posición de mercado en este canal que hoy en día crece a tasas exponenciales.

## **Desafíos y Barreras:**

Uno de los principales desafíos que encuentro es la aceleración con respecto a lo digital en el ámbito de consumo masivo y en el Retail, además otro gran desafío que encuentro está relacionado con Walmart, el cual en estos últimos años ha puesto al e-commerce como uno de los pilares estratégicos en Argentina.

## **Motivaciones:**

Las motivaciones principales que encuentro a la hora de realizar este trabajo se encuentran en el ámbito personal ya que actualmente trabajo para la empresa y me es un desafío poder participar en la transformación de esta en Argentina.

A través de este trabajo, espero lograr un plan de marketing y un proyecto real que pueda ser aplicable con objetivos tanto de corto y mediano plazo para que puedan ser medibles e ir controlando su evolución.

## Marco Teórico:

La industria del E.commerce nace en el año 1960, en los EEUU cuando Electronic Data Interchange crea el “EDI”, un sistema que permitía a las empresas a realizar transacciones electrónicas e intercambio de información empresarial.

En el año 1970 si bien todavía no existían los ordenadores, nacen las primeras relaciones comerciales en las que se comenzó a utilizar computadoras para transmitir datos.

Luego en el año 1979, el empresario Ingles, Michel Aldrich crea el “online Shopping” el cual dio origen al proceso de transacciones en línea tanto entre consumidores y empresas como entre una empresa y la otra.

Ya en el año 1989 la tecnología llegaría a su mayor auge, ya que en este año se crearon las “www” o como bien se las conoce “World Wide Web”. La web creada por el ingeniero y científico inglés Tim Berners – Lee cambio por completo la forma de comunicación y comercialización en el mundo.

En el año 1990, con internet ya en un modo activo, el comercio electrónico creció aún más, dado es así que en el año 1995 nacen los portales que se dedicarían exclusivamente a esta activada como Amazon e E-bay que hasta el día de hoy se mantienen activos y siguen en pleno crecimiento. Otro hito importante para el E.commerce fue cuando en el mismo año los integrantes del G7/G8 crearon una iniciativa de mercado global para pymes. El objetivo principal de esta plataforma era aumentar el uso de E.commerce entre las empresas de todo el mundo, lo cual dio muy buenos resultados.

Luego de varios años de constante desarrollo en el año 2003 surge otro hito importante en lo que respecta a internet, en este año surge el concepto de Web 2.0. Este término se refiere al fenómeno social que surgió a partir del desarrollo de diferentes aplicaciones en internet y marca una rotunda diferencia a como se manejaba a la Web en ese momento.

El fenómeno de la Web 2.0 fue el auge de los blogs, redes sociales como Facebook o Youtube, y también de servicios adicionales como Wikipedia. La clara diferencia con la Web era que hasta antes de este punto el usuario era un sujeto pasivo que solo recibía información o podía publicarla sin poder generar ningún tipo de interacción con otros usuarios.

Para adentrarnos un poco más en el contexto del mercado de E.commerce en Argentina, en el año 1999 se crea la <sup>1</sup>Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), cuyo fin es el de promover el uso y desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, comunicaciones, comercio y negocios Electrónicos.



---

<sup>1</sup> "Camara Argentina de comercio electrónico" <https://www.cace.org.ar/sobre-cace> (consultado: 09/09/2019)

## **Análisis de Situación:**

### **Análisis de la Empresa:**

Walmart nació en el año 1962 en el condado de Arkansas (EE.UU), su fundador fue Sam Walton y su misión a la hora de crear la primer tienda fue la de ayudar a sus clientes A ahorrar dinero para poder vivir mejor. A día de hoy Walmart cuenta con más de 11.500 tiendas bajo 63 banderas y 11 comercios electrónicos en 28 países. Empleando así a 2.3 Millones de asociados en todo el mundo, de los cuales el 57% son mujeres, atendiendo a 250 millones de clientes a nivel global<sup>2</sup>.

Los inicios en Argentina se dieron en noviembre de 1995, abriendo su primera tienda en la localidad de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. Ya con presencia en Buenos Aires, en el año 1997 comenzó su etapa de crecimiento expandiéndose a las localidades de La Plata, Bahía Blanca y Santa Fe. Para luego llegar a provincias como Córdoba, Neuquén y Mendoza. Años más tarde en 2007 inaugura su nueva bandera llamada Changomás en la Ciudad de Mendoza la cual continuaría su expansión a lo largo de todo el territorio argentino.

Desde su llegada al país Walmart Argentina invirtió unos USD 916 millones, al día de hoy opera con 3 formatos distintos Hipermercados, Supermercados y formatos de cercanía bajo las banderas de Walmart, Changomas y Michangomas.

Estas 3 banderas cuentan con 93 tiendas a lo largo de todo el país, por un lado, la bandera Walmart, su formato de Hipermercados cuenta con 32 tiendas, la bandera Changomás, su formato de supermercado cuenta con 53 tiendas y por ultimo su formato de cercanía Mi Changomás cuenta con 8 tiendas ubicadas en la localidad de GBA.

---

<sup>2</sup> Walmart Argentina, "Historia", <https://www.walmartargentina.com.ar/contenidos/nosotros/historia>

(consultado: 09/09/2019)



Por último, Walmart Argentina cuenta con su propio centro de distribución ubicado en la Zona de Moreno además de tres centros productivos de panificados, feteados y carnes.

Luego de haber nombrado brevemente la historia de Walmart es importante mencionar para la elaboración de este trabajo final algunas problemáticas y desafíos los cuales atraviesa actualmente la empresa. Por un lado y con motivo de la situación económica actual el sector del Retail y el consumo se encuentra en un estado de contracción, es por este motivo y como se detallará más adelante que el e-commerce es muy importante ya que a pesar de que el sector este decreciendo, el e-commerce crece a tasas de doble dígito año tras año.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Análisis del Entorno

### Entorno Político:

El año 2019 resulta ser un año muy importante en lo que respecta a materia política debido a que es un año electoral. En el último mandato del presidente Mauricio Macri pudimos ver un cambio radical en cuanto a materia de política económica, política neoliberal, respecto de su antecesora Cristina Fernandez de Kirchner.

El gobierno de Mauricio Macri se orientó a en primer lugar a la eliminación del cepo cambiario, que había sido impuesto por su antecesora en noviembre del 2011. Esto trajo como consecuencia una gran devaluación en el peso argentino ya que el dólar se disparó de \$9,76 a un tipo de cambio de \$45 a fin de su mandato. Al eliminarse el cepo el precio del dólar paso a ser realista, es decir a responder a la oferta y la demanda de este.<sup>3</sup>

Otras medidas que se tomaron durante los 4 años de este gobierno fue la eliminación de las retenciones, el ajuste gradual de las finanzas públicas, el famoso tarifazo que consistió en la suba de tarifas de los servicios públicos, la energía y el transporte que hasta este entonces estaban fuertemente subvencionados por el estado y el sinceramiento de las estadísticas del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). Si bien estas últimas medidas mencionadas no están relacionadas directamente con el Consumo y el sector del Retail, estas impactaron directamente en el salario de los habitantes de Argentina lo que luego se vio reflejado en una caída de las ventas de los supermercados.

En cuanto a política exterior el Gobierno de Mauricio Macri optó por fortalecer las relaciones internacionales con el objetivo de lograr la apertura a nuevos mercados,

---

<sup>3</sup> DW Made for Minds, <https://www.dw.com/es/medidas-del-gobierno-de-mauricio-macri/a-37774112> (consultado: 22/09/2019)

todo lo contrario, a su antecesora que optó por una política proteccionista lo que conlleva a que la Argentina se aislara de los mercados internacionales.



Universidad de  
**San Andrés**

## Entorno Económico:

En marzo del 2020, El INDEC publicó la estimación del producto bruto interno del 2019 donde se puede ver que el mismo sufrió una caída de 2.2% contra mismo periodo del año anterior. Si miramos 2018 en el mismo también podemos ver una caída que represento un 2.5% contra 2017. Esto se debe en medida a la caída en la actividad económica de varios sectores en los que debemos tener en cuenta la caída de un -7,8% en el sector de comercios minoristas y mayoristas.<sup>4</sup>

En términos de Inflación, podemos ver que en diciembre de 2019 fue un 3,7% mayor con respecto al mes anterior, y de un 53,8% si lo comparamos con diciembre 2018. Los principales sectores más afectados con respecto a este índice son en primer lugar el rubro de alimentos y bebidas con aumentos del 56.8% anual, donde Walmart realiza sus actividades, seguido por el rubro textil con un 51.9% y en tercer lugar servicios y combustibles con un 39.4%.<sup>5</sup>



Universidad de  
San Andrés

---

<sup>4</sup> "Instituto Nacional de Estadística y Censos de la ... - INDEC."  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf) (consultado: 16/03/2019)

<sup>5</sup> "Instituto Nacional de Estadística y Censos de la ... - INDEC."  
[https://www.indec.gob.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5](https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5) (consultado: 16/03/2019)

**Cuadro 2. Índice de precios al consumidor.**  
**Variaciones de diciembre con respecto al mismo mes de 2018, según divisiones. Total nacional y regiones**

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
<b>Nivel general</b>	<b>53,8</b>	<b>52,9</b>	<b>54,1</b>	<b>57,6</b>	<b>55,5</b>	<b>54,7</b>	<b>54,0</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	56,8	56,7	57,0	58,2	54,4	57,8	57,4
Bebidas alcohólicas y tabaco	50,2	51,8	48,6	45,2	49,7	50,3	52,7
Prendas de vestir y calzado	51,9	52,9	50,5	57,5	50,3	48,7	53,6
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	39,4	39,1	36,8	51,3	50,4	35,5	38,1
Equipamiento y mantenimiento del hogar	63,7	64,0	63,5	63,8	65,0	62,8	62,1
Salud	72,1	68,6	75,0	75,1	77,3	76,1	70,8
Transporte	49,7	45,4	54,2	52,8	48,2	52,8	54,6
Comunicación	63,9	64,4	61,5	65,3	68,9	63,8	67,6
Recreación y cultura	48,5	49,2	45,4	50,4	52,2	54,9	50,4
Educación	47,1	55,3	39,7	51,4	42,8	34,0	38,1
Restaurantes y hoteles	50,3	48,1	50,4	55,2	55,8	58,1	47,6
Bienes y servicios varios	55,9	52,2	56,4	64,6	63,8	61,9	60,3

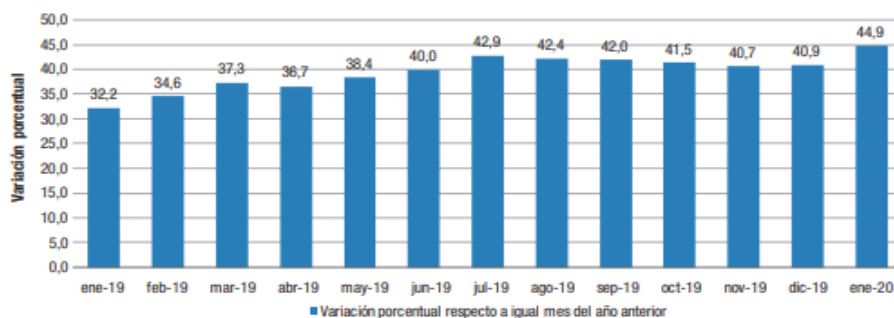
Fuente: INDEC. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Después de mencionar la inflación también es importante mencionar el índice de salarios a diciembre 2019<sup>6</sup>, según datos del INDEC en el mismo podemos ver que el incremento porcentual de los salarios, tanto en el sector público como privado, fue de un 40,9%. Si tenemos en cuenta el aumento del índice de precios acumulado año que, como mencionamos anteriormente, fue de un 53.8% se puede ver una clara pérdida del poder adquisitivo del bolsillo de los argentinos.

<sup>6</sup> "Instituto Nacional de Estadística y Censos de la ... - INDEC."

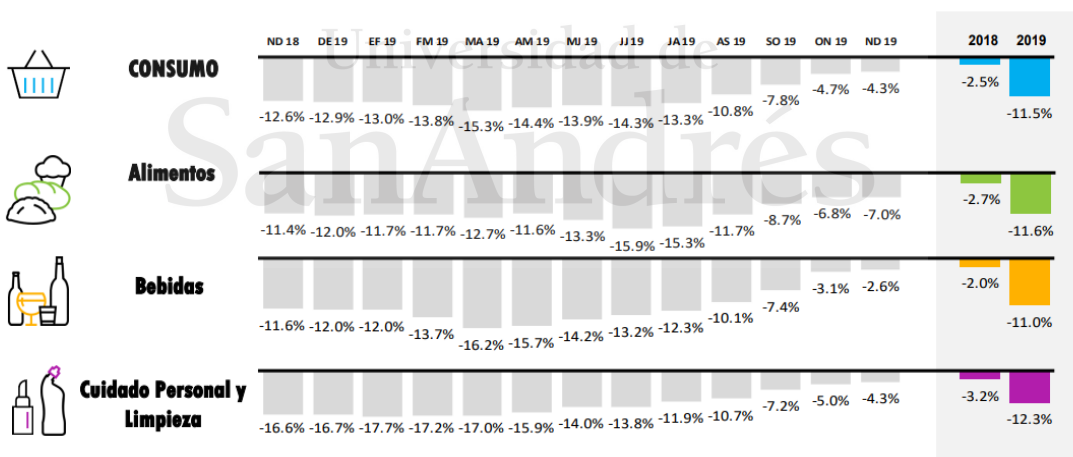
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/salarios\\_04\\_20D6D0E24038.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf) (consultado: 16/03/2019)

**Total índice de salarios, variaciones porcentuales respecto a igual mes del año anterior.**  
**Enero 2019-enero 2020**



Fuente: INDEC. Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Luego de nombrar estas variables podemos entender de mejor manera la caída de consumo en el sector del Retail, donde podemos ver que la canasta Nielsen cayó un 11.5% en comparación con el 2018. Según estos datos podemos ver que el consumo retrocedió a niveles similares al 2002 principalmente impulsados durante el Q1 al Q3 inclusive y desacelerando la caída en el Q4 2019.



Fuente: Nielsen NRI – Diciembre 2019

Por lo que se puede ver en el 2019 la caída fue generalizada en todas las industrias, siendo cuidado personal y limpieza la mas afectada con un 12.3%, seguida de alimentos con un 11.6% y en tercer lugar la industria de bebidas con una caída del 11% contra 2018.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Entorno Legal:

Es importante también mencionar algunos aspectos de materia legal que afecta al rubro del Retail, por un lado, tenemos el programa de Precios Esenciales<sup>7</sup>. El mismo es una iniciativa y compromiso por parte del Estado, los fabricantes y los supermercados que consiste en mantener el precio de 64 productos por el plazo de 6 meses. Dentro de este programa hay precios de productos de Almacén, Bebidas, Lácteos, Congelados, Pañales, entre otros.

Además de este programa el gobierno lanzó el programa Precios Cuidados donde el programa es similar al de Precios Esenciales con la diferencia que cuenta con una gama más amplia de productos, 560, donde el precio se mantiene por un plazo de 4 meses. La particularidad de este programa es que la cadena no está obligada a contar con todos los productos del programa siempre y cuando la misma tenga un producto de reemplazo.



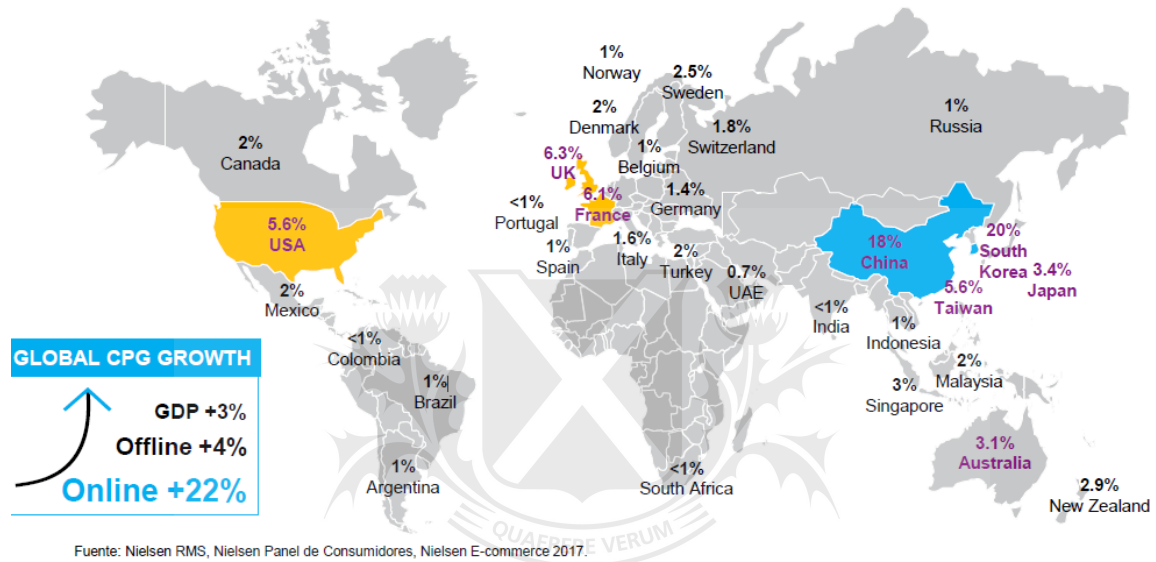
---

<sup>7</sup> "Precios Cuidados" <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados> (consultado: 22/09/2019)



## Análisis del Mercado

En términos globales hay diferentes niveles de desarrollo del e-commerce a nivel mundial, algo importante a remarcar es que en todos los casos se da un driver de crecimiento. (Nielsen, 2018).



Universidad de

Como se ve en la ilustración anterior, podemos ver países con un alto nivel de participación del e-commerce. Como lo son China y Corea del Sur, seguidos de Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea. Y en último lugar vemos a la región de Sudamérica donde el share de e-commerce representa un 1% sobre las ventas totales.

Según fuentes de Nielsen, en estos diferentes niveles se pueden ver ciertas características y estrategias en las cuales hay que hacer foco.

	Etapa 1 - Emerging Etapa	Etapa 2 - Growing	Etapa 3 - Mature
Contribución del Canal Online	BAJO eCom share <1% Pero gran crecimiento (+50%)	BAJO eCom share < 10% Crecimiento sostenido (+20~30%)	MEDIO a ALTO eCom share Desaceleración de crecimiento (<20%)
Key DrivingCategories	Libros, Electrónica de consumo, Viajes	Baby Care, Personal Care/ Limpieza del hogar y Moda	Comestibles (Alimentos, Frescos, Bebidas)
Ejemplo demercados	Países en Desarrollo (India, LatAm, SE Asia)	Singapore, U.S, Europa, Pacific, North Asia	China, Korea
Principales barreras	Infraestructura (Internet, Pagos, Logística)	Rentabilidad, Cómo diferenciarse	Cómo proveer una experiencia omnicanalidad
Perfil del eRetailer	-	Todos los retailers lanzan eCommerce, fragmentación	Ecosistema concentrado, Crecimiento inorgánico
Perfil del eShopper	Orientación a precios/ Promociones	Conveniencia - Delivery , Facilidades de Pago	Experiencias, diversión, salud

Como se puede ver hay 3 etapas que muestran los niveles de evolución del E-commerce a nivel global. En primer lugar, tenemos la etapa 1 denominada Emergente donde se puede ver un nivel bajo de share de e-commerce, menor al 1%, pero con tasas de crecimiento exponenciales. En esta etapa las principales categorías que impulsan la venta online son libros, electrónica y viajes. Además, el perfil del Shopper está orientado a la búsqueda de precio y promociones. Por último la principal barrera que enfrentan los países que se encuentran en esta etapa están relacionados a términos de infraestructura como internet, el sistema de pagos y el servicio logístico.

Por otro lado, encontramos la etapa de crecimiento donde se ve que el share de e-commerce es menor al 10%, con tasas de crecimiento que oscilan entre el 20/30% y donde las principales categorías que impulsan este crecimiento son Moda, limpieza del hogar, cuidado personal y cuidado del bebe. En lo que respecta al Shopper podemos ver que los drivers que lo impulsan son la conveniencia, delivery y las facilidades en el pago. Un dato no menor es que los retailers de los países que se encuentran en esta etapa ya tienen lanzadas sus plataformas de e-commerce.

Por último, se encuentra la etapa de maduración donde el share de e-commerce es medio-alto, las categorías driver de los países que se encuentran en esta etapa son las comestibles, como lo son los alimentos, bebidas y frescos. El Shopper en esta etapa hace foco en las experiencias y las barreras que tienen los países que están en esta etapa son las de como proveer una experiencia de omnicanalidad.

Ya adentrándonos en el mercado argentino, según el informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) a fines del 2019 el mercado de E. commerce en Argentina facturó unos \$ 403.278 millones, esto representa un crecimiento de 76% con respecto al 2018 donde la facturación alcanzó los \$ 229.760 millones y un 156% con respecto a 2017. En términos de pedidos en 2019 representaron un total de 89 millones de órdenes de compra, un 12% más que en el año 2018 que consistieron en 79 millones y siendo en el 2017 unos 60 millones de órdenes.

En lo que respecta al ticket promedio, podemos ver que en 2019 el ticket promedio de E. commerce fue de \$4.500, esto representa un crecimiento de un 55% con respecto al 2018 donde el ticket promedio represento \$2.900 y un crecimiento de 73% versus 2017.

En términos de tráfico y conversión, estos también tuvieron considerables aumentos a fines del 2019. El tráfico de E. commerce fue de 5.800 millones en 2019, esto representa un crecimiento de un 20% con respecto al 2018, y con respecto a la tasa de conversión la misma tuvo un crecimiento de un 13% siendo la misma 1.82% en 2019, un 0.21% más que en el 2018 donde la misma represento el 1.61%.

### Facturación por rubro:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación						2019	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,580	43,640	60,660	87,069	22%	44%
Electrónica (TV, audio, consolas, TI y telefonía)	4,525	8,012	11,390	18,360	27,175	46,200	11%	70%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	12,090	19,709	41,591	10%	111%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4,251	9,552	14,430	20,348	38,921	10%	91%
Electrodomésticos (línea blanca)	3,100	5,453	8,196	9,115	13,492	26,506	7%	96%
Deportes	1,900	3,361	4,264	5,630	8,560	16,931	4%	98%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	3,577	6,154	13,436	3%	118%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1,348	2,669	4,090	5,973	12,641	3%	112%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	4,126	5,572	11,019	3%	98%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	4,397	6,150	10,640	3%	73%
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2,999	5,460	10,465	3%	92%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1,135	1,995	3,354	7,012	2%	109%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2,099	3,088	5,672	1%	84%
Otros	5,689	9,663	12,560	18,460	27,339	45,737	11%	67%

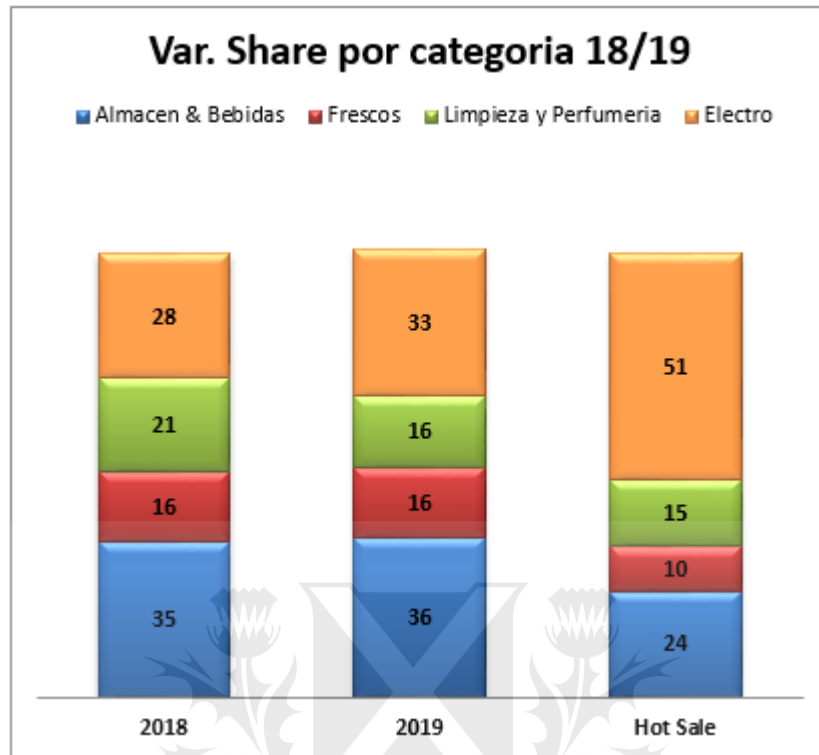
En el siguiente cuadro podemos observar cómo está compuesto el mix de venta de categorías dentro del canal online, como se puede ver en el cuadro la categoría pasajes y turismo representa el 22% de la facturación del canal siendo la categoría mas importante, luego seguidas de Electrónica, Alimentos y Bebidas, Electrodomésticos todas categorías donde se ve el mayor crecimiento en términos de facturación y donde van tomando cada día mayor importancia.

En conclusión, podemos decir que la compra online, se esta convirtiendo en una experiencia consolidada que sigue sumando shoppers y expandiéndose a categorías de compra mas frecuente, como los alimentos y bebidas. Donde el shopper se está volviendo más sofisticado demandando envíos mas rápidos y mas variedad en medios de pago y por último podemos ver que el mobile ya es un hecho para segmentos mas entrenados como por ejemplo el segmento “techie”.

Ahora adentrándonos a lo respecta al canal moderno según fuentes de Nielsen 2019, el canal online facturo \$5.512 Millones en el año 2019, un 71% más que en el 2018, llegando así a tener un peso de 1.2% sobre las ventas totales del canal. Un dato no menor es que el crecimiento del canal offline en 2019 fue de un 59% por lo que podemos ver que el canal online bien creciendo en tasas por encima.

Si analizamos la performance del Grupo Walmart dentro del canal E. commerce en el 2019 podemos ver que el mismo crece en términos de facturación a un 104% en comparación a 2018, esto representa un 33% mas que el crecimiento promedio de mercado, logrando así un share de mercado de 15.3% lo que representa un 2.4% mas que en 2018.

En lo que respecta al mix de ventas dentro de este canal cabe remarcar la importancia que tiene la venta de los departamentos de Alimentos y consumibles que, tanto en el 2018 como en el 2019, representaron el 68% de las ventas totales del canal mientras que la categoría de electro represento un 33%, teniendo su pico durante el evento de Hotsale donde llego a pesar el 51% de la venta de dicho mes.



En lo que respecta en proyecciones de mercado según Nielsen se espera que el para el 2020 el E. commerce siga creciendo a tasas exponenciales y ganando relevancia este canal, un dato más que favorable, ya que, si vemos el consumo de supermercados en lo que representa el canal offline, el mismo viene con caída de consumo en los últimos años. Además, el surgimiento de nuevas experiencias como lo son los Last Milers, Glovo, Rappi, Pedidos ya entre otros, hará que las categorías de FMCG (Fast – Moving Consumer Goods) sigan creciendo y tomando cada vez más importancia.

Según Nielsen los retailers tendrá 3 desafíos importantes en el 2020, los cuales son, por un lado la infraestructura en términos de costos y logística como lograr ser más eficientes, por otro lado la rentabilidad que va de la mano con el primer punto ya que si se logra ser más eficiente en los costos y logística esto llevara a ser mas rentables y por último la omnicanalidad, lograr que tanto el canal offline como el online sean uno y el cliente no sienta diferencias en la experiencia de compra.

Y en lo que respecta al shopper, se espera que este para el año 2020 se seguirá enfocando en primer lugar a los precios y promociones, luego en la conveniencia y por último en la experiencia. Estos dos últimos podemos analizarlos de manera conjunta y haciendo énfasis en los datos ya antes mencionados de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el shopper buscara pedidos de entrega más rápidos, más opciones de métodos de pago, reseña de productos entre otros.



## Análisis de la Competencia

Habiendo realizado el análisis de la situación de la empresa, como así el del macroentorno y el mercado de E. commerce a nivel global y a nivel país, es de carácter fundamental realizar un análisis del microentorno para tener un panorama más claro para poder realizar la formulación de la estrategia.

Para esto realizaremos un análisis de las características estructurales del sector, con el fin de poder analizar la rentabilidad a largo plazo de este. Realizar este análisis nos permitirá determinar el nivel de rivalidad de la industria, los diferentes niveles de poder que tienen los grupos de participantes de este sector y cuan atractiva es esta industria en relación de oportunidades de inversión y rentabilidad.

Para analizar el nivel de competencia y rentabilidad del sector se utilizará el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Eugene Porter con el objetivo de determinar cuales son las barreras de entrada, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes y la rivalidad de los competidores existentes.

Las **barreras de entrada** del sector del Retail son altas. Por un lado, debido a los costos de iniciación de una empresa de Retail como también los altos costos para mantener la operación de este, para esto se necesita de una gran cantidad de capital financiero para hacer que el negocio funcione de punta a punta. A esto se le suma los altos costos de Infraestructura y de mantenimiento de las tiendas como de un centro de distribución, los altos costos logísticos en llevar la mercadería a todas las tiendas y por ultimo los altos costos en sueldos de empleados para hacer que las tiendas operen día a día. Todos estos puntos mencionados anteriormente hacen que las barreras de entrada al sector sean altas.

Por otro lado, sostenemos que estas barreras de entrada son altas ya que es un mercado con empresas grandes ya establecidas como lo son Walmart, Carrefour, Grupo Cencosud, Coto Cicsa, La Anónima en el sector de Alimentos y no consumibles, pero también hay grandes jugadores como lo son Garbarino y

Fravega que son Retailers especialistas en mercaderías generales, como también esta Falabella que es un especialista en tiendas departamentales.

En cuanto al **poder de negociación de los proveedores** para negociar condiciones con los Retailers es bajo, los proveedores necesitan del Retailer para comercializar sus productos y no solo eso sino para llegar a los consumidores, dar a conocer sus marcas, lograr tener mejores espacios dentro de las tiendas y una mayor/mejor exhibición para así lograr mayores participaciones de mercado. Pero este no es el único motivo, los proveedores a su vez deben negociar con los Retailers las condiciones comerciales como lo son el plazo de pago, condiciones de descuentos en órdenes de compra, altas de productos y exhibidores de sus marcas dentro de cada tienda.

En cuanto al **poder de negociación de los clientes** en la actualidad es muy alto. Hoy en día los clientes cuentan con una abundante oferta a donde ir a comprar los productos, estos clientes están cada día más informados, además de que tienen una gran sensibilidad al precio y están en constante búsqueda de promociones para realizar sus compras, todo esto hace que los clientes no duden y no tengan una dificultad a la hora de cambiar en que Retailer harán su compra ya sea de manera semanal o mensual.

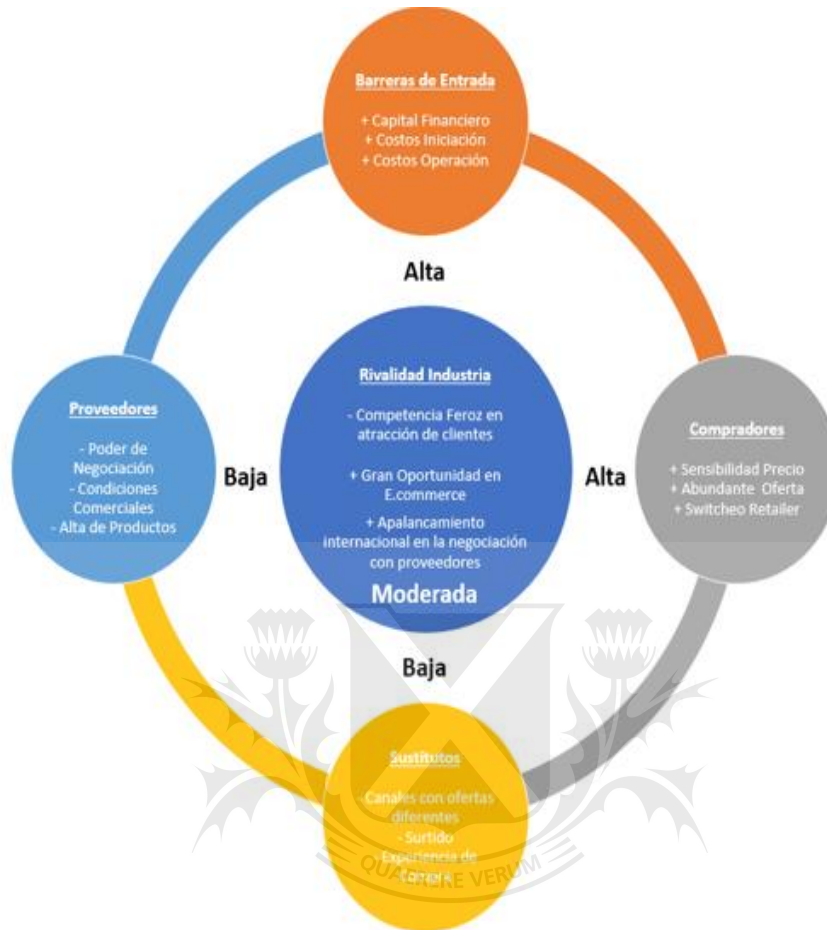
Por otra parte, la **amenaza de productos sustitutos** es baja, si bien existen otras opciones donde los consumidores pueden realizar las compras como lo son el canal tradicional (almacenes) y el canal mayorista creemos que estos cumplen otro rol en la misión de compra de los consumidores diferente al del Retailer. Con respecto al canal tradicional, el **Retailer** cuenta con una gran amplitud de surtido y un precio por lo general mas competitivo que al de los pequeños almacenes, y por otro lado con respecto a los mayoristas si bien el factor precio es clave, este canal también cuenta con la desventaja en la cual el consumidor debe llevarse una gran cantidad de producto para lograr ese precio “diferencial” o como mejor se conoce “precio por bulto”, además el mayorista cuenta con una menor cantidad de surtido y por último la experiencia de compra del mismo no es placentera a diferencia del Retailer que ofrece una experiencia de compra más amena.



Por ultima parte, la **rivalidad de los competidores existentes** es alta. Esto se debe a que ya hay una gran cantidad de competidores establecidos y consolidados en el mercado, donde la competencia por captar nuevos clientes y diferenciarse es feroz, como lo son el Grupo Walmart con sus banderas tanto Walmart como su bandera Changomás, el grupo Carrefour, Grupo Cencosud con Jumbo, Disco y Vea, Coto Cicsa, La Anónima.

En conclusión, podemos decir que, al realizar el análisis de las cinco fuerzas la industria del Retail es moderadamente atractiva. Si bien hay una gran cantidad de jugadores ya establecidos, creemos que Walmart tiene una ventaja importante al ser una empresa internacional y el Retail más grande a nivel mundial ya que esto le permite tener una mejor posición a la hora de la negociación con proveedores de productos importantes como por ejemplo Procter & Gamble, Pepsico y Unilever donde se realizan J.B.P (Joint Business Plan) de manera internacional.

Además, el nivel de penetración del E. commerce en la Argentina y en sector todavía es bajo por lo cual hay una oportunidad de negocio que se puede explotar. Walmart cuenta con la ventaja de poder compartir la experiencia y buenas prácticas a nivel internacional en mercados mucho más desarrollados como lo son los de los países de Estados Unidos, China y Reino Unido donde se encuentran los mercados más grandes y desarrollados en lo que se refiere al Online. Además Walmart Argentina cuenta con la oportunidad de ampliarse en su E. commerce a todas sus tiendas del formato Walmart donde actualmente solo cuenta con 22 tiendas y a su vez a la bandera Changomás en la cual todavía no ha creado su E.commerce.




---

Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis del Consumidor

En lo que se refiere al consumidor, según el último informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) vemos que para el e. shopper argentino las compras por internet le resultan una experiencia sencilla y que les permite ahorrar tiempo, pero que como nombramos anteriormente estos clientes se están comenzando a sofisticar y están exigiendo cada vez envíos mas rápidos y mas medios de pago para las compras.

A medida que este canal se sigue desarrollando, se comienzan a ver diferentes perfiles de e. shoppers. Estos no se segmentan solo por un tema de edad, genero, frecuencia de compra o por el tipo de categoría, sino que la segmentación va desde un perfil aptitudinal. En base al estudio realizado por la CACE podemos dividir al e. shopper en diferentes segmentos:

**Buscadores de Novedades:** este segmento representa al 34% de los encuestados, este es un shopper de Nivel socioeconómico C2, con un rango etario que va desde los 35 a 44 años, este e. shopper realiza las compras por el canal de manera mensual y en estas compras las categorías más predominantes o más destacadas son pasajes y turismo, Electrónica, Audio y TV y la categoría Hogar, muebles y jardín.

**Buscador de Precios:** Este segmento representa el 19% de los encuestados, el nivel socioeconómico de este e. shopper va del ABC1/C3, el rango etario del mismo va desde los 21 a los 29 años y realiza compras por el canal cada 2-3 meses. Las categorías mas buscadas por estos shoppers son indumentaria deportiva y por otro lado la categoría de joyería, relojería y bijouterie.

**Reflexivos:** Este segmento representa el 16% de los encuestados, su nivel socioeconómico es el C2/C3 y en cuanto al rango etario va desde los 21 a los 29 años realizando sus compras, al igual que los buscadores de precios, cada 2-3 meses. Las categorías mas destacadas de estos shoppers son cuidado personal, bicicletas y computación.

**Prácticos:** estos representaron el 13% de los encuestados, con un nivel socioeconómico C2/C3, el rango etario del mismo es de los 30 a los 34 años y realizan las compras al menos cada 15 días. Este e. shopper es importante al objeto de estudio ya que las categorías mas compradas por estos son alimentos - bebidas, Computación, pasajes - turismo y por último entradas a espectáculos y eventos.

**De ocasión:** estos representan el 9% de los encuestados, con un nivel socioeconómico D1, con un rango etario de 45 a 59 años que realizan compras cada 2-3 meses y las categorías que buscan son hogar muebles y jardín.

**Techie:** estos representaron al 9% de los encuestados en el estudio, sin un nivel socioeconómico detallado, a la vez podemos ver que el rango etario va desde los 21 a los 29 años y las categorías que mas lo representan son Educación, consola & videojuegos, entradas para espectáculos, Electrónica, Audio & TV y artículos de Limpieza.

Según el último estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), con respecto a el camino hacia la compra este destaca 3 momentos: el antes de la compra, durante la compra (momento de la verdad), y el post compra, en estos tres momentos se ven datos interesantes que son importantes remarcar.

**Antes de la compra:** en este momento podemos ver que Mobile en el 2019 se consolida como dispositivo de búsqueda logrando que el 54% de las búsquedas sean mediante este dispositivo, esto es un 20% mas que en el 2018, y las categorías mas buscadas fueron alimentos & bebidas, cuidado personal, cuidado del hogar, indumentaria deportiva entre otras. Además, en este momento se puede ver a un e. shopper más “*entrenado*” que comienza a evaluar donde hacer las compras y los atributos que mas tiene en cuenta son en primer lugar el precio y las promociones, seguido de la información del producto, seguido de la disponibilidad del mismo y por ultimo las opiniones de la gente o “reviews”.

**Durante la compra o “momento de la verdad”:** en este momento también podemos ver la consolidación de Mobile, según el estudio de la CACE, para

categorías específicas como telefonía o alimentos & bebidas represento el 43% en 2019 esto es un 23% mas con respecto al 2018. En este momento también se puede ver que las apps van ganando protagonismo, según el estudio un 22% de los encuestados respondió que compro a través de una app en 2019, un incremento de un 30% con respecto al 2018.

Y por último tenemos el momento **post compra**: en este lo que se puede ver, según el estudio realizado por la CACE, que las dos opciones de retiro más elegidas por los e. shoppers son en primer lugar el envío a domicilio donde el 65% de los encuestados opto por este método de envío y por otro lugar el crecimiento de la opción de retiro por pick up.

En conclusión, el estudio nos habla de que la compra online, se esta convirtiendo en una experiencia consolidada que sigue sumando nuevos shoppers, donde no solo importa sus intereses, sino que hay un claro perfil actitudinal del mismo y además este se está expandiendo en categorías de compra cada vez mas frecuentes como los son las antes mencionadas Alimentos & Bebidas. Además, podemos ver como este e. shopper es cada día mas sofisticado donde cada vez tiene mas exigencias como lo son el envío a domicilio más rápido y una mayor variedad en medios de pago y donde por último el gran ganador fue el dispositivo Mobile que logro consolidarse en los segmentos más entrenados en compras por e. Commerce.

## Estrategia

### Análisis FODA

A partir del análisis de situación tanto interna como externa, donde se detallo los aspectos Marco y Micro del entorno en relación a la Argentina, al mercado de Retail y el mercado de E. commerce, se llevará adelante el desarrollo del modelo de Matriz F.O.D.A para analizar la situación en la que se encuentra Walmart Argentina. Esta matriz de estudio analiza las características internas (Fortalezas y Debilidades) y las externas (Oportunidades y Amenazas) lo que va a permitir tener un panorama claro y conciso de la situación actual que se encuentra la empresa con el fin de poder planificar una estrategia al corto y mediano plazo.

Desde el lado de perspectiva interna **las fortalezas** de Walmart Argentina son las siguientes: en primera medida su reconocimiento a Nivel Mundial como ya mencionamos anteriormente la Bandera Walmart cuenta con tiendas en más de 28 países, empleando a mas de 2.3 Millones de personas y atiende a más de 250 Millones de clientes bajo el lema "Ahorra dinero viví mejor" este reconocimiento ciertamente le da una posición favorable de cara a los consumidores que no podemos dejar de mencionar.

Siguiendo esta línea además Walmart posee la trayectoria y el *Know-How* necesario debido a sus largos años de trayectoria a nivel global pero además de esto Walmart posee 25 años de trayectoria en el mercado del Retail en Argentina lo que sin lugar a dudas le da una ventaja competitiva frente al resto de sus competidores.

Otro de las fortalezas de Walmart Argentina es su red logística y distribución, Walmart cuenta con su propio centro de distribución de más de 72.000 Mts<sup>2</sup> ubicado en la localidad de Moreno. Este centro de distribución se caracteriza por su tecnología de vanguardia ya que en el año 2011 se incorporo en el mismo un sorter, una tecnología que permite distribuir la mercadería en forma automática mediante cintas transportadoras hasta cada puerta de despacho que cada tienda

tiene asignada. La adquisición de esta tecnología le permitió a Walmart estar a la vanguardia en términos de logística siendo una de las primeras en América Latina. Cabe destacar que por medio de este Centro de Distribución Walmart abastece a todas sus tiendas tanto para la operación física como la Online.

Otro de las fortalezas de Walmart es su Cultura Organizacional y su política de precios bajos siempre, por el lado de la cultura, Walmart Argentina se caracteriza por ser una empresa socialmente responsable. Esto significa actuar bajo los 4 principios culturales de la empresa: que son respeto por el individuo, servicio al cliente, actuar con integridad y la búsqueda de la excelencia, estos pilares se manifiestan en el accionar diario de los empleados, si a esto le sumamos su política de precios bajos siempre “EDLP” (Every day low prices) que consiste en darle el precio mas bajo a los clientes todos los días y no solo ofertas puntuales, hace que Walmart tenga una ventaja competitiva frente a sus competidores, replicando su estrategia en el canal digital nos permitirá ofrecer una experiencia de omnicanalidad y ganar nuevos clientes en todos los segmentos a los que Walmart apunta ya que como nombramos anteriormente el factor precio es el mas relevante a la hora de hacer las compras.

Por último, Walmart Argentina cuenta con un equipo bien estructurado, desarrollado y capacitado en E. commerce. Actualmente el equipo de E. commerce de Walmart argentina esta conformado por mas de 15 integrantes, en donde todas las patas estratégicas del negocio Online están cubiertas como lo son el lado Comercial, Logístico, Customer y el equipo de diseño.

En lo que respecta a **las debilidades**, en primer lugar, cabe mencionar los altos costos de estructura con los que cuenta Walmart Argentina. Por un lado, tenemos la gran cantidad de tiendas, su centro de distribución, la gran cantidad de empleados, tanto en su casa central como en las tiendas anteriormente mencionadas, y por otro lado el costo de la mercadería más el costo de la logística de dicha mercadería a las tiendas. Es por esto por lo que Walmart tiene como desafío encontrar la manera de hacer más eficiente su operación para así poder

bajar los costos de estructura anteriormente mencionados que a largo plazo pueden presentarse como un problema estructural.

Por otro lado una de las debilidades que presenta Walmart Argentina es que si bien cuenta con una buena presencia en el interior del País, en lo que respecta a la Provincia de Buenos Aires y a CABA su presencia aquí no es fuerte lo cual a corto y mediano plazo esto representa una oportunidad ya que si se quiere ganar en el canal de E.commerce Walmart Argentina deberá apalancarse en los Marketplaces, como mercado libre, en los Last Milers como el caso de Rappi y por último en los Pick Up points. Estos últimos se inauguraron en el 2019, y están ubicados en zonas estratégicas de CABA y GBA con el objetivo de poder llegar a clientes en donde no hay una presencia física de un Walmart cerca.

Walmart Argentina además cuenta con una política de días de inventarios bajos, en un contexto actual donde el costo de tener stock inmovilizado es muy alto y donde los niveles de servicio, entrega de mercadería, por parte de los proveedores no es el óptimo. Esto puede traer, si hay desvíos en la venta, una falta de mercadería tanto en las tiendas como en E. commerce lo que repercutiría de manera negativa de cara al cliente.

Y por último otra de las debilidades que podemos encontrarle a Walmart Argentina, es la lentitud en sus procesos, al ser una empresa multinacional cuenta con muchos procesos los cuales deben cumplirse sin excepciones es por esto por lo que ello puede traer lentitud a la hora de tomar acciones esto en comparación con empresas digitales puras donde la toma de decisiones y el impacto se puede ver de una manera mucho más ágil.

Desde el punto de vista externo, **las oportunidades** con las que cuenta Walmart Argentina son las siguientes. Por un lado, las tasas de crecimiento del E. commerce tanto a nivel general, como en las categorías donde Walmart Argentina participa no solo en términos de Facturación, sino a nivel pedidos y a usuarios que cada día utilizan más el E. commerce para hacer sus compras. Como bien mencionamos anteriormente las categorías como Alimentos, Bebidas y Artículos



de Limpieza, Electrodomésticos, cosméticos poseen tasas de crecimiento en facturación de más del 100% logrando consolidarse como las categorías más importantes en E. commerce luego de Turismo y Electrónica.

Por otro lado, una oportunidad como bien mencionamos anteriormente las alianzas con los Marketplaces y los Last milers, esto sin duda es algo en lo que Walmart Argentina deberá hacer foco para lograr una mejor cobertura física y poder llegar a clientes a los que actualmente no tiene acceso, además de que en términos logísticos el costo sería cero ya que la logística iría a cargo de los potenciales socios.

Otra gran oportunidad que tiene Walmart Argentina es en desarrollar Alianzas estratégicas con Top Vendors, como lo son Coca-Cola, Unilever, Procter & Gamble, Colgate, entre otros. Esto es importante ya que Walmart necesita de estos, de su desarrollo y conocimiento del shopper, de estudios sobre experiencias de consumo y de últimas tendencias en E. commerce. Además estas alianzas estratégicas nos permitirán darle un valor agregado al cliente como por ejemplo la posibilidad de hacer envíos gratis, además de coordinar esfuerzos con estos proveedores para derivar tráfico a nuestro sitio y así poder concretar nuevas ventas o nuevos clientes. Por todos estos puntos que se mencionan anteriormente es necesario desarrollar estas alianzas con el fin de poder brindar en E. commerce la mejor experiencia posible.

Por último, otra nueva oportunidad que se le presenta al E. commerce es el crecimiento de nuevos usuarios del canal debido a la pandemia por coronavirus Covid-19, en lo que respecta a Argentina se puede ver grandes crecimientos del canal donde en las últimas semanas la cantidad de pedidos se multiplicó hasta 6 veces y nueva cantidad de usuarios que están optando por realizar sus compras por este canal. Estos nuevos usuarios pueden convertirse en habituales si se los logra atender de manera adecuada. Algunas posibles formas de capitalizar a estos usuarios serán ofreciéndoles la opción de envío gratis, este costo será absorbido por los proveedores, pero nos ayudará a darle un diferencial al cliente. Por otra parte, al multiplicarse la cantidad de pedidos esto pone a nuestra capacidad de

entrega en una posición difícil, es por esto por lo que utilizaremos a la compañía Andreani para poder cumplir con los tiempos de entrega con nuestros clientes.

En cuanto a **las amenazas**, si analizamos los acontecimientos adversos del entorno, el primero que podemos nombrar es la de un recrudecimiento de la crisis económica en el país pudiendo llegar a un posible Default por parte de Argentina por no poder hacer frente a la capacidad de pagar al Fondo Monetario Internacional.<sup>8</sup> Esto traerá como principales consecuencias un fuerte golpe a la económica y al consumo de todos los argentinos, lo que llevaría al agravio del contexto de recesión en el que nos encontramos actualmente. Sin embargo como nombramos anteriormente en lo que respecta al mundo digital pasa algo totalmente lo contrario año tras año suben la cantidad de pedidos, el ticket promedio y la cantidad de nuevos usuarios es por esto que es clave para Walmart.com.ar desarrollar el canal digital y ofrecer una experiencia de omnicanalidad para captar la mayor cantidad de nuevos clientes posibles.

Otra de las amenazas, es la caída en el consumo, como nombramos anteriormente el consumo del sector del Retail presento una contracción de un 11.5% año acumulado 2019 según fuentes de Nielsen. Si bien vemos que en E. commerce representa un crecimiento, ver como el consumo se ve retrotraído es una amenaza ya que para Walmart Argentina el Core del negocio sigue siendo la venta física en sus tiendas.

Por último, en cuanto al E. commerce debido al crecimiento en la demanda de la compra y venta de alimentos Online es posible que surjan nuevos competidores que ofrezcan los mismos servicios que Walmart Argentina, además de el desarrollo de los actuales.

---

<sup>8</sup> "La Argentina entrara en Default de mediano a largo plazo" Fecha de acceso Marzo 25, 2020.  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Moodys-La-Argentina-entrara-en-default-de-mediano-y-largo-plazo-20190926-0033.html>.



Universidad de  
**San Andrés**

### Matriz BCG

Para completar nuestro análisis estratégico realizado y complementar el análisis FODA, utilizaremos la Matriz de crecimiento llamada Matriz de Boston Consulting Group más conocida como matriz BCG. Esta matriz es una metodología gráfica que se emplea para en el análisis de cartera de negocios de una empresa o para un producto en particular y así determinar la rentabilidad de estos, esta matriz fue creada por la consultora en el año 1970.



Al analizar el negocio de Walmart desde la matriz BCG podemos ubicar a su Core de negocio, la venta física de productos a consumidor final, en el cuadrante “Vaca”. El primer motivo para incluir a Walmart Argentina en este cuadrante es la tasa de crecimiento de la industria/mercado, como bien mencionamos anteriormente el mercado de Retail en Argentina es un mercado que a lo que respecta a crecimiento es bajo/decreciente por lo cual existe una necesidad de Walmart Argentina de abrirse a otras unidades de negocios o darles un nuevo foco a otras unidades estratégicas como lo es el E. commerce.

En segundo lugar, si analizamos la participación relativa de la empresa en el mercado, Walmart Argentina ya cuenta con una cuota importante de mercado, por lo cual esto le permite generar flujos estables de dinero y aprovechar estos para apalancar otras unidades de negocio como su E. commerce. Además, no necesita hacer grandes inversiones de dinero para seguir haciendo crecer dicha participación de mercado, solo debe mantener la inversión actual para no perder esta posición con los competidores actuales que hay en el canal.

En lo que respecta a Walmart.com.ar, su E. commerce, siguiendo con el análisis corresponde ubicarlo en el cuadrante de “Interrogante”, con una fuerte posibilidad

de convertirse en “Estrella”. Los motivos para introducirlo en este cuadrante de nuestro análisis son los siguientes, por un lado, como bien mencionamos en el análisis de mercado online, el mismo crece a tasas exponenciales donde año tras año viene creciendo en términos de facturación, nuevos pedidos y nuevos usuarios que se vuelcan a esta nueva experiencia de hacer compras por internet. Por otro lado, las unidades de negocio que se encuentran en el cuadrante “Interrogante” necesitan de altas inversiones de dinero para mantenerlas y así lograr captar cuota de mercado, creemos que esto es posible debido a la importancia que le da Walmart Argentina a su E. commerce. Desde 2015 su negocio online se convirtió en foco estratégico de la compañía. Por un lado, desarrollando su equipo y abriendo nuevas posiciones tanto para el área comercial y logística hasta las constantes capacitaciones para hacerlos expertos en este tema. Por otro lado, también se invirtió en el desarrollo de espacios dentro de sus depósitos para que sean “exclusivos de E. commerce” para el almacenamiento de mercadería y de esta manera ser eficientes al momento de pickear los pedidos. Y en ultimo lugar y no menos importante se invirtió en el cambio de plataforma de la página Web migrando a Vtex en el año 2015.

Por todo lo antes mencionado creemos que Walmart.com.ar, tienen todas las condiciones necesarias para en un futuro convertirse en un negocio “Estrella” para Walmart Argentina y así lograr una alta cuota de mercado de E.commerce y generar flujos de caja positivos para la compañía.

En conclusión, podemos decir que ambas unidades de negocios de Walmart Argentina, tanto la física como la online, se complementan por un lado el negocio core de la compañía, su venta física, es estable y tiene pocas posibilidades de seguir creciendo en el mercado de Retail de Argentina, y por otro lado sigue haciendo inversiones importantes en E. commerce para hacerlo crecer y convertirlo en una unidad de negocio exitosa dentro de la compañía.



*Análisis Matriz BCG de las unidades de negocio Walmart Argentina y Walmart.com.ar.*

Universidad de  
**San Andrés**

## Segmentación y Targeting

Como hace referencia Note on Marketing Strategy<sup>9</sup> para determinar los segmentos los cuales Walmart decidirá atender y poder priorizarlos dentro de la propuesta de valor es necesario primero identificarlos. Se utilizará como base los descritos en el Análisis del Cliente, a continuación, haremos un repaso de estos:

- **Buscadores de Novedades:** este es un shopper de Nivel socio económico C2, con un rango etario que va desde los 35 a 44 años, este e. shopper realiza las compras por el canal de manera mensual y compra categorías como Electrónica, Audio y TV y la categoría Hogar, muebles y jardín.
- **Buscador de Precios:** el nivel socio económico de este e. shopper va del ABC1/C3, el rango etario del mismo va desde los 21 a los 29 años y realiza compras por el canal cada 2-3 meses.
- **Reflexivos:** el nivel socioeconómico de este e. shopper es C2/C3 y en cuanto al rango etario va desde los 21 a los 29 años realizando sus compras, al igual que los buscadores de precios, cada 2-3 meses. Las categorías más destacadas de este segmento son cuidado personal, bicicletas y computación.
- **Prácticos:** El nivel socioeconómico de este e. shopper es C2/C3, el rango etario del mismo es de los 30 a los 34 años y realizan las compras al menos cada 15 días. Las categorías más compradas por estos son alimentos - bebidas, Computación.
- **De ocasión:** El nivel socioeconómico de este e. shopper es D1, con un rango etario de 45 a 59 años que realizan compras cada 2-3 meses y las categorías que buscan son hogar muebles y jardín.
- **Techie:** este e. shopper no tiene un nivel socioeconómico detallado, a la vez podemos ver que el rango etario va desde los 21 a los 29 años y las

<sup>9</sup> Note on Marketing Strategy, Harvard Business School, Noviembre 1, 2000, R9-598-061.  
<https://store.hbr.org/product/note-on-marketing-strategy/598061>. (consultado 15/03/2020)

categorías que más lo representan son consola & videojuegos, Electrónica, Audio & TV y artículos de Limpieza.

Es importante mencionar todos estos segmentos y apuntar a todos ellos ya que en cada uno podemos encontrar categorías relevantes en los cuales Walmart tiene participación y puede satisfacer las necesidades de estos.



Universidad de  
**San Andrés**



## Diferenciación y posicionamiento

Una vez definidos los segmentos a los cuales Walmart Argentina pretende servir y fidelizar, lo que sigue es entender y determinar de que modo y con qué argumentos de diferenciación pretende hacerlos. La diferenciación es lo que nos hace únicos con respecto a la competencia, mientras que el posicionamiento define como queremos que el cliente nos perciba. La propuesta de valor expresa esa diferenciación y posicionamiento, es decir es el conjunto de beneficios que la empresa o marca promete entregar.

La propuesta de valor para el cliente de Walmart.com.ar para lograr una diferenciación y posicionamiento será la siguiente:

1. Liderazgo en precio: siguiendo con su filosofía de precios bajos todos los días Walmart.com.ar implementara los mismos precios que el canal offline. El motivo de esto es que en primer lugar y como mencionamos anteriormente el principal motor de compra del cliente de E.commerce es la búsqueda de precios y promociones por lo cual creemos que es vital que en el sitio online los precios sean igual de competitivos y por otro lado uno de los pilares y desafíos del E.commerce en los últimos años es la de lograr la omnicanalidad, el cliente quiere percibir y sentir que no hay diferencias entre comprar Online u Offline y creemos que si llevamos a cabo esta estrategia que mencionamos anteriormente será un punto a favor para que los consumidores elijan a Walmart como la cadena para hacer las compras.
2. Conveniencia: este es un punto clave ya que es otro de los factores importantes que los clientes tienen en cuenta a la hora de hacer las compras ya que estos buscan, como antes mencionamos, más métodos de pago, mas opciones a la hora de retiro o envíos a domicilio como así la velocidad de estos. Para esto Walmart.com. ar ofrecerá varias opciones de entrega entre ellas el Store Pickup, Pickup Points y el envío a domicilio. Y por otro lado facilidad de medios de pago con tarjetas de crédito como MasterCard,

Visa y además su tarjeta Walmart en donde todos los días tienen un 15% de descuento en el total de su compra al utilizar esta tarjeta.

3. Customer Service: la experiencia de compra es fundamental a la hora de captar nuevos clientes por este motivo Walmart.com.ar ofrecerá en el momento en que los clientes estén realizando la compra, aparecerán ítems de recomendación para completar su pedido, por otro lado la opción de guardar su carrito de compras para que eficientizar los tiempos en su próximo pedido, además de ofrecer criterios de reemplazo en caso de que este producto no se encuentre en stock en el momento, además utilizaremos los samplings con proveedores clave para incentivar las compras por este canal. Además Walmart.com.ar hará foco en la entrega “on time” de los pedidos y controlar el índice de cumplimiento de estos.
4. Surtido: en cuanto a surtido la estrategia será tener el surtido completo en lo que respecta a las categorías de Alimentos, Bebidas y consumibles haciendo foco en categorías claves ganadoras de E.commerce como lo son Pañales, Bebidas con y sin Alcohol, Perfumería y Mascotas y en cuanto a lo que respecta a Mercadería General el foco será en tener un surtido seleccionado haciendo foco en aquellos productos que hagan el 80/20 de la venta de la división, esto significa tener como mínimo el 20% del surtido que hace al 80% de la facturación de esta, además de tener ítems exclusivos que solo estén en Walmart.

A su vez Walmart Argentina se apoyará en los 25 años de trayectoria en el mercado del Retail en Argentina, además de ser uno de los primeros Retailers en comenzar en el online tanto en el mercado de Grocery como de mercaderías generales, por lo cual le da una ventaja competitiva ya que tiene un Know How superior al del resto de sus competidores.

## Cadena de Valor (Michael Porter)

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Según esta herramienta el desagregar a una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y a costos asociados a la actividad. Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o soporte. Si analizamos la cadena de valor de Walmart Argentina podemos ver:

### Actividades Primarias:

- Logística Interna: Walmart Argentina al dedicarse al Rubro del Retail no cuenta con actividades relacionadas al almacenaje y distribución de insumos para fabricar un producto, ya que su negocio consiste en la compra y venta de productos ya terminados para vender al consumidor final. Si vale la pena destacar que cuenta con una gran cantidad de proveedores como lo son Procter & Gamble, Unilever, Coca Cola, HP, Sony entre otros que se destacan en los rubros de Alimentos, bebidas y Mercaderías generales. Si hablamos de la división de Mercadería Generales vale hacer la aclaración que Walmart Argentina importa desde China haciendo sinergia con Walmart Internacional productos ya terminados para la venta.
- Operaciones: Esta es sin duda una de las actividades más importantes de la empresa y vital para el correcto funcionamiento del negocio. En lo que representa a la operación Walmart cuenta con un amplio equipo para controlar y asegurar el correcto desarrollo de las actividades. Walmart cuenta con un equipo de gerentes Distritales, los cuales tienen asignados zonas de tiendas en los que sus principales tareas es controlar y auxiliar a

las tiendas en caso de ser necesario. A si mismo cada tienda cuenta con un gerente de tienda a los cuales en su equipo cuentan con responsables de divisiones como lo son almacén & consumibles, Frescos & Perecederos y Mercaderías Generales, que a su vez en su equipo tienen a asociados que sus principales tareas son la reposición de mercadería, el implementación de precios, el armado de exhibiciones adicionales, la comunicación constante con los departamentos de compras, logística y marketing de casa central para recibir la información correcta, entre otros. A partir de lo que mencionamos anteriormente podemos ver que esta área es clave para el correcto funcionamiento del negocio.

- Logística Externa: La logística es otra de las actividades fundamentales para el correcto funcionamiento del negocio, como ya mencionamos anteriormente Walmart Argentina cuenta con un centro de distribución de 72.000 Mts2 con una capacidad de procesamiento de 220.000 bultos diarios ubicado en la localidad de Moreno, mediante este centro de distribución abastece a todas sus tiendas y también al negocio Online. El equipo de logística además tiene la importante tarea de medir el nivel de servicio de los proveedores, ya que si este es malo es perjudicial para el negocio, otra de sus principales tareas es la de asistir al área comercial en el armado de forecast de eventos para asegurar el correcto abastecimiento de estos como también es importante destacar que en algunos negocios donde la rotación del producto es muy alta, el equipo de logística trabaja para hacer entregas directas en tienda, apalancándose en la red logística de algunos proveedores, para así minimizar posibles quiebres en tienda y no perder venta. Esto además es importante ya que al realizar entregas directas en tienda Walmart Argentina no absorbe los costos de distribución de esta mercadería. Algunos ejemplos de estas categorías son: Bebidas con y sin alcohol, Lácteos entre otros.

- Marketing y ventas: En lo que respecta al área de Marketing la estrategia de Walmart Argentina está focalizada tanto en medios tradicionales y no tradicionales.

En lo que respecta a medios tradicionales Walmart Argentina realiza activaciones en pauta de Tv & radio para el comunicado de ofertas de Fin de semana, como también la comunicación de eventos especiales que se realizan una vez al año como lo son el “Black Friday” o la maratón de descuentos, en estos hay ofertas muy agresivas que no suelen presentarse en fin de semanas normales. Además, también utiliza vallas publicitarias para comunicar productos exclusivos, su política de precios bajos y productos de su marca propia. Por otro lado, en lo que respecta a Marketing digital Walmart realiza pauta en diarios donde el objetivo es similar a la pauta tradicional en comunicar ofertas y precios muy agresivos. Pero luego también usa página de Facebook e Instagram para tener un contacto más cercano con el cliente, en esta Walmart lo que trata de hacer es generar un engagement con los clientes en los cuales publica recetas, muestra nuevas incorporaciones en su surtido, actividades de responsabilidad social empresarial y además sirve como medio de comunicación con los clientes. Otra de las principales tareas del equipo de marketing se encuentra el armado de folletos con ofertas semanales como lo son el día del niño, día de la madre, navidad entre otros y además es el encargado de generar todos los materiales POP para la colocación en las tiendas.

En lo que respecta al sector de compras en Walmart Argentina está muy desarrollado cada departamento tiene uno o más compradores con el fin de que estos puedan ser especialistas en su área. En sus principales tareas se encuentra el control de la venta, la relación directa con los proveedores para dar de alta productos, negociación de acciones mensuales, la confección de acuerdos comerciales anuales, fijación de precios y control acorde a precios de mercado, pero además su principal tarea es el seguimiento y control de la rentabilidad, si no se tiene un control y monitoreo estricto de la rentabilidad esto puede resultar en pérdidas importantes para el negocio.

- Servicios: En cuanto a servicios Walmart ofrece un servicio de atención al cliente, donde estos pueden comunicarse ante cualquier inconveniente que tengan con la compra de un producto ya sea Mercadería General o productos básicos de alimentos y bebidas. A su vez cuenta con un servicio financiero de tarjeta de crédito con la entidad financiera cordial por medio de la “tarjeta Walmart” la misma aparte de tener financiación, ofrece descuentos exclusivos para los clientes que la solicitan.

#### Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Walmart Argentina cuenta con una alta formalización y especialización de tareas para cada área, a su vez por esto existen varios procesos para todas las tareas que realiza la empresa, lo cual a veces no permite que haya flexibilidad en los mismos para realizar cambios que haya que hacer sobre la marcha. Esta gran cantidad de procesos se debe a la cultura organizacional de la empresa a la hora de ser transparente en todos los aspectos relacionados a su actividad, siguiendo los valores de los cuales predica la empresa como lo son la búsqueda de la excelencia y el actuar con integridad.
- Gestión de recursos humanos: Walmart Argentina cuenta con un equipo especializado de recursos humanos tanto para su casa central, como su centro de distribución y para las tiendas, el mismo está armado para maximizar las búsquedas a la hora de contratar nuevos asociados y lograr encontrar potenciales talentos que tengan el expertise necesario para cada función en particular, siguiendo otro de sus valores que es ser la empresa número 1 en atracción de talento. A su vez el equipo de recursos humanos brinda constantes capacitaciones especiales para cada área y otras en

conjunto a la hora de formar futuros líderes, actividades concretas como cursos de negociación para el área comercial y por último capacitaciones de diferentes áreas para que todos los asociados tengan una mejor noción de como trabajan las otras áreas y como funciona el negocio en su totalidad.

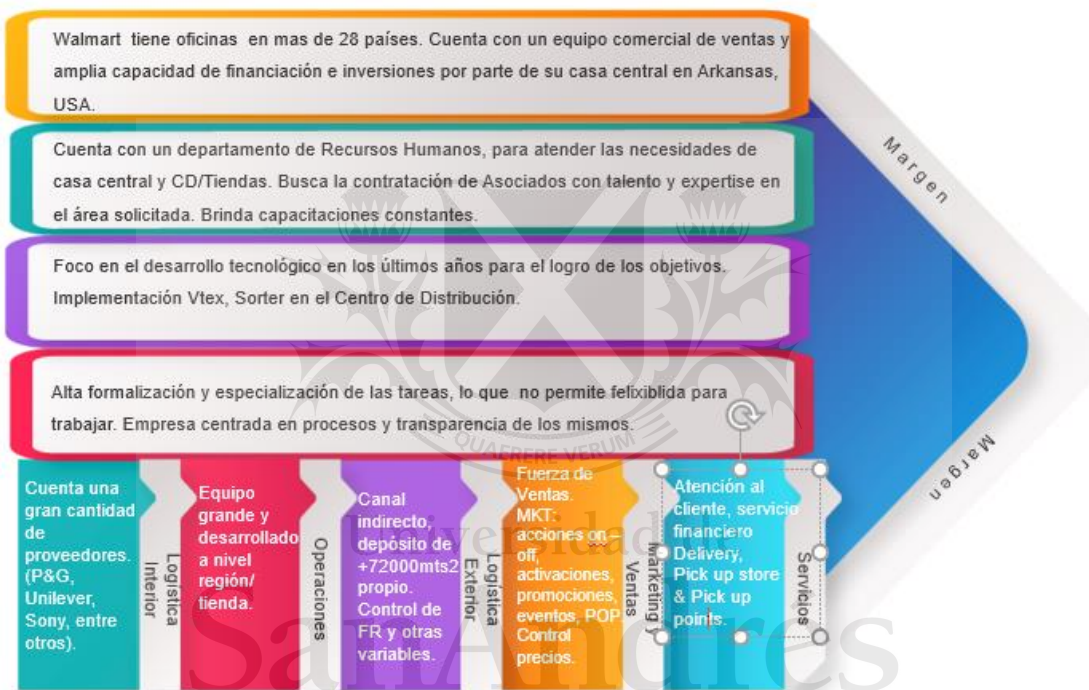
- Desarrollo de tecnología: Como ya nombramos anteriormente Walmart Argentina esta poniendo foco en el desarrollo de la tecnología, desde su E. commerce con su nueva plataforma para darle una mejor experiencia de compra a los clientes, en su centro de distribución con el nuevo sorter inteligente que lo hace en uno de los más tecnológicos del país y hasta en programas internos para mejorar el trabajo día a día de sus asociados y que estos tengan un impacto positivo en el negocio.
- Aprovisionamiento: Walmart Argentina cuenta con un detallado proceso de alta de proveedores, el mismo comienza en el área comercial y pasa por varias áreas como finanzas, legales y otros departamentos antes de poder comenzar a trabajar. Este proceso largo como ya mencionamos anteriormente este dado para cumplir con los valores de la empresa como son la integridad y búsqueda de la excelencia, pero en algunas ocasiones donde se necesita actuar con velocidad esto puede llegar a traer complejidad.

Luego de haber realizado el análisis interno de Walmart Argentina podemos concluir que, las actividades clave que le permitirán a la empresa ganar en E. commerce son en primer lugar su desarrollo tecnológico tanto en su página web como en su centro de distribución, el alto nivel de capacitación y especialización de los empleados en todas sus áreas como comercial, logística, Marketing e E. commerce.

Por otro lado, su operación que, si bien el foco pasa por el Core del negocio que la venta física en las tiendas, ya hay asociados que todas sus tareas están

enfocadas en el negocio online lo cual va a permitir a Walmart dar un mejor servicio a los clientes.

Y por último su equipo comercial, el cual ya trabaja de manera continua con los proveedores para realizar ofertas exclusivas para E .commerce con el fin de captar nuevos clientes y también lograr que los actuales opten por comprar online en vez de las tiendas.



Análisis de la cadena de valor de Walmart Argentina por la herramienta de gestión de Michael Porter



## Objetivos y metas

A continuación, se definirá los lineamientos cualitativos y cuantitativos que delimitaran los objetivos y las metas que Walmart.com.ar perseguirá durante el ejercicio 2020, comprendido de los meses de enero a diciembre de dicho año. Los mismos son:

### Objetivos 2020:

- Subir una posición en el ranking de *top of mind* en la preferencia y elección de compra por parte de los clientes al final del año 2020.
- Lograr una experiencia del usuario satisfactoria en la pagina Walmart.com.ar. Para esto se medirá el *N.P.S (Net Promoter Score)* a final del año 2020.
- Convertir a la compañía en un agente de transformación y formador de sinergia entre las áreas de E. commerce, Comercial, Marketing y Logística, para lograr el objetivo de omnicanalidad.

### Metas 2020:

- Incrementar la participación, Share, de Walmart.com.ar sobre las ventas del total formato Supercenter en 2% (+0.8%)
- Lograr sostener el Market Share online de la compañía en 15.3% sobre el mercado del Retail Online.
- Lograr aumentar el Ticket Promedio en \$3.543 (+23% vs 2019)
- Lograr aumentar en 560.000 la Cantidad de pedidos (+45% vs 2019).
- Aumentar la Cantidad de nuevos usuarios en 50.000 (+13% vs 2019).

## Marketing Mix

A continuación, desarrollaremos la estrategia que Walmart Argentina llevara adelante en E. commerce para cumplir con las metas y los objetivos establecidos anteriormente. Con el fin de llevar esto de una manera ordenada y simple para la interpretación se dividirá a este punto en cuatro secciones: producto, precio, distribución y comunicación.

### Producto:

En lo que respecta a producto Walmart.com.ar lo canaliza a través de su pagina Web, en la misma podemos encontrar las siguientes características que tienen como fin facilitar la navegación y el proceso de compra de los clientes.

En primer lugar y como podrán ver en el anexo 1, la pagina web cuenta con un menú desplegable en donde se podrán ver todas las categorías y subcategorías donde el cliente podrá buscar los productos que quiera comprar. Un ejemplo de esto sería el cliente entra en la categoría bebidas/Aguas/Aguas sin gas. Además, este menú desplegable agrupa a las categorías en dos grandes divisiones primero las categorías de Grocery, que son las que más peso tienen en la venta de Walmart.com.ar y luego las categorías de Mercaderías Generales como por ejemplo Tecnología, electrodomésticos y juguetes. El fin de esto es poder ofrecer una mejor navegabilidad de la pagina durante la compra de los clientes y así reducir los puntos de salida de los usuarios.

Otra de las características distintivas del sitio será como puede verse en el anexo 2, mundos de categorías como por ejemplo Especiales del día del padre, de jardinería, día del niño estos van cambiando según va avanzando el calendario del año. Estos mundos están pensados especialmente para el target de compradores de ocasión que como bien nombramos anteriormente estos hacen compras cada 2-3 meses y categorías específicas como artículos de hogar, muebles y jardín. Además de estos especiales podremos encontrar un destacado de las marcas propias de Walmart Argentina donde podremos encontrar productos de las marcas

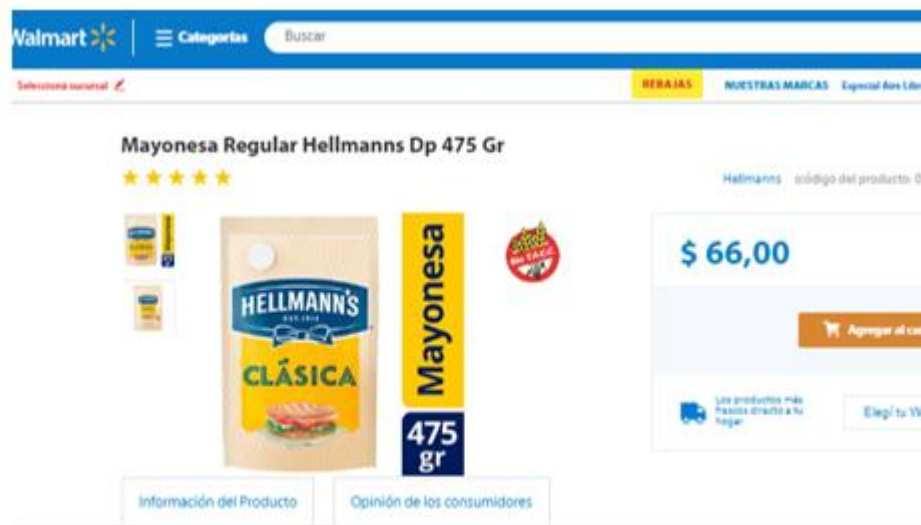
Great Value y Parent's Choice y por último un especial de bebés ya que, como nombramos anteriormente en el análisis de mercado, es una de las categorías más desarrolladas dentro del E. commerce y un factor importante a la hora de decidir donde comprar por eso la decisión de Walmart de hacer un apartado especial para este. Siempre apuntando a una mejor experiencia del usuario dentro de la página.

Siguiendo con los destacados en la Home page podremos encontrar un sector de las categorías más compradas, creemos que esto es un factor importante para que los clientes puedan encontrar de una manera rápida y sencilla los productos "más comprados" para ayudar a agilizar el tiempo de navegación en la página y de la compra.



Sección categorías destacadas en la Home Page de Walmart.com.ar

Por otra parte, a nivel producto y como podrán ver en la imagen siguiente, se pueden encontrar en primer lugar Hero images, en donde el cliente a la hora de navegar por el sitio y ver estos productos encontrará toda la información importante acerca de estos como su gramaje, su precio y además de cucardas especiales como por ejemplo la de "Sin Tacc" todo esto orientado a facilitar el proceso de compra de cliente.



### Información del Producto

Mayonesa Regular Hellmanns Dp 475 Gr

Siguiendo en términos producto, podremos encontrar como se podrá ver en el anexo 3, un apartado donde el cliente puede valorar el producto entre mayor valoraciones positivas el producto orgánicamente se mostrara más en el sitio ya que entenderá que es de los más valorados por los clientes y además se podrá encontrar un apartado con la información del producto o sus características esto más volcado para los productos de mercadería generales donde es muy importante la ficha técnica de los mismos.

En términos de stocks, todos los productos contarán de stocks mínimos acorde a los stocks de las tiendas, por lo que cuando un producto este por debajo de ese stock automáticamente la pagina lo bajara del surtido. Esto es fundamental para que a la hora de pickear los pedidos, reducir la cantidad de faltantes es algo importante para poder cumplir con las ordenes de los clientes al mayor nivel posible.

Continuando con los atributos de la página Web y siguiendo la premisa de hacer la compra una experiencia ágil y sencilla podemos encontrar un apartado

“recompra” en el mismo podremos encontrar las últimas listas realizadas por el usuario con la opción de agregarlas al carrito de manera automática.

En lo que respecta a Banners, a continuación, se detallara los diferentes tipos que se encuentran en el sitio y sus funciones:

- Banners en la Home: En estos principalmente encontraremos las ofertas de Fin de semana, Banners informativos como se puede ver en el anexo 4 con tips de cómo cuidarse con temas fundamentales como el Covid-19.
- Banners de categoría/Marcas: Por un lado, en estos podremos encontrar las principales marcas de cada categoría con la opción de entrar y encontrar todo el surtido de dicha marca y por otro lado podremos encontrar banners con las principales ofertas en cada categoría como se podrá ver en el Anexo 5.
- Banners categorías Adyacentes: Estos tipos de Banners tienen como fin sugerir al cliente otras categorías mientras que está navegando en otra categoría específica, como se puede ver en el anexo 6, un buen ejemplo es la categoría de mascotas, específicamente alimento para perro, donde aparte de ver los logos de marcas y ofertas podemos ver que en el lado superior derecho un banner con la sugerencia de snacks para perros.

Luego de nombrar los aspectos clave de la página Web, es importante también nombrar en términos de producto la estrategia de Walmart.com.ar en lo que se refiere a surtido, como nombramos anteriormente Walmart.com.ar replicará el 100% de su surtido offline al canal online en lo que respecta a Grocery con el fin de lograr la omnicanalidad, creemos que es importante por el peso de la participación en ventas que tiene Grocery en la venta de Walmart.com.ar. En lo que respecta a Mercaderías Generales se busca tener implementado el surtido en un 80/20, esto significa tener el 20% de los ítems que hacen al 80% de la venta y además sumar ítems exclusivos que solo puedan encontrarse en Walmart. Todas estas mejoras nombradas anteriormente tienen como fin no solo mejorar la navegación y experiencia de todos los usuarios, sino que también apunta a targets específicos como los buscadores de novedades, los reflexivos y el segmento

Techie especialmente en categorías de Mercaderías Generales como electrónica y Tv, facilitándole al usuario la información necesaria para que decidan comprar en el sitio.

Ciclo de Vida del Producto: en lo que respecta al ciclo de vida del producto podemos ubicar a Walmart.com.ar en la fase de crecimiento. Los principales motivos que nos llevan a ubicarlo en esta posición son en primer lugar el mercado online está en una fase inmadura tanto en la Argentina y en la región donde la participación de E. commerce esta alrededor del 1% y por otro lado el crecimiento en termino de facturación, pedidos y usuarios crece a tasas exponenciales año tras año tanto en el mercado como en Walmart.com.ar.

Desarrollo de Marca: luego de 60 años de experiencia en el mercado del Retail a nivel internacional y 25 en el mercado argentino Walmart cuenta con un nombre ya establecido y bien posicionado logrando consolidarse como uno de los retailers más importantes de Argentina y el numero 1 a nivel mundial.

Ahora el próximo paso en la estrategia de marca es lograr un incremento en el reconocimiento de marca o awareness en lo que respecta al mercado argentino y para esto se realizara una inversión en pauta tanto en offline como online para lograr este objetivo.

Antes de seguir con la estrategia de precio nos parece correcto realizar el funnel de conversión del sitio Wamart.com.ar del 2019 y el objetivo del 2020 con las métricas y acciones que utilizaremos para lograr nuestros objetivos.

## Funnel conversión Walmart.com.ar

		Objetivo					
		2019			2020		
Fases	Metricas	Qty		%	Qty		%
Entrada	Sesiones	25,411,200	-	100%	28,000,000	-	100%
	Usuarios	400,000	-		450,000	-	
	Visitas pagas	11,435,040	45%		13,213,824	40%	
	Visitas No Pagas	13,976,160	55%		19,820,736	60%	
	Tasa de rebote	17,787,840	30%	70%	20,720,000	26%	74%
Navegacion	Duración	3:07	-		4:10	-	
	Paginas vistas x sesión	8.8	-		9.7	-	
	Página de producto	10,164,480	-	40%	11,200,000	-	40%
Compra	Agrega producto al carrito	1,270,560	-	5%	1,960,000	-	7%
	Metodo de envío	762,336	-	3%	1,400,000	-	5%
	Forma de pago	635,280	-	2.5%	1,120,000	-	4%
	Finalización compra	508,224	-	2%	980,000	-	3.5%
	Conversión	381,168		1.5%	560,000		2%

Como muestra el cuadro anterior podemos ver como el funnel se divide en 3 etapas: entrada, navegación y compra. En la etapa de entrada podemos ver las sesiones del sitio durante el 2019 las cuales llegaron a 25.4 millones de visitas, y una cantidad de usuarios de 400.000. Con respecto al trafico del sitio podemos ver que el 45% viene de visitas pagas y el 55% es un trafico orgánico. Por ultimo la tasa de rebote de Walmart.com.ar fue de un 30% una tasa que está alineada a los parámetros de la industria. Las acciones que realizaremos para mejorar en esta etapa del Funnel son las siguientes: por un lado, continuaremos realizando maillings y acciones en pauta digital para mantener el tráfico que viene por este medio, pero redoblabemos el esfuerzo en mejorar nuestras campañas de SEO y actividades en redes sociales para derivar más tráfico orgánico al sitio. Esto sumado a mantener la home del sitio con la información relevante para el usuario y manteniendo un diseño atractivo para el cliente esperamos reducir la tasa de rebote a un 26%.

Con respecto a la fase de navegación en esta controlaremos el tiempo de sesión de los usuarios, las páginas vistas por sesión, y las paginas vistas de producto, para mejorar estas métricas en esta fase del funnel lo que haremos será tratar de minimizar los clicks a PDP (Product Detail Page), agregando en los productos la

opción de poder seleccionar la cantidad y agregar directamente al carrito sin que el usuario tenga que entrar a una pagina especifica para agregar este producto y que luego tenga que volver a la pagina principal para que continúe con sus compras.

Por ultimo en la fase de compra en donde podemos ver los últimos pasos del cliente en el proceso de la compra, las métricas que estaremos monitoreando en esta fase del funnel son agregación del productos al carrito mirando particularmente la tasa de abandono de los mismos y los motivos, por otro lado el meto de envío que como explicaremos adelante en la sección de canales ofreceremos más opciones en los tipos de envío para que el cliente finalice la compra, por otro lado la forma de pago buscaremos la forma mas efectiva de comunicar las promociones y aparte ofreceremos cuotas sin interés con determinadas tarjetas y por ultimo la etapa de finalización de compra, aquí realizaremos acciones de retargeting por medio de maillings/Pauta digital y Whatsapp para incentivar a los clientes a finaliza la compra.



## Precio

Luego de haber analizado la marca y el producto, pasaremos a detallar la política de precios que se utilizara. Walmart.com.ar utilizara los mismos precios que actualmente se encuentran en el canal offline con el fin de tener el mismo precio que en sus tiendas a diferencia de algunos competidores que en lo que se refiere a su E. commerce posicionan sus precios por encima de las tiendas físicas, como por ejemplo Coto.

Walmart.com.ar se regirá al igual que a nivel internacional con su estrategia de precios de “precios bajos todos los días” (Every Day Low Prices – E.D.L.P), esto consta de tener el precio mas bajo todos los días de la semana y no como por lo general hace la competencia donde las ofertas se concentran en los fines de semana. Creemos que esto es importante porque va de la mano con la misión y propuesta de valor de la compañía que consiste en “ayudar a nuestros clientes a ahorrar dinero para que puedan vivir mejor”.

Hoy en día el factor precio es un atributo fundamental para los clientes y estos están muy informados de los mismos, por lo cual es vital poder ofrecerles los precios mas bajos para lograr construir un vínculo de confianza con ellos y lograr que nos elijan al momento de hacer sus compras. De esta manera facilitaremos a los clientes a no tener que preocuparse de venir un día en particular a las tiendas para conseguir ofertas sin que sabrán que pueden conseguirlos todos los días, logrando así construir una relación de confianza con ellos que es lo más importante, de esta manera Walmart consiguió el éxito a nivel internacional. En otros términos, podemos decir que la estrategia tanto de Walmart Internacional como Walmart Argentina es la de *liderazgo en precio Bajo*.

Para fundamentar esta estrategia de precios a continuación se detallará que acciones se van a estar realizando a nivel compañía para lograr el cumplimiento de la misma.

Programa Key Valuable Item (KVI): el programa de KVI`S, comenzó a inicios del 2016 trayéndole grandes resultados a Walmart Argentina en términos de participación del mercado. Este programa consiste en tomar una canasta de productos de categorías clave y que tienen una gran percepción de precio en la cabeza del consumidor y lograr posicionarse como los más bajos en términos de precio respecto de la competencia. Esta canasta está compuesta por 400 ítems que se mantendrán en el 2020 El relevamiento se hará a través de una consultora de manera semanal, donde la misma saldrá a relevar precios de toda competencia donde haya una tienda de Walmart cerca. Luego de contar con este relevamiento el equipo de pricing accionara sobre estos productos para lograr posicionarse por debajo de los competidores logrando así ser la tienda con el precio mas bajo de la zona.

Competencia: como ya se nombró anteriormente el mercado de Retail en argentina en términos de precio se mueve bajo el concepto de ofertas de fin de semana agresivas.

Como bien mencionamos anteriormente tanto estudios de la CACE como de Nielsen muestran que el factor precio es el driver más relevante por parte de los clientes para elegir dónde comprar tanto en el canal Online como en el Offline, es por esto que es muy importante ejecutar de manera correcta la estrategia de precios antes mencionada y de esta manera no solo estaremos atacando al segmento de clientes buscadores de precios sino que además el resto de segmentos de clientes a los que quiere apuntar la compañía.

## Canales

Para la distribución de sus productos Walmart.com.ar se apalancará sobre su modelo de distribución actual, este consiste en canales indirectos cortos y largos, el motivo de esto es que al ser una empresa de Retail el rol de Walmart es de intermediario. Cada uno de estos canales tienen características específicas que se detallaran a continuación.

Canal indirecto corto: se trata de las ventas del sitio Walmart.com.ar directamente al consumidor final sin ninguna acción de intermediarios en el medio. En lo que respecta a la logística Walmart.com.ar ofrece 4 opciones para el retiro de sus pedidos:

- *Retiro en tienda:* Se pacta con el consumidor final el día para retirar el pedido en su tienda mas cercana, la franja horaria se divide en 4 opciones para darle al cliente opciones y tiempo para buscar su pedido. Las mismas son: 9 a 12 horas, 12 a 15 horas, 15 a 18 horas y por último 18 a 21 horas. Estas franjas horarias aparte de ser una ventaja para el cliente representan una ventaja para la operación a la hora de armar y acomodar los pedidos.
- *Pickup:* Esta nueva opción de retiro se implementó en el 2016 con una inversión de AR\$ 8 Millones de pesos en una prueba piloto en su tienda de San Fernando y en la actualidad ya está implementando en casi la totalidad de las tiendas Supercenter que operan con Walmart.com.ar, las franjas horarias son las mismas que el de retiro en tienda, el diferencial es que el consumidor final retira su pedido sin bajarse del auto.<sup>10</sup>
- *Pickup Exclusivo:* En noviembre de 2019, Walmart.com.ar lanzo su primer punto de Pickup exclusivo en campana con el fin de atender las

---

<sup>10</sup> Walmart presenta el primer servicio de Pickup del país, Noviembre 14, 2016

[https://www.walmartargentina.com.ar/180\\_walmart-presenta-el-primer-servicio-de-pickup-del-pais.html](https://www.walmartargentina.com.ar/180_walmart-presenta-el-primer-servicio-de-pickup-del-pais.html)

necesidades de los clientes que no tienen una tienda física de Walmart cerca para realizar sus compras<sup>11</sup>. Esto les permite a los clientes realizar sus compras a través de Walmart.com.ar y luego coordinar la entrega en este punto exclusivo dentro del predio de la estación de servicio PUMA y retirarlo sin bajarse del auto. Se elijo la zona de Campana debido a su alta concentración demográfica.

- *Envió a domicilio*: en lo que respecta al envío a domicilio existen 2 tipos de opciones para el consumidor final en primer lugar el envío agendado con un rango horario de 9 a 12 AM 3 horas para la entrega de este y por ultimo el extendido con una franja horaria de entrega de 9 AM a 21 PM con 12 horas para la entrega del pedido. Adicionalmente esta opción de entrega cuenta con un costo de envío de AR\$189 que puede variar según la franja horaria elegida pero no por la distancia en kilómetros hasta él domicilio.

Canal indirecto largo: Se trata de las ventas realizadas por Walmart.com.ar a través de otros intermediarios como por ejemplo de Marketplace como Mercado Libre y los Last Milers. A continuación, detallaremos las características de cada uno.

- *Mercado Libre*: las ventas en este canal se realizan a través de la tienda oficial de Walmart Argentina en el sitio, las comisiones rondan entre el 14 y el 10%, lo que lo hace un canal costoso para la compañía, pero estratégicamente es necesario ya que mercado libre cuenta con un 100% de cobertura a nivel país excepto Tierra del Fuego. Este canal tiene la logística tercerizada por la empresa Andreani.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Walmart presenta el primer punto exclusivo de Pickup en Campana, Noviembre 19,2019  
[https://www.walmartargentina.com.ar/645\\_walmart-presenta-el-primer-punto-exclusivo-de-pickup-en-campana.html](https://www.walmartargentina.com.ar/645_walmart-presenta-el-primer-punto-exclusivo-de-pickup-en-campana.html)

<sup>12</sup> Andreani es una compañía líder en la aplicación y desarrollo de tecnología orientada a brindar soluciones logísticas, con cobertura en todo el país.

- *Last Milers*: Utilizaremos a estos jugadores con el fin de seguir captando mayor cobertura principalmente en GBA y CABA donde actualmente no contamos con una cantidad importante de tiendas de Walmart. La ventaja de este intermediario es que Walmart no debe hacerse cargo del costo logístico y las comisiones que manejan rondan el 18% de la venta más un cargo adicional si el pago del usuario es con tarjeta de crédito o débito.

Como mencionamos anteriormente los envíos más rápidos esta entre los 3 factores más importantes de los clientes a la hora de comprar por E.commerce, independientemente del segmento de clientes a lo que pertenezca. Como se puede ver Walmart.com.ar ofrece una gran cantidad de opciones ya sea en los métodos de envío, como en las opciones de retiro tienda y pickup todas estas enfocadas en brindar una experiencia de compra positiva en los clientes y creemos que este es un factor clave para que estos vuelvan a elegir a Walmart para realizar sus compras.

En resumen, todos los canales de distribución en los cual opera Walmart son indirectos, tanto cortos como largos, donde el rol de Walmart es de intermediario entre los proveedores y el consumidor final. Estos tipos de canales son dinámicos y complejos donde el rol de Walmart es vital y de suma importancia para los proveedores buscando realizar alianzas estratégicas con la empresa por lo cual creemos que Walmart tiene una posición muy favorable en la cadena de distribución.

## Comunicación

El último punto que desarrollar del mix de marketing es la promoción y comunicación de la empresa. Para esto se hará un desglose de los canales utilizados para entender los focos de acción en cada uno de ellos.

Mix de Canales de Comunicación: Lo primero a entender es por que medios Walmart.com.ar comunicara su plan de acción y que parte representan del plan y de los costos finales que tiene en su presupuesto.

*Anexo 7  
Mix de Comunicación*

			Presupuesto 2020		
			\$ ARS	%	
<b>PUBLICIDAD</b>	PUBLICIDAD	Online	SEM / Producto & Branding en Redes Sociales + Diarios Digitales	\$7,135,708	49%
		Offline	Vía Publica - Radio - Tv - Diario	\$3,842,304	27%
	Material POP	Material POP	Cartelería en Tienda	\$546,249	4%
		Email MKT	Branding + Ofertras de producto	\$512,347	4%
		Redes sociales	Facebook - Instagram - Whatsapp	\$563,200	4%
		Call-center	Reclamos Pedidos	\$1,821,881	13%
	<b>Total</b>			<b>\$14,421,690</b>	<b>100%</b>

- *Publicidad:* Parte fundamental y básica para el desarrollo del año. Esta se encuentra distribuida entre una parte online y otra offline. En lo que respecta a publicidad podemos ver en el Anexo 7 que la misma representa el 76% de los costos del presupuesto de comunicación. Tanto la parte Online como Offline su objetivo principal será el de hacer branding para dar a conocer el sitio.
- *Relaciones Publicas:* En lo que respecta al área de relaciones publicas y Responsabilidad social empresaria, esta seguirá enfocándose en la parte offline del negocio ya que no creemos que en este momento sea una pata fundamental para el E. commerce de Walmart.com.ar.

- *Marketing Directo*: El segundo vertical dentro del mix de comunicación corresponde al Marketing directo, este representa el 24% de los costos del presupuesto de comunicación. De él se desprenden actividades como el material POP para las tiendas, campañas de Email Marketing, el call center y la interacción directa con nuestros clientes en redes sociales.

Mix de medios publicitarios: Para entender porque la publicidad se lleva gran parte del presupuesto es imprescindible ver su composición y distribución dentro del mix de comunicación. Como se puede ver en el Anexo 8, el online se lleva el 65% del presupuesto de publicidad.

**Anexo 8**  
**Mix de Publicidad**

Medios	Online	65%	Medios	Vertical de comunicación	Presupuesto 2020	
					\$ ARS	%
			Prensa Online	Banners Display	\$1,166,414	11%
			Facebook	Branding + Banners Display + Engagement	\$1,166,414	11%
			Instagram	Branding + Banners Display + Engagement	\$1,166,414	11%
			Twitter	Branding + Engagement	\$205,838	2%
			Google	Posicionamiento Web	\$3,430,629	31%
	Offline	35%	Radio	Ofertas de Fin de semana + Branding de pagina	\$1,372,252	12%
			TV	Ofertas de Fin de semana + Branding de pagina	\$1,372,252	12%
			Materiales en tienda POP	Materiales sitio e.commerce	\$1,097,801	10%
<b>Total</b>					<b>\$10,978,012</b>	<b>100%</b>

- *Prensa Online*: El Primer medio a analizar es el de la presencia de la marca en los medios de prensa digitales. Esto toma forma de publicidad en las principales paginas de medios como por ejemplo Infobae, Clarín, La nación y algunos diarios provinciales del interior del país. Aquí la compañía hará foco en mostrar a través de banners las ofertas de fin de semana para generar tráfico a Walmart.com.ar
- *Facebook e Instagram*: Ambos espacios se perfilan para interactuar de una manera más descontracturada con los actuales y futuros clientes pudiendo conectar y arraigar la marca de una manera más profunda y personalizada. El objetivo principal de estas es por un lado generar Branding de marca,

comunicar ofertas mensuales/Fin de semana y además generar contenido valioso para los consumidores a fin de generar un engagement con ellos, como por ejemplo compartiendo recetas de cocinas, tips preventivos, juegos y concursos, nuevas incorporaciones al surtido e información relevante acerca de nuestras marcas.

- *Twitter*: El presupuesto y plan de acción para este canal de comunicación es relativamente menor a los anteriores nombrados anteriormente ya que lo que busca Walmart por medio de esta Red Social es tener un lugar donde el usuario pueda interactuar con la marca de manera rápida e inmediata con el objetivo de lograr engagement y por otro lado utilizarlo como medio para comunicar iniciativas y tips mencionados anteriormente en Facebook e Instagram.
- *Google*: La inversión en el principal motor de búsqueda del mundo tiene como objetivo comenzar a rankear mejor el sitio Web de la compañía dentro de las búsquedas tanto a nivel orgánico como a nivel pago. Creemos que esto es clave para el Journey de los actuales y potenciales clientes que como nombramos anteriormente antes de elegir dónde comprar realizan búsquedas y es vital aparecer en los primeros lugares. Algunas métricas que estaremos utilizando y midiendo para la toma de decisiones son el CPC (costo por clic) y el CPA (costo por adquisición). En 2019 Walmart tuvo un CPC de \$1.923 y el objetivo para el 2020 es mantenerlo ya que nos enfocaremos en él CPA. En 2019 el CPA fue de \$80.10 y para el 2020 la compañía espera llevarlo a \$73.28. Para lograr esto ajustaremos y mantendremos parte del presupuesto a los productos de Grocery ya que como nombramos anteriormente estos son los más buscados por los clientes y harán que el CPA tienda a bajar, sin descuidar a los productos de mercaderías generales que si bien su CPA es mayor el ROI es mayor al manejar otro tipo de márgenes.



- *Radio y Tv:* Ambos medios se utilizarán para acciones concretas y como soporte de la estrategia de otros canales. La idea de estos es comunicar por un lado las ofertas de fin de semana y por otro lado hacer referencia al sitio Walmart.com.ar, destacando atributos de la pagina como su rapidez, las opciones de retiro y el ahorro en la compra.
- *Material POP:* Se utilizará material POP en las tiendas con el fin de hacer Branding del sitio y comunicación de los atributos principales del E-commerce para los clientes que estén realizando las compras en el offline. A su vez el sector de E-commerce de cada tienda como también el Pickup estará bien señalado y destacado para dar notoriedad de este en las tiendas.

Vale destacar que además de las campañas específicas de Walmart.com.ar, en todas las comunicaciones de la marca se incluye la url del sitio "Walmart.com.ar" con el fin de reforzar el awareness del canal online.

Retorno de la inversión esperado: Luego de realizar el ejercicio de presupuestación de la actividad publicitaria y de comunicación. A continuación, se medió el retorno de la inversión incremental de marketing esperada para el ejercicio 2020 y el resultado fue el siguiente:

Anexo 9  
ROMI

Facturacion Neta Proyectada Total	Facturacion Neta Proyectada sin Marketing	Facturacion Neta Proyectada Atribuible a Marketing	Gastos Totales de Marketing	ROMI
\$1,442,169,001	\$1,297,952,101	\$144,216,900	\$14,421,690	900%

Se estimo que los esfuerzos de marketing colaboraran incrementando en un 10% la facturación neta proyectada para el 2020. Si a la facturación atribuible a marketing se le restan y se vuelven a dividir los costos totales del área se obtiene un ROMI muy positivo. Esto muestra una relación saludable entre los esfuerzos de marketing frente al retorno esperado por los mismos.



Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis Económico – Financiero

Habiendo concluido el análisis de la situación, como así también el análisis estratégico; y desarrollada y elaborada su correspondiente propuesta de marketing mix, en función de los objetivos y metas, pasaremos a realizar los análisis económicos y financieros correspondientes. Dada la necesidad de comparar la evolución en términos nominales de los ingresos y costos de los ejercicios anteriores y del mercado se decidió estructurar el presupuesto para el año 2020 en pesos argentinos:

**Anexo 10**  
**Resultado Financiero**

Walmart.com.ar		Estado Flujo de Caja			
Ventas	0	Real 2019	2020	2021	2022
Ventas Brutas		\$ 1,100,050,848	\$ 1,823,190,052	\$ 2,671,039,525	\$ 3,912,976,068
Ventas Retail		\$ 870,155,710	\$ 1,442,169,001	\$ 2,112,829,872	\$ 3,095,219,165
Pedidos		381,168	560,000	620,000	744,000
Ticket Promedio		\$ 2,886	\$ 3,543	\$ 4,308	\$ 5,259
<b>Ventas Netas</b>		<b>\$870,155,710</b>	<b>\$ 1,442,169,001</b>	<b>\$2,112,829,872</b>	<b>\$3,095,219,165</b>
<b>Costos</b>					
Costo de mercadería vendida		\$ (565,601,211)	\$ (937,409,851)	\$ (1,373,339,417)	\$ (2,011,892,457)
Flete		\$ (56,560,121)	\$ (86,530,140)	\$ (116,205,643)	\$ (154,760,958)
Venta Flete (costo de envío)		\$ 4,350,779	\$ 11,537,352	\$ 29,579,618.21	\$ 49,523,506.64
Comisione Canales		\$ (58,648,495)	\$ (97,202,191)	\$ (142,404,733)	\$ (208,617,772)
Acuerdo Comercial		\$ 2,262,405	\$ 9,374,099	\$ 27,466,788	\$ 60,356,774
<b>Total Costos</b>		<b>\$ (674,196,644)</b>	<b>\$ (1,100,230,731)</b>	<b>\$ (1,574,903,387)</b>	<b>\$ (2,265,390,907)</b>
<b>Total Margen de Contribución</b>		<b>\$195,959,066</b>	<b>\$ 341,938,270</b>	<b>\$ 537,926,485</b>	<b>\$ 829,828,258</b>
<b>Gastos</b>					
Sueldos, carga sociales y Beneficios		\$ (139,224,914)	\$ (230,747,040)	\$ (359,181,078)	\$ (557,139,450)
Marketing		\$ (5,000,000)	\$ (14,421,690)	\$ (13,500,000)	\$ (17,000,000)
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ (4,350,779)	\$ (7,210,845)	\$ (10,564,149)	\$ (15,476,096)
Mantenimiento sistemas		\$ (4,350,779)	\$ (7,210,845)	\$ (10,564,149)	\$ (15,476,096)
Comision Tarjeta		\$ (34,806,228)	\$ (57,686,760)	\$ (84,513,195)	\$ (123,808,767)
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ (187,732,699)</b>	<b>\$ (317,277,180)</b>	<b>\$ (478,322,572)</b>	<b>\$ (728,900,408)</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 8,226,367</b>	<b>\$ 24,661,090</b>	<b>\$ 59,603,914</b>	<b>\$ 100,927,850</b>
Impuestos (35%)		\$ (2,879,228)	\$ (8,631,381)	\$ (20,861,370)	\$ (35,324,748)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 5,347,138</b>	<b>\$ 16,029,708</b>	<b>\$ 38,742,544</b>	<b>\$ 65,603,103</b>
		<b>0.6%</b>	<b>1.1%</b>	<b>1.8%</b>	<b>2.1%</b>

La proyección de ventas esperada se realizará por 3 años a año cerrado, es decir comenzando en enero y finalizando en diciembre del 2020 y años siguientes.

Asimismo, Walmart prevé un crecimiento para el año 2020 en términos de facturación en un 71% esto, alineado a su crecimiento 18/19, además de estar apalancado a la creciente demanda Online con lo referido a la situación sanitaria vivida en Marzo/Abril debido al Covid-19. En lo que respecta a los años 2021 y 2020 se espera un crecimiento de un 46% alineado a la inflación proyectada para años siguientes. La participación de la venta en el 2020 esta compuesta en un 82% por Walmart.com.ar, mientras que el 15% por la tienda oficial de Walmart Argentina en MercadoLibre y por último un 3% por los Lasmilers.

En cuanto a costos podemos ver que los mismos representan el 76% de la venta neta o Retail, y los más representativos son los costos de mercadería vendida representando un 65%, seguidos por el flete que, este consiste en los envíos a domicilio de los pedidos realizados, que representa un 6% de la venta neta disminuyendo su participación para los años 2021 y 2022 debido al incremento en la cantidad de pedidos logrando así eficiencia logística.

En cuanto a los gastos podemos ver que los mismos representan el 22% de la facturación neta, siendo los sueldos y cargas sociales los mas altos representando en el 2020 un 16% de la venta del sitio. En cuanto a la inversión en marketing la misma será de 14.4 Millones de pesos esto representa un 188% mas que en el 2019, esto apalancado a todo el esfuerzo en comunicación que se realizará en el 2020 anteriormente mencionado.

En cuanto a la utilidad neta podemos ver que en el año 2020 estimamos que represente el 1.1% de la venta neta, viendo esto en términos nominales la misma será de 16 Millones de pesos representando un 200% más a la utilidad alcanzada en 2019.

Por otro lado, se llevará a analizar la factibilidad del proyecto a través del cálculo de la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto.

La Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es un indicador que mide la rentabilidad de un proyecto y se utiliza como herramienta para la toma de decisiones de inversión que permite conocer la factibilidad de un proyecto de inversión.

La TIR de una inversión es aquella tasa de interés con la cual hace que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) sea cero.

Por su parte, el Valor Actual Neto de proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona un proyecto, ya que calcula, en el momento inicial de la posible inversión, el incremento de valor que proporciona a los inversores en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo.

**Anexo 11**  
**Resultado Financiero 2**

Inversión inicial *	\$46,725,000	-(USD 700.000)
Inflación Proyectada	46%	
Tasa de Descuento **	25%	
VAN	\$ 199,027,229	
TIR	50,9%	

*\* Tomando como valor la inversión necesaria para crear un nuevo E-commerce.*

*\*\* Compuesta por un 8% de Riesgo País + 3% tasa del Tesoro de EEUU + 14% de tasa de rendimiento esperada para lograr una mejor rentabilidad que un Plazo Fijo.*

Podemos concluir que el proyecto arroja muy buenos resultados en términos económicos. La tasa de rendimiento del proyecto es de un 50,9% superando a la inflación proyectada y a la tasa de descuento llegando a la conclusión que el proyecto es factible.



Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusiones

La venta online es un fenómeno que vino para quedarse, este crece a tasas exponenciales año tras año no solo a nivel local sino a nivel mundial siendo un mercado en plena expansión. En lo que respecta al mercado argentino en el 2019 el mismo creció un 76% en términos de facturación contra 2018 y un 156% contra 2017 respectivamente, pero además de crecer en facturación vemos que tanto los usuarios como la cantidad de pedidos aumenta año tras año. Si nos adentramos en el mercado moderno online el mismo crece en un 71% con respecto al 2018 logrando así representar el 1.2% de las ventas totales del canal. Esto hace que el canal online sea un nuevo segmento muy interesante para explorar para varios retailers.

La compañía fue fundada en 1962 por Sam Walton en Arkansas Estados Unidos, esta cuenta con una amplia experiencia en el mercado del Retail y una fuerte posición de liderazgo a nivel mundial. En lo que respecta a Argentina la misma cuenta con 25 años de experiencia consolidándose de esta manera como uno de los principales retailers de Argentina y al igual que a nivel internacional el foco de su estrategia está en lograr consolidarse como uno de los principales retailers de E. commerce.

En este contexto se postula la decisión de avanzar en un plan de marketing de E. commerce con el objetivo de seguir haciendo valer su misión de ayudar a los clientes a ahorrar dinero para que puedan vivir mejor, respaldado de su propuesta de valor basada en precios bajos todos los días y ofrecer una experiencia de compra omnicanal y de conveniencia.

Al confeccionar este plan se formularon ciertas metas para verificar y controlar el correcto funcionamiento de este plan como lograr aumentar la participación de las ventas del canal online a un 2% sobre las ventas totales de la compañía esto representaría un +0,8% contra el 2019. Esta meta está directamente relacionada con otras dos metas que son necesarias monitorear como lograr aumentar la

cantidad de pedidos en un 45% vs 2019 llegando de esta manera a 560.000 pedidos anuales y lograr aumentar el ticket promedio online a \$3.543. Y Por último sostener el market share del canal online que es de 15.3%, muy superior al market share offline de la compañía.

De cumplirse los pronósticos el ejercicio 2020 cumpliría con una TIR de 50.9% sobre un ejercicio proyectado a 3 años con un crecimiento sostenido del resultado económico tanto en valores nominales como porcentuales. Mostrando así que el E. commerce es un mercado en expansión, en pleno crecimiento y con grandes oportunidades para los próximos años.





## Bibliografía:

- “Beyond the 4 P’s: A new paradigm emerges” - Yoram Wind.
- “Informe de Mercado – Walmart Argentina”
- “Informe Anual comercio electrónico 2018” – CACE
- “Informe Anual comercio electrónico 2019” - CACE
- “Presentación Anual E-commerce Walmart Full Year 2018” – NIELSEN
- “Presentación Anual E-commerce Walmart Full Year 2019” – NIELSEN
- “Perfil Consumidor Walmart Y Changomas” – Walmart Argentina
- Michael E. Porter “Comprendiendo la estructura de un sector”. Harvard Business School. 708-S07. Rev. 117 Enero 2007.



## Anexos:

Anexo 1  
Sitio Walmart.com.ar



Anexo 2  
Sitio Walmart.com.ar  
Sub-mundos de categorías



**Anexo 3**  
**Sitio Walmart.com.ar**  
**Información Técnica de producto**

The screenshot displays the Walmart.com.ar product page for a "Led 32 Smart Hd Aoc Le32s5970/28". The page features a blue header with the Walmart logo, a search bar, and navigation icons. The product title is "Led 32 Smart Hd Aoc Le32s5970/28". The price is listed as \$12.999<sup>00</sup>. Below the price, there is a "Comprar ahora" button. The technical specifications section is highlighted with a red box and contains the following information:

**Información del Producto**

Led 32 Smart Hd Aoc Le32s5970/28

**CARACTERÍSTICAS**

Tamaño de la pantalla: 32 pulgadas  
 Formato: TV LCD HD (1920x1080)  
 Aplicaciones Preinstaladas: Netflix, YouTube, Google+  
 Relación de aspecto: 16:9  
 Características de la imagen:  
 Tecnología de imagen de última generación  
 3 canales USB  
 Salida de audio digital (optical)  
 Salida de audio (analog)  
 Dimensiones externas: 118 (D) x 72 x 11  
 Incluye manual usuario en español, manual de ajuste

Modelo:  
 Alinea con Base: 47x7 (D)  
 Incluye: 1x Base: 47x7 (D)

Universidad de  
**San Andrés**



Anexo 6  
 Sitio Walmart.com.ar  
 Banners Categoría Adyacentes

The screenshot displays the Walmart.com.ar interface for a dog food product. The main product is 'Snack Dentastix Razas Pequeñas Pedigree X 7un' priced at \$132,10. A red box highlights an adjacent banner for 'Snacks para perro'. Below the main product, there are logos for Pedigree, Dog Chow, Dogui, Tiernitos, and Sebasitos. The page also shows a list of brands and a 'Ordenar por' dropdown menu.

Anexo 7  
 Mix de Comunicación

			Presupuesto 2020		
			\$ ARS	%	
PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	Online	SEM / Producto & Branding en Redes Sociales + Diarios Digitales	\$7,135,708	49%
		Offline	Vía Publica - Radio - Tv - Diario	\$3,842,304	27%
	Material POP	Material POP	Cartelería en Tienda	\$546,249	4%
		Email MKT	Branding + Ofertras de producto	\$512,347	4%
		Redes sociales	Facebook - Instagram - Whatsapp	\$563,200	4%
		Call-center	Reclamos Pedidos	\$1,821,881	13%
		Total			\$14,421,690

**Anexo 8**  
**Mix de Publicidad**

Medios					Presupuesto 2020	
	Offline	35%	Medios	Vertical de comunicación	\$ ARS	%
			Online	65%		
			Prensa Online	Banners Display	\$1,166,414	11%
			Facebook	Branding + Banners Display + Engagement	\$1,166,414	11%
			Instagram	Branding + Banners Display + Engagement	\$1,166,414	11%
			Twitter	Branding + Engagement	\$205,838	2%
			Google	Posicionamiento Web	\$3,430,629	31%
			Radio	Ofertas de Fin de semana + Branding de pagina	\$1,372,252	13%
			TV	Ofertas de Fin de semana + Branding de pagina	\$1,372,252	13%
			Materiales en tienda POP	Materiales sitio e-commerce	\$1,097,801	10%
				<b>Total</b>	<b>\$10,978,012</b>	<b>100%</b>

**Anexo 9**  
**ROMI**

Facturacion Neta Proyectada Total	Facturacion Neta Proyectada sin Marketing	Facturacion Neta Proyectada Atribuible a Marketing	Gastos Totales de Marketing	ROMI
\$1,442,169,001	\$1,297,952,101	\$144,216,900	\$14,421,690	900%

  
 Universidad de  
**San Andrés**

**Anexo 10**  
**Resultado Financiero**

Walmart.com.ar		Estado Flujo de Caja			
Ventas	0	Real 2019	2020	2021	2022
Ventas Brutas		\$ 1,100,050,848	\$ 1,823,190,052	\$ 2,671,039,525	\$ 3,912,976,068
Ventas Retail		\$ 870,155,710	\$ 1,442,169,001	\$ 2,112,829,872	\$ 3,095,219,165
Pedidos		381,168	514,577	620,000	744,000
Ticket Promedio		\$ 2,886	\$ 3,543	\$ 4,308	\$ 5,259
<b>Ventas Netas</b>		<b>\$870,155,710</b>	<b>\$1,442,169,001.4</b>	<b>\$2,112,829,872</b>	<b>\$3,095,219,165</b>
<b>Costos</b>					
Costo de mercaderia vendida		\$ (565,601,211)	\$ (937,409,851)	\$ (1,373,339,417)	\$ (2,011,892,457)
Flete		\$ (56,560,121)	\$ (86,530,140)	\$ (116,205,643)	\$ (154,760,958)
Venta Flete (costo de envio)		\$ 4,350,779	\$ 11,537,352	\$ 29,579,618.21	\$ 49,523,506.64
Comision Canales		\$ (58,648,495)	\$ (97,202,191)	\$ (142,404,733)	\$ (208,617,772)
Acuerdo Comercial		\$ 2,262,405	\$ 9,374,099	\$ 27,466,788	\$ 60,356,774
<b>Total Costos</b>		<b>\$ (674,196,644)</b>	<b>\$ (1,100,230,731)</b>	<b>\$ (1,574,903,387)</b>	<b>\$ (2,265,390,907)</b>
<b>Total Margen de Contribucion</b>		<b>\$195,959,066</b>	<b>\$ 341,938,270.2</b>	<b>\$ 537,926,485</b>	<b>\$ 829,828,258</b>
<b>Gastos</b>					
Sueldos, carga sociales y Beneficios		\$ (139,224,914)	\$ (230,747,040)	\$ (359,181,078)	\$ (557,139,450)
Marketing		\$ (5,000,000)	\$ (14,421,690)	\$ (13,500,000)	\$ (17,000,000)
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ (4,350,779)	\$ (7,210,845)	\$ (10,564,149)	\$ (15,476,096)
Mantenimiento sistemas		\$ (4,350,779)	\$ (7,210,845)	\$ (10,564,149)	\$ (15,476,096)
Comision Tarjeta		\$ (34,806,228)	\$ (57,686,760)	\$ (84,513,195)	\$ (123,808,767)
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ (187,732,699)</b>	<b>\$ (317,277,180)</b>	<b>\$ (478,322,572)</b>	<b>\$ (728,900,408)</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 8,226,367</b>	<b>\$ 24,661,089.9</b>	<b>\$ 59,603,914</b>	<b>\$ 100,927,850</b>
Impuestos (35%)		\$ (2,879,228)	\$ (8,631,381)	\$ (20,861,370)	\$ (35,324,748)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 5,347,138</b>	<b>\$ 16,029,708</b>	<b>\$ 38,742,544</b>	<b>\$ 65,603,103</b>
		<b>0.6%</b>	<b>1.1%</b>	<b>1.8%</b>	<b>2.1%</b>

**Anexo 11**  
**Resultado Financiero 2**

Inversión inicial *	\$46,725,000	(USD 700.000)
Inflación Proyectada	46%	
Tasa de Descuento **	25%	
VAN	\$	199,027,229
TIR	50.9%	

*\* Tomando como valor la inversión necesaria para crear un nuevo E-commerce.*

*\*\* Compuesta por un 8% de Riesgo País + 3% tasa del Tesoro de EEUU + 14% de tasa de rendimiento esperada para lograr una mejor rentabilidad que un Plazo Fijo.*



Universidad de  
**San Andrés**