



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Maestría de Marketing y Comunicación**

---

**Plan de Marketing**  
**“Lanzamiento de lentes de lectura de la marca Z-Zoom en tiendas de frontera del  
Chuy, Uruguay/ Brasil”**

---

Candelaria M. Pourtalé (DNI 27.861.799)

Mentora: Victoria Casano

Buenos Aires, Argentina

Mayo 2019

---

**\*APLICA CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD**

## INDICE

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b><u>RESUMEN EJECUTIVO</u></b>          | <b>5</b>  |
| <b>2.</b> | <b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>               | <b>7</b>  |
| <b>3.</b> | <b><u>CONTEXTO</u></b>                   | <b>9</b>  |
| 3.1       | LA EMPRESA                               | 9         |
| 3.1.1.    | MIX DE PRODUCTO                          | 10        |
| 3.1.2.    | CLAVES DEL ÉXITO                         | 10        |
| a.        | Exhibición con concepto                  | 10        |
| b.        | Compra por impulso                       | 12        |
| 3.1.3     | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO                   | 12        |
| 3.2       | ANÁLISIS DEL MERCADO                     | 14        |
| 3.2.1     | ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO               | 14        |
|           | Travel Retail                            | 14        |
|           | Estructura del Travel Retail             | 14        |
| 3.2.1.2.  | Análisis PEST                            | 23        |
|           | Análisis Político                        | 23        |
|           | Análisis Económico                       | 24        |
|           | Análisis Social                          | 25        |
|           | Análisis Tecnológico                     | 27        |
|           | Análisis Ambiental                       | 28        |
|           | RSC - Responsabilidad Social Empresarial | 29        |
|           | El futuro de la industria                | 30        |
| 3.2.2     | ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO               | 35        |
| 3.2.2.1.  | Análisis PEST                            | 36        |
|           | Análisis Político                        | 36        |
|           | Análisis Económico                       | 41        |
|           | Análisis Social                          | 43        |
|           | Análisis Tecnológico                     | 50        |
|           | Análisis Ambiental                       | 51        |
| <b>4.</b> | <b><u>ENTORNO COMPETITIVO</u></b>        | <b>53</b> |
| 4.1.      | LAS 5 FUERZAS DE PORTER                  | 53        |



Universidad de  
**San Andrés**

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
| 4.2.          | FODA   | 57        |
| <b>5.</b>     | <b><u>DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMERCIAL - MARKETING OPERATIVO</u></b> | <b>60</b> |
| 5.1.          | CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Z-ZOOM                                      | 60        |
| 5.2.          | PRODUCTO   | 61        |
| 5.3.          | PLAZA  | 67        |
| 5.4.          | PROMOCIÓN  | 68        |
| 5.5.          | PRECIO   | 70        |
| 5.6.          | OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING  | 70        |
| <b>6.</b>     | <b><u>SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO</u></b>                | <b>71</b> |
| 5.1.          | ESTRATEGIA COMERCIAL   | 73        |
| 5.2.          | PRODUCTO   | 73        |
| 5.3.          | PROMOCIÓN  | 74        |
| 5.4.          | ATRIBUTOS DE MARCA   | 74        |
| <b>7.</b>     | <b><u>CRONOGRAMA DE ACCIONES</u></b>                                   | <b>78</b> |
| <b>7.1.</b>   | <b><u>FASES</u></b>  | <b>78</b> |
| <b>7.1.1.</b> | <b><u>PRIMERA FASE</u></b>   | <b>78</b> |
| 7.1.2.        | SEGUNDA FASE   | 78        |
| 7.1.3.        | TERCERA FASE (AÑO 2020)  | 78        |
| 7.1.4.        | CUARTA FASE (AÑO 2021)   | 79        |
| 7.1.4.1.      | Acciones   | 79        |
| 7.1.4.1.1.    | ACCIÓN B2B   | 79        |
| 7.1.4.1.2.    | Capacitaciones   | 79        |
| 7.1.4.1.4.    | Promoción  | 80        |
| 7.1.4.1.5.    | RSE – Responsabilidad Social Empresarial                               | 82        |
| <b>8.</b>     | <b><u>PRESUPUESTO Y RESULTADOS PROYECTADOS</u></b>                     | <b>82</b> |
| 8.1           | ESTIMACIÓN DE DEMANDA  | 82        |
| 8.2.          | PRESUPUESTO  | 83        |

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>8.3. PRESUPUESTO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN</b> | <b>84</b>        |
| <b>8.4. CONTROLES E INDICADORES</b>                 | <b>84</b>        |
| <b><u>9. CONCLUSIONES</u></b>                       | <b><u>85</u></b> |
| <b><u>10. BIBLIOGRAFÍA</u></b>                      | <b><u>87</u></b> |
| <b>10.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>                 | <b>87</b>        |
| <b>10.2. INDICE DE FIGURAS</b>                      | <b>91</b>        |
| <b><u>11. ANEXOS</u></b>                            | <b><u>93</u></b> |



Universidad de  
**SanAndrés**

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento de la población mundial no se detiene. Tampoco su necesidad de trasladarse de un lado a otro. Antes, los traslados eran complejos, pero gracias a los cambios tecnológicos de los últimos cincuenta años, transformaron la industria de la aviación y del transporte hasta el día de hoy, donde viajar largas distancias es accesible para gran parte de la población mundial. La creciente valoración de las experiencias alimentó en los últimos años también a la industria del turismo, que, sumado al cambio tecnológico y el fácil acceso a la información, permiten que más gente conozca la oferta y posibilidades que el mundo ofrece. También sucedió con la vida empresarial, que, con la globalización y conectividad, más gente de negocios está viajando día a día.

Este trabajo pretende que el lector comprenda cómo se desarrolla el canal de Venta llamado "Travel Retail", siendo los ámbitos de venta minorista relacionados con la industria del viaje. Luego de explicar cómo se estructura este Canal, nos enfocaremos en el desarrollo de una marca específica en uno de los sub-canales, en un área geográfica determinada. La marca se llama Z-ZOOM, y es parte de una compañía especializada en el Travel Retail y la venta de impulso, llamada Travel Blue Ltd.

Este trabajo es un Plan de Marketing de lanzamiento de lentes pregraduados de la marca Z-ZOOM, acotado al lanzamiento en nueve (9) tiendas en la zona de frontera de la ciudad del Chuy, Uruguay, durante el primer año, y su expansión a lo largo del plan de cinco años.

El Plan tiene como objetivo penetrar la marca en esta región, teniendo que ganar participación y la evaluación de un concepto que trae consigo una forma innovadora de exhibición y planteo de venta de impulso. Los resultados de este plan servirán para Z-ZOOM como referencia de la performance en este tipo de sub-canal.

Por esto, el Plan de Marketing, incluye también una visión coyuntural de esta región de frontera, donde podremos descubrir el contraste con el entorno de un aeropuerto.

El Proyecto exigirá como estrategia clave el apoyo de un socio local con experiencia en el Canal y la región, dedicado al servicio y seguimiento de la estrategia, para lograr la aceptación y confianza en esta etapa de lanzamiento y demostrar la rentabilidad de la

marca a los minoristas y luego continuar el crecimiento de Z-ZOOM en la zona de frontera de Uruguay.

Daremos un marco acotado también de esta zona que es particular por su coyuntura y comportamiento para entender cómo abordar al consumidor.

Para lograrlo, se combinará el conocimiento de quien presenta el trabajo combinado con el desarrollo de nueva información a la que se llegará con la aplicación de las herramientas adquiridas durante la maestría.



Universidad de  
**San Andrés**

## 2. INTRODUCCIÓN

Para poder darle un marco al Plan de Marketing que les compartiré, decidí comenzar con la primera sección que tiene que ver con el Contexto. El Contexto tiene 3 bases: la empresa de donde nació la marca, el análisis macroeconómico y el análisis microeconómico. Conociendo la empresa, obtendremos información de los antecedentes la misma y por qué se eligió desarrollar a Z-ZOOM en este Canal. Siendo una empresa pequeña, es particular el modelo de estructura y propuesta que forjó y su desarrollo a nivel global. Luego, con las herramientas del análisis PESTEL analizaremos el Canal Travel Retail a nivel global, que es el ámbito donde Z-ZOOM pertenece, y las variables que influyen en éste a nivel Político, Empresarial, Social, Tecnológico y Ambiental. Es en esta etapa donde se detalla principalmente el sub-canal más importante del Travel Retail, los aeropuertos, ya que éste es quien regirá el futuro de la marca. Es de vital importancia comprender esto porque es el ámbito de los aeropuertos quien le dará visibilidad a la marca y ayudará a posicionarse en la región seleccionada para el plan, siendo que la misma pertenece a otro sub-canal, el de frontera. La dinámica de tiendas de frontera difiere de la de aeropuertos, y es por esto que gran parte de lo mencionado en la sección del macro entorno no será utilizado luego para hacer el Plan, pero sí servirá para entender la coyuntura de la marca, que es el objetivo del análisis PESTEL.

Posteriormente, con el mismo modelo, haremos un análisis del micro entorno para entender la zona de frontera en un contexto que se fusiona con el Travel Retail pero con sus características propias, por lo tanto es clave para el desarrollo del Plan también conocer este tipo de sub-canal. De esto resulta un caso interesante de abordaje, con un comprador de características diversas.

Describiremos el entorno competitivo aplicando las herramientas aprendidas durante la maestría, de la que luego se desprenderá la estrategia. Con esta información, se plantearán los objetivos del Plan, que serán implementados por medio de un plan de acción y cronograma, de la mano de estructuras como las 4 P's, diagrama de Gantt, entrevistas cuantitativas y cualitativas, ciclo de vida de producto, entre otras.

Luego se planteará el presupuesto y los resultados esperados, que se medirán por medio de indicadores.

Finalmente, se evaluará la experiencia completa y viabilidad del proyecto.



Universidad de  
**San Andrés**



### 3. CONTEXTO

#### 3.1 LA EMPRESA

Travel Blue Ltd. fue fundada en el año 1987 en Londres por una pareja de emprendedores, Avi y Dassi Levin. Éstos, encontraron en el mercado poca oferta de soluciones para el viajero y vieron en ello una oportunidad para desarrollar accesorios que provean confort y seguridad en el proceso de viaje.

Es así como comenzaron a vender en el canal minorista y la compañía fue creciendo año a año hasta lograr instalarse en el mercado como una de las principales marcas en esta categoría.

Travel Blue logró, luego de 30 años, y siendo aún una empresa familiar, una cobertura global casi completa, con presencia en más de 12.000 puntos de venta, en 110 países y equipos de venta regionales con sede propia en todos los continentes.



Figura 1 Logo Travel Blue (Travel Blue; 2018)



Figura 2 Oficinas regionales alrededor del mundo. (Travel Blue, 2018)

### 3.1.1. MIX DE PRODUCTO

Algunos de los productos que la compañía ofrece son: adaptadores para diferentes países, cables, almohadas de viaje (su producto estrella), riñonera antirrobo, bolsitos, bolsos de repuesto, candados, medias de compresión, entre otros.



Figura 3. Mix de producto (Travel Blue, 2018)

### 3.1.2. CLAVES DEL ÉXITO

#### A. EXHIBICIÓN CON CONCEPTO

La clave del éxito de Travel Blue, fue el desarrollo de un concepto de exhibición de marca con un mueble propio, que contenga una gran variedad de alternativas, todas en el mismo lugar. En los lugares donde no tiene mueble, se suma al espacio disponible con una fuerte presencia de marca. Algunos ejemplos a continuación:



Figura 4 Exhibidores Travel Blue Mumbai Duty Free (Travel Blue, 2018)



Figura 5 Exhibidores Travel Blue Mumbai Duty Free (Travel Blue, 2018)

## B. COMPRA POR IMPULSO

Dentro de la decisión de compra, la compra de impulso es aquella no planificada. Travel Blue intenta promover este tipo de compra, trabajando en varios aspectos para poder lograr este resultado, como ser:

- el atractivo del mueble (diseño)
- visualización de marca
- la ubicación del exhibidor en el punto de venta
- la disposición y organización de la mercadería o lineario
- que el mueble esté siempre completo
- que los productos sean de necesidad en ese canal en particular
- precios accesibles (entre 9 y 30 dólares)

### 3.1.3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El producto estrella de Travel Blue es la almohada de viaje, de las que tiene varios modelos con diferentes materialidades y posicionamientos. Sin embargo, al estar hace más de 10 años en el mercado, y siendo que éste y varios de los otros productos de su cartera tienen barreras bajas para la copia (de hecho ya existen en el mercado varias copias y competidores), esta unidad de negocio de Travel Blue ya se encuentra en etapa de maduración.

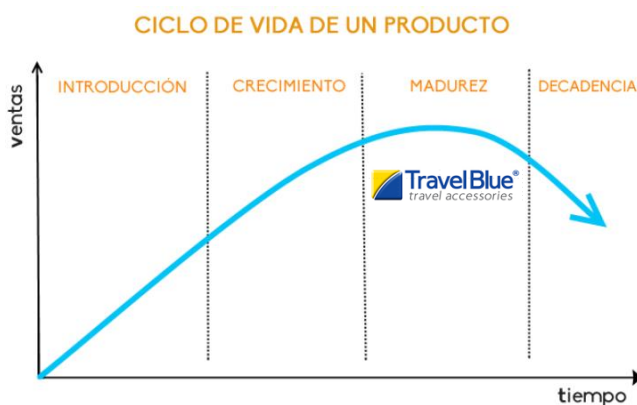


Figura 6 Ciclo de vida de un producto.

Es en ésta etapa del **ciclo de vida del producto**, que el crecimiento de las ventas se reduce. Según Kotler y Armstrong, la mayoría de las marcas que están en esta etapa, que es la más larga del ciclo de vida, ven cómo las ventas se desaceleran porque el producto ha logrado aceptación por la mayoría, y las utilidades se estabilizan por las inversiones en marketing para contrarrestar la aparición de marcas competidoras (Kotler, Armstrong; 2017).

Es entonces que hace algunos años, la compañía optó por una de las estrategias sugeridas para esta instancia: la diversificación. Es así, que Travel Blue comenzó a buscar negocios alternativos donde pudiese optimizar gastos utilizando la plataforma ya desarrollada de contactos y estructura de costos fijos lograda para los accesorios de viaje. La estrategia fue ampliar la oferta de productos con una nueva categoría de productos. Luego de evaluar la competencia y beneficios en el Canal Travel Retail se decidió por **los lentes**.

Así llegó la marca **Z-ZOOM Eyewear**, que fue lanzada en año 2018 con una línea de sol y de lentes pregraduados que detallaremos más adelante. Este trabajo se acotará a la línea de **lentes pregraduados**.



Figura 7. Logo Z-ZOOM (Z-ZOOM; 2019)

Siguiendo el patrón exitoso de Travel Blue, la estrategia de lanzamiento de Z-ZOOM a nivel global, es posicionarse inicialmente con prioridad en el Travel Retail. Es por esto, que explicaremos en detalle este Canal y luego las implicancias del macro entorno por medio del análisis del modelo PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico),

incluyendo factores ambientales, que luego, con el análisis del micro entorno dará un marco contextual para el Plan de Marketing.

## **3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **3.2.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

#### **TRAVEL RETAIL**

El Canal de Travel Retail es un canal específicamente vinculado al viajero en todas sus formas: avión, barco, automóvil, o turistas de a pie. Este Canal nace en el año 1947 como primera oportunidad de venta en el entorno del viaje, cuando el irlandés Brendan O'Regan funda la primera tienda de "Duty Free" o libre de impuestos en el corazón del aeropuerto de Shannon en su mismo país. Este aeropuerto era el que controlaba casi todos los vuelos que conectaban Europa con Estados Unidos, ya que casi todos los aviones debían cargar combustible antes del largo tramo transatlántico. Esta primera tienda libre de impuestos fue un éxito, en ese entonces los productos en venta eran muy limitados, principalmente cigarrillos y alcohol.

En ese entonces que comienza a desarrollarse el sistema de tiendas en zonas vinculadas al viaje, que fueron atractivas en sus inicios por sus beneficios en cuanto a la oferta de precios facilitada por las regulaciones especiales de estas zonas libres de impuestos.

Luego, se fueron sumando el resto de las categorías que incluirían los perfumes, productos de moda, productos de cuero, comida, artículos de lujo y productos locales, representativos del lugar que el pasajero compraba como recuerdo propio o regalo (comúnmente llamado "suvenir").

#### **Estructura del Travel Retail**

Las tiendas en este canal tienen características especiales:

**Tiendas Duty Free:** son diferentes a las del mercado doméstico o local dado que el producto vendido no tiene como finalidad ser consumido en el país en el cual se realizó la

compra, sino para trasladarlo al destino final del viaje. Por esta razón, el concepto aplicado es que quien compra debe ser un pasajero con destino internacional.

En la mayoría de los casos estos productos no ingresan al territorio donde fueron vendidos y son libres de impuestos, lo que determinaría que los precios que encontramos en este Canal serán **menores a los del mercado local**. Éste es un gran diferencial del Canal. Sin embargo, hay países que como la Unión Europea, por ejemplo, que por su régimen económico, gracias a la desregulación de las zonas de Duty Free en 1999, no considera todos los precios dentro de los aeropuertos libres de impuestos, ya que los países que la componen, son considerados parte de una misma economía, por lo que sí se paga el impuesto al valor agregado en general, a no ser que se viaje fuera de Europa, donde será eximido. Europa tuvo que cambiar su estrategia de propuesta de valor para hacer de sus aeropuertos lugares atractivos de ocasión de compra y lo logra siendo la región con los mejores aeropuertos y ofertas comerciales minoristas del mundo.

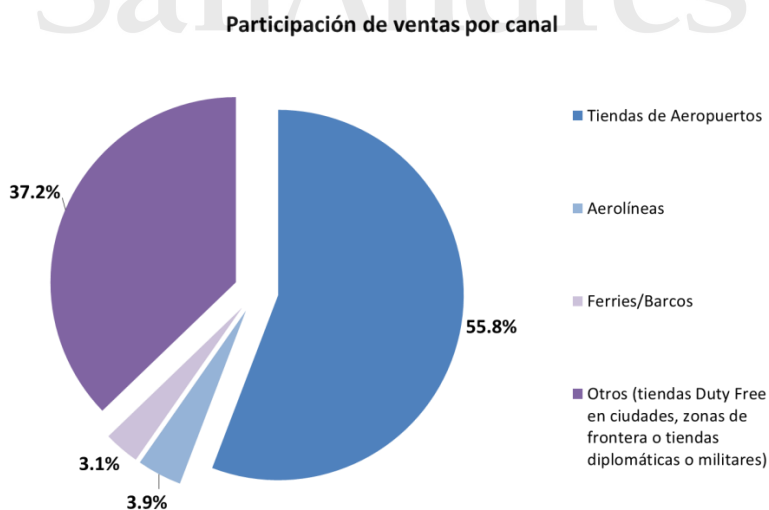
**Tiendas Duty Paid:** Las tiendas bajo el régimen Duty Paid en cambio, se caracterizan por incluir en su venta el cobro de impuestos, pero éstas participan también del entorno del traslado de personas. En general, son tiendas de consumo espontáneo que se encuentran antes de ingresar a migraciones, (tiendas de conveniencia, comida, regalos, farmacias, souvenir, etc.). Sin embargo, hay muchas de éstas tiendas que venden también luego de atravesar migraciones, incluyendo impuestos.

San Andrés

Los espacios donde se ubican las tiendas arriba descritas son administrados por los OPERADORES / MINORISTAS con puntos de venta en los siguientes sub-canales:

- Tienda en Aeropuertos
- Tienda en Barcos (ferries/cruceros)
- Aerolíneas (venta por catálogo en el avión)
- Tienda de frontera
- Tienda en puertos
- Tiendas en mercado local, dentro de las ciudades y hoteles – “Downtown”
- Tiendas en estaciones de tren
- Tiendas para diplomáticos
- Tiendas en zonas militares
- Venta online, retira en el aeropuerto - “Click & Collect” (clickea y retira”)

Debajo compartimos las estimaciones de participación de algunos de estos sub-canales a nivel global. El microanálisis que haremos sobre el Canal de frontera que, aunque no es el más importante de la industria, sí lo es para la marca ZZOOM hoy en día en esta región. Explicaremos estas razones más adelante.



**Figura 8 Participación de sub-canales dentro del Travel Retail a nivel global. Elaboración propia.**



## ¿Quiénes son los participantes y cómo se vinculan?

Es importante conocer quiénes son los participantes del Canal para entender parte de la razón de la elección de la zona del Chuy para el Plan de Marketing.

En el Travel Retail participan:



### a. Dueños de espacios

Los dueños de los espacios donde las tiendas minoristas ofrecen productos al viajero, tienen modelos de gestión diferentes.

En el caso de los aeropuertos, el modelo de gestión puede ser: que la tienda sea propiedad del gobierno local o de empresas mixtas (gubernamentales y privadas).

Luego, los aeropuertos, a su vez, concesionan una porción de sus espacios para ser explotados comercialmente. Esto se lleva a cabo por medio de licitaciones públicas que hacen a los “operadores” o “minoristas”. El resto de los espacios los alquila directamente a terceras marcas o explota bajo su propio gerenciamiento.

Las compañías de barcos por ejemplo, en general, se vinculan comercialmente de manera directa con las marcas ya que ellos manejan sus espacios de Duty Free. Lo mismo en las ciudades o fronteras como el que vamos a estudiar, en general son negocios directos.

## b. **Minoristas/Operadores**

Cuando los dueños de los aeropuertos determinan concesionar ciertos espacios, lo pueden hacer de acuerdo a la categoría de oferta (pueden ser de gastronomía o de productos), y se concesionan o atribuyen a diferentes “operadores”. Estas concesiones se hacen, como mencionamos antes, por medio de licitaciones públicas por las cuales el aeropuerto le delega la comercialización de manera rentada al operador ganador.

Éstas, en general, se hacen por 3, 4 o 5 años. Al tener el control de estas superficies, los operadores tienen la potestad de ejercer su provecho en una determinada área de los aeropuertos.

Los operadores explotarán áreas determinadas bajo su propia marca y otras áreas serán a su vez sub-alquiladas a marcas con sus propias tiendas exclusivas como “Chanel”, “Ferragamo”, etc.

Los jugadores que manejan gran parte del negocio de aeropuertos son muy pocos en el mundo y en Sudamérica los principales aeropuertos están bajo la operación de **Dufry**, compañía Suiza número 1 en el mundo, con el 10% de la participación total como figura en el cuadro a continuación. En este cuadro se pueden identificar además los principales operadores, su origen y participación para comprender quienes lideran este Canal.

San Andrés

| Ranking | Origen     | Compañía         | Facturación en<br>Millones de € Share |     |
|---------|------------|------------------|---------------------------------------|-----|
| 1       | Suiza      | DUFRY            | 7166                                  | 10% |
| 2       | Corea      | LOTTE            | 4842                                  | 7%  |
| 3       | Francia    | LAGARDERE        | 3917                                  | 6%  |
| 4       | Hong Kong  | DFS              | 3670                                  | 5%  |
| 5       | Corea      | THE SHILLA       | 3412                                  | 5%  |
| 6       | Alemania   | HEINEMANN        | 3200                                  | 5%  |
| 7       | Thailandia | KING POWER INT.  | 2141                                  | 3%  |
| 8       | China      | CHINA DF         | 1994                                  | 3%  |
| 9       | Corea      | EVER RICH        | 1660                                  | 2%  |
| 10      | UAE        | DUBAI DF         | 1608                                  | 2%  |
| 11      | Panamá     | DFA              | 1499                                  | 2%  |
| 12      | Corea      | SHINSEGAE DF     | 1356                                  | 2%  |
| 13      | Irlanda    | AER RIANTA       | 1058                                  | 2%  |
| 14      | Francia    | STARBOARD        | 729                                   | 1%  |
| 15      | Inglaterra | WHS              | 702                                   | 1%  |
| 16      | Australia  | JR DF            | 645                                   | 1%  |
| 17      | Hong Kong  | SKY CONNECTION   | 636                                   | 1%  |
| 18      | USA        | DFASS            | 571.5                                 | 1%  |
| 19      | UAE        | FLEMINGO         | 541.4                                 | 1%  |
| 20      | Japón      | NAA RETAILING    | 523.4                                 | 1%  |
| 21      | Japón      | JATCo            | 522.3                                 | 1%  |
| 22      | Qatar      | QATAR DF         | 416                                   | 1%  |
| 23      | Suecia     | TALLINK GROUP    | 402                                   | 1%  |
| 24      | Thailandia | KING POWER GRO   | 367                                   | 1%  |
| 25      | Filipinas  | DUTY FREE PHILIP | 183.6                                 | 0%  |
|         |            | <b>Total</b>     | <b>68,600</b>                         |     |

Figura 9 Ranking y participación en base a facturación en Euros de los principales operadores del Canal Travel Retail.

Elaboración propia.

En la frontera en general, no existe la figura de operadores, sino que los minoristas son dueños o inquilinos de las tiendas y espacios.

### c. Marcas

La otra parte clave de la dinámica de este Canal son las compañías proveedoras de productos. En general son aquellas que poseen marcas ya reconocidas en el mercado doméstico o local y muchas veces a nivel global. En este caso, **Travel Blue Ltd.**

Las marcas utilizan este Canal, como mencionábamos antes, para darle visibilidad internacional a las mismas y hace varios años como lugar de pre-lanzamientos de nuevos productos.

El caso de Travel Blue es particular, siendo que no utiliza este Canal como soporte de marca sino como canal principal.

Z-ZOOM es operada por Travel Blue como una unidad de negocios independiente, y es por esto que, por más que estos grandes jugadores ya tengan a Travel Blue como marca incorporada, Z-ZOOM debe ser aceptada por los ellos de todas maneras. Es así, que hoy Z-ZOOM está participando en las licitaciones globales para ser aprobados como marca preferencial para operar. Pero, como estos procesos llevan más de un año, mientras tanto, Travel Blue debe buscar alternativas para poder comenzar a tener presencia en la región con el negocio de lentes.

#### d. **Comprador**

##### **Perfil y comportamiento**

El comprador de Travel Retail puede ser tanto el pasajero, como alguien que trabaja en el aeropuerto, como alguien que va a dejar o retirar gente.

Siendo el principal comprador el pasajero, analizaremos las características de situación de compra de éste para largos vuelos sobre todo, que es el perfil más atractivo para el minorista, ya que el pasajero de vuelos cortos en general, no es un gran consumidor, porque no requiere de tanto tiempo de anticipación en el aeropuerto y sólo comprará algo que se olvidó o que sepa que en el aeropuerto lo consigue a un precio más accesible.

El pasajero, una vez que pasa los controles de seguridad se transforma en “cautivo” por un cierto período de tiempo que le permite detenerse a considerar compras que en general no son planeadas.

De acuerdo a esto definimos cuáles son los impulsores de compra que aplican a todo el Canal de Travel Retail.

##### **Impulsores de compra en el Canal de Travel Retail**

- Llamado “Guilty gift”, es el “regalo culposo” que en general la persona que viajó siente por la que se quedó en destino, ya sea por placer o trabajo, y decide hacer la compra en estos ámbitos.
- Regalo para el propio regocijo: como una especie de premio o indulgencia.
- Para pasar tiempo

- Compra de impulso o compras no planificadas.
- Buscadores de precios más convenientes que en mercado doméstico
- Buscadores de marcas reconocidas

Como está estructurada la tienda, y las estrategias que se utilicen, influyen en la decisión de compra del pasajero.

Hoy en día, la arquitectura de las tiendas se hace de forma tal que pasajero no tenga opción de esquivar la tienda y obliga a atravesar el Duty Free. Esto contribuye a las compras de impulso.

Sin embargo, el comprador tiene un perfil diferente en los sub-canales dentro del Travel Retail.

Por ejemplo, el pasajero de Barcos, se define acorde al tipo de barco en el que está (dependiendo si es un barco de lujo, o de tramos más cortos, o uno con fines de entretenimiento o transporte).

El cliente de frontera, diferente a de aeropuerto, tiene tiempo, pero no está cautivo, es buscador de precios casi exclusivamente mientras que el de Duty Free se orienta quizás a los últimos lanzamientos o a productos exclusivos. Se entiende que el turista de frontera, llega siempre con una actitud positiva e intención de compra, lo que no siempre sucede con el pasajero en otros medios de transporte.

### **El NO comprador en Aeropuertos**

Aunque este trabajo está dirigido al comprador de frontera, resulta interesante entender por qué una persona no compra en un Duty Free de Aeropuertos, ya que será donde el producto estudiado tendrá mayor potencial. Sin embargo se detectó que la porción de pasajeros que NO consumía en las tiendas de Travel Retail, era significativa. Es por esto que en el año 2017 se realizó un estudio para TFWA (Tax Free World Association – que en inglés refiere a Asociación Mundial de Tax Free) donde se realizaron entrevistas a 3643 pasajeros y luego 200 entrevistas en profundidad. El objetivo de este estudio cualitativo y cuantitativo, fue entender cuáles son las barreras de aquellos que **no** consumen en las tiendas de Duty Free durante sus viajes.

Por medio de éste se buscó: “identificar comportamientos y percepciones, influencia de otros canales, identificar el rol que cumple el e-commerce y la emergente oportunidad digital para lograr destrabar las que estén al alcance del Canal”. El estudio se realizó con diversas nacionalidades en diferentes paneles representativos a personas que habrían viajado en los últimos 12 meses y no habían entrado a las tiendas de Duty Free durante su viaje.

Este estudio determinó que se podría predecir que el **57%** de los pasajeros **no entra** a las tiendas de Duty Free.

Razones:

- Competencia de otros canales dentro del aeropuerto. El resultado fue que el 14 % de quienes no compran estaban haciendo otras cosas, en general comiendo.
- Quienes se van al lounge o salas VIP
- Pasajeros distraídos por otros estímulos: Netflix ( aplicación para ver películas o documentales), celular o trabajo (personas de negocios).

### **3.2.1.2. ANÁLISIS PEST**

Como aclaramos en la introducción, siendo que el sub-canal más fuerte de la industria del viaje son hoy los aeropuertos y es donde Z-ZOOM se desarrollará en el todo el mundo principalmente, es que estudiamos el contexto de este entorno por medio del análisis PEST y ambiental a continuación y luego analizaremos la zona de frontera en particular.

### **ANÁLISIS POLÍTICO**

La reducida cantidad de aviones, la tecnología disponible en ese momento y los altos costos operativos de la industria de la aviación que traducidos a los valores de los pasajes hacían que, hasta la década del 80' aproximadamente, la posibilidad de viajar en avión fuera para unos pocos, la mayoría de quienes accedían a esta oportunidad eran personas de altos recursos.

Tanto los cambios políticos y legales como las leyes y distintos tratados como el llamado “de cielos abiertos” firmado en Chicago en 1944 en la Convención Internacional sobre Aviación Civil que inició acuerdos multilaterales que permitían el libre transporte aéreo de pasajeros y carga de aerolíneas de distintos países sin considerarse una invasión. Esto flexibilizó los procesos internos de las aerolíneas y colaboró con el aumento del volumen del transporte aéreo.

Estos cambios que a su vez impactaron en las economías sumado a los cambios tecnológicos que veremos más adelante, son con los que miles de personas pudieron poco a poco tener más acceso a trasladarse hasta el día de hoy donde viajar ya no es un privilegio para pocos como antes, permitiendo lo que llamamos la “democratización del viaje”.

## ANÁLISIS ECONÓMICO

Las causas de los impactos en las economías que afectaron a esta industria fueron varios desde fines del siglo XX hasta hoy como:

1. 1999. Desregulación de las zonas de Duty Free en los aeropuertos dentro de Europa con la llegada de la comunidad europea en ese año, ya explicado en la sección de estructura del Travel Retail.
2. 2001. Ataques terroristas en aeropuertos o zonas de alto tráfico de transporte de pasajeros.
3. 2004. Debilitación del dólar estadounidense
4. 2009/2010. Caída de Lehman Brothers. Crisis global financiera.
5. 2010: Fluctuaciones de las monedas.

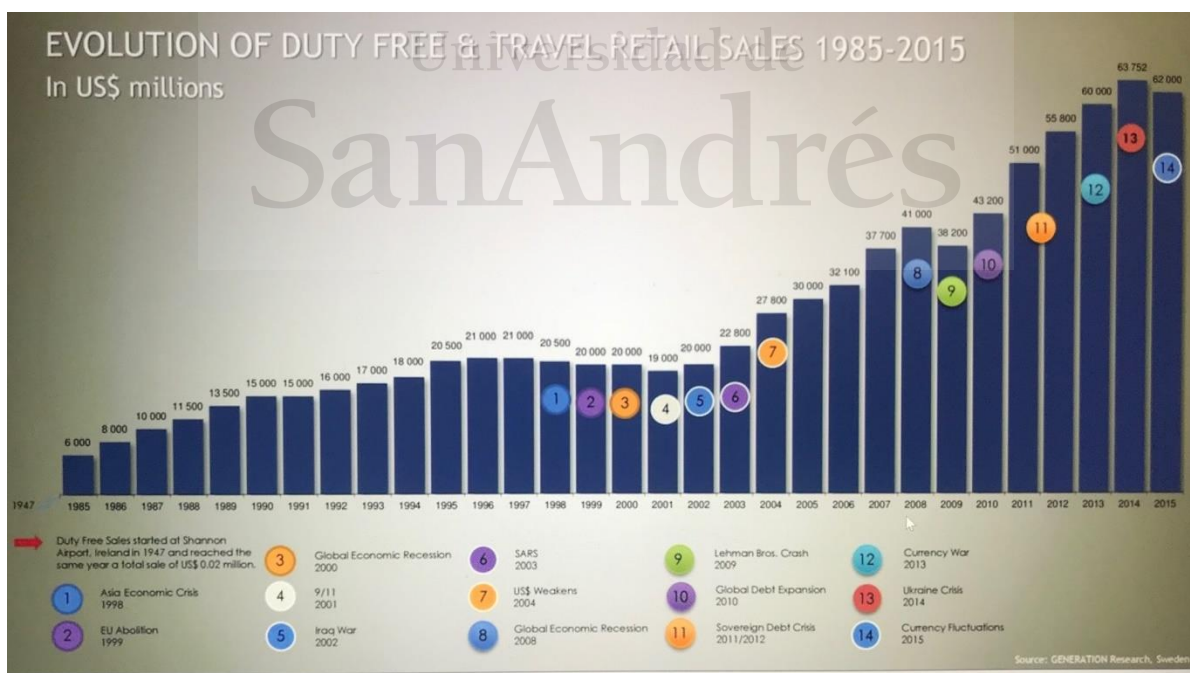


Figura 10 Evolución de ventas del Duty Free y Travel Retail en millones de dólares. (Generation Research;2016)



## **ANÁLISIS SOCIAL**

**Como factores claves sociales que afectan esta industria destacamos:**

### **1. El crecimiento de la población global**

La población mundial en 2017 era de 7.600 millones de personas y según las Naciones Unidas alcanzarán los 8.600 millones para el año 2030. Esto afecta la industria de la aviación directamente que planea duplicar la cantidad de pasajeros (que en 2017 fue de 4.100 millones) para el año 2036.

La adaptación de la industria a este crecimiento requerirá el aumento de aviones, rutas y aeropuertos acorde para poder mantener el sistema funcionando de forma cada vez más eficiente.

Con el crecimiento de los aeropuertos en todo el mundo es que aparecen nuevos conceptos como el de Hubs.

Los Hubs son aeropuertos que toman más importancia que otros por concentrar un gran número de conexiones con diferentes vuelos y otras aerolíneas, como si fuese un nodo conector.

No importa en qué país se encuentre el Hub, lo que importa es quienes se trasladan y compran en los aeropuertos. Por ejemplo, el aeropuerto de Estambul, que conecta Europa con Asia, o el de Dubai, que lo hace también y donde la mayoría de la gente que atraviesa el aeropuerto no tiene como destino final a ninguno de ellos sino que los utiliza como conexión.

El Hub permite que el pasajero tenga más opciones para trasladarse y esto influye en la accesibilidad a mayor variedad de opciones optimizando de esta manera la conectividad y los recursos de aeropuertos y aerolíneas logrando vuelos más seguidos, mejores precios y conexión con otros medios a las grandes urbes: Trenes, colectivos y rutas.

El Hub también es utilizado como Canal de comercialización concentrando la demanda. Al utilizar aviones más grandes para transportar más personas se pueden asimismo utilizar estos aviones para llevar carga y una vez más optimizar costos.

La imagen debajo describe la diferencia entre el concepto de Hub y aeropuerto punto a punto:

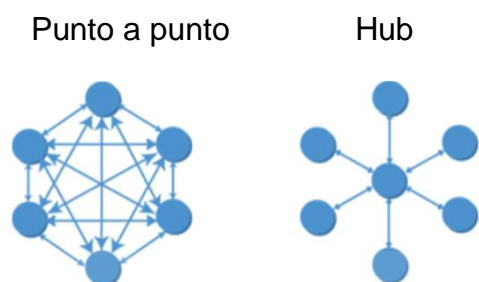


Figura 11. Diferencia entre Hub y Aeropuerto punto a punto.

El crecimiento de los aeropuertos y cantidad de aviones en funcionamiento, tendrá a su vez un impacto ambiental a considerar que explicaremos más adelante.

## 2. Migración de la población y forma de viajar.

La globalización y la tecnología influyen en las decisiones de la población al facilitar, por ejemplo, el acceso a un trabajo remoto que pueda ejercerse desde cualquier parte del mundo. Esto permite a las personas poder relocalizarse con facilidad.

Las economías se fortalecerán en distintos mercados y perfiles demográficos diferentes a los actuales, por tanto, la oferta del Travel Retail deberá adecuarse a estos consumidores.

Según la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), en su reporte de predicciones, el flujo de pasajeros aéreos para los próximos 20 años, crecerá de manera exponencial. Esto influirá en la industria aérea significativamente.

Según el mismo organismo, **"la mejora notable de la economía mundial y unas tarifas aéreas más bajas impulsaron el crecimiento"**.

## ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Los avances de la tecnología lograron que el mundo mute en general y sobre todo en el área de consumo. Lo que llamamos democratización del viaje fue resultado también de la democratización de la información que vino de la mano con los desarrollos tecnológicos a modo acelerado que vivimos los últimos 20 años.

Esta influencia es transversal y uno de los factores claves en el impacto sobre la industria aeronáutica y por lo tanto en el Canal de Travel Retail, tanto para la industria aeronáutica, como para operadores, marcas y compradores.

Hay varios aspectos a analizar dentro de este proceso:

Google hizo un estudio para el encuentro que se hizo en 2018 junto con los principales operadores de Travel Retail llamado “Global Shopping Forum”. De este estudio resultó que el teléfono móvil es cada vez más protagonista en el proceso de viaje: desde la etapa de soñar un viaje, planearlo, reservar (hoteles, vuelos, actividades, etc.) y experimentarlo.



Hoy se puede planear un viaje sin salir de casa, y los intermediarios son otros, la agencia no es necesaria para poder lograrlo y esto conlleva a la aceleración de todos los procesos.

Con la llegada del mundo digital y el e-commerce, hoy existen aplicaciones gratuitas que permiten averiguar en menos de 2 segundos cuál es la mejor tarifa del mercado comparando resultados de tarifas de **todas** las aerolíneas y duración de vuelos disponibles que permiten hacer el proceso de decisión mucho más rápido. Ejemplos de estas son: Skyscanner, Expedia, Kayak, edreams, y muchas otras.

Hoy existe la posibilidad de **comprar** el ticket en minutos de forma digital cuando antes llevaba horas o días hacerlo. Luego para conseguir un **hotel** también existen sitios y aplicaciones reconocidas que cumplen no solo la función de proveer de información de manera gratuita, sino que tienen acuerdos con los hoteles que le dan parte de comisión por venta, por lo que el modelo de negocio es diferente.

Ejemplos de esto son aplicaciones móviles como Airbnb (plataforma por la que los dueños de casa alquilan por un corto período su casa a otros) o Booking.com: compañía de capitales holandeses líder en el mercado de viajes para la reserva de hoteles, que ellos mismos definen como misión “poner el mundo al alcance de todos” y hoy tiene 198 oficinas en más de 60 países en todo el mundo.

Por último, al **llegar** al lugar de destino, el pasajero, mismo desde el aeropuerto, ya no tiene que buscarle la forma de llegar al hotel por medio de un taxi (que en general tenía altísimos costos) o transporte público, sino que tiene la posibilidad viajar sólo o acompañado por pocas personas compartiendo el viaje, utilizando aplicaciones como “Uber”, “Grab” o “Cabify”. Sitios que tienen a su vez aplicaciones que permiten realizar las transacciones solamente con el celular. También **durante** el viaje existen ofertas de servicios. Tanto las aerolíneas con su programa de fidelización como Booking.com, Despegar o Expedia ofrecen promociones de alquileres de autos para durante la estadía o descuentos para atracciones y experiencias locales en los puntos destinos de viaje. Veremos más adelante, que a diferencia de esto, en la zona de frontera ninguna de las fases anteriores se considera.

La tecnología también afecta en la mejora de procesos de mejora de impacto ambiental y control que veremos a continuación.

## **ANÁLISIS AMBIENTAL**

Desde el punto de vista de las aerolíneas, la huella en el impacto ambiental global es una temática muy importante, ya que según IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), ésta industria es responsable de la emisión del 2% del dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) de todo el mundo.

Luego del Acuerdo de París en 2015, donde participaron 195 países para establecer un plan que reduzca las emisiones de Gases de Efecto Invernadero, comúnmente llamado “calentamiento global”. Este tratado establece pautas de control para reducir la huella de carbono en varias industrias incluyendo la aviación. El compromiso por parte de la industria, es lograr en el 2050 que el impacto se reduzca a la mitad.

Es para esto que se desarrolló la “Airport Carbon Accreditation”, organismo que controla la emisión de CO<sub>2</sub> de 249 aeropuertos desde 2009, y es desde entonces que a través de

los registros se demostró que a través de varias acciones preventivas 71 de ellos redujeron su huella de carbono y 44 de ellos lograron el estado de “aeropuertos neutrales”, o sea cero emisión de CO<sub>2</sub>. El objetivo de la organización es llegar a 100 aeropuertos neutrales para el año 2030.

## **RSC - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Esta temática tiene impacto también en las compañías operadoras y las marcas.

Lo podemos relacionar con la RSC, la responsabilidad Social Empresarial que estudiamos durante la maestría. Porter y Kramer destacan en su artículo “Estrategia y Sociedad” cómo la RSC no es un acto de beneficencia, sino que puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

La toma de conciencia social de que las empresas tienen un impacto en la sociedad y en el medioambiente por medio de las actividades que realiza hizo que éstas encuentren como solución tomar compromisos para revertir los impactos negativos e involucrarse aún con prácticas que logren involucrar a dichas compañías con la sociedad e integrar así estas prácticas positivas como valores de las mismas.

Para nombrar algunos ejemplos tanto Travel Blue o grupos de marcas como LVMH (Louis Vuitton Moett Henessy) y operadores como Dufry o Lagardere se comprometen cada una desde su lugar.

**Travel Blue:** tiene como marca un compromiso con el medioambiente desde sus productos utilizando todos sus empaques con cartón reciclado y desde la compañía intentando reducir el uso de energía y papel en sus oficinas administrativas.

**El grupo LVMH** (Louis Vuitton Moett Henessy), uno de los grupos más grandes del mundo de marcas de lujo (carteras, vinos, relojes, tiendas departamentales, etc), festejó 25 años de la inclusión del departamento de medioambiente en su compañía considerándose que como marca líder debe dar el ejemplo, y lo hace desde su fundación bajo diversas políticas tanto con sus productos (utilizando proveedores con certificados de sustentabilidad), tanto como con sus tiendas propias y dentro de su compañía usando energías renovables por ejemplo.

**Dufry:** La compañía cotiza en bolsa e informó hace varios años ya (desde 2016) que es parte del interés de los accionistas involucrarse en este tema y lo hacen en muchos aspectos. Tiene tiendas en 22 de los 44 aeropuertos “neutrales” por su baja emisión de Co2 (o dióxido de carbono) que afectan el calentamiento global.

Desde el almacenaje de más de 1000 proveedores intenta hacer el sistema logístico lo más eficiente posible para transportar lo menos posible e impactar menos en el medioambiente. También utiliza para los transportes los que menos CO2 emitan.

Desde el lugar del empleado priorizan las llamadas en conferencia y comunicación vía digital para evitar los viajes de empleados, reduciendo así la emisión de CO2. Dufry dice que cuida la energía que gasta y los desperdicios y sistema de reciclado intentando reducir el uso de bolsas y el desarrollo de bolsas recicladas.

Otro operador global de origen francés: el grupo **Lagardere**, tiene políticas similares, quien es además miembro de la organización que "Global Compact France" que representan en Francia la “National Networks of the United Nations Global Compact” que desarrolla proyectos hace más de diez años que tienen que ver con la mejora del impacto en el medioambiente (ahorro de energía, desperdicios y reducción del uso del papel y compromiso social entre otros).

## **El futuro de la industria**

El futuro de la industria es un tema pertinente dada la coyuntura actual, y traerá consigo transformaciones en la forma de comprar y ofrecer productos.

Explicaremos más de este ya que será el ámbito donde Z-ZOOM crecerá a nivel global.

Para conocer más sobre este tema, hicimos entrevistas cualitativas en profundidad a 5 importantes referentes de la industria de diferentes ámbitos, tanto operadores como marcas proveedoras como pasajeros frecuentes, donde se le hicieron preguntas sobre los temas que afectan y afectarán la industria en los próximos 10 años. Vale aclarar, que estas entrevistas no son representativas ni extrapolables al universo, sin embargo, las conclusiones a las que se llegaron, reflejan la tendencia de este Canal e industria. **Ver Anexo1.**

1. **Crecimiento del Canal:** Todos coincidieron en que esta industria tiene gran potencial de crecimiento en los próximos 10 años.

Algunos por el simple crecimiento en el volumen de viajeros, otros porque el formato de negocio y la experiencia de compra están mutando hacia uno de tipo “centro comercial” por lo que la oferta es más atractiva, otros porque en la región (Latinoamérica) se están abriendo nuevas oportunidades de nuevas áreas de Duty Free como la que vamos a analizar en profundidad de zonas de frontera (Uruguay-Brasil/ Argentina-Brasil). Otros, por el crecimiento de las aerolíneas “low cost”. Otros indicaron que , como hoy el tiempo dedicado al shopping en la vida cotidiana es menor, la oportunidad de compra en estos lugares “de paso” son atractivas para hacerlo dado que es tiempo perdido que el pasajero quiere utilizar.

2. **Oportunidades:** Se mencionaron:

- El aumento de pasajeros como elemento clave.
- Crecimiento de países emergentes como China e India.
- Reducción de costos operativos para los aeropuertos y pasajeros y con ello los precios de los billetes/pasajes.
- Concentración en ingresos provenientes de categorías no-aeronáuticas.
- **Latinoamérica: desarrollo de tiendas de frontera.** Destacamos este punto ya que valida la elección de inversión en este sub-Canal.
- Utilización del Canal por las marcas para lanzamientos de nuevos productos.
- Ser creativos y generar nuevas experiencias de compra.
- Aumento de aeropuertos, más oportunidades de compra y oferta de variedad de productos.
- Ofertas más accesibles para clase media, pasajeros Economy y Premium Economy.
- Logística: entrega de productos comprados en hoteles.

- Personalizar la experiencia usando big data tanto del viajero frecuente o el que visita por única vez el aeropuerto.

### 3. **Desafíos:**

- Digitalización: encontrar la forma de entregar una buena experiencia a través de los diferentes canales.
- Adaptarse a nuevas formas de consumo de las nuevas generaciones.
- Otros mencionaron la adaptación al cliente de las aerolíneas de bajo costo o “low cost” que tienen también otra forma de comprar.
- Competencia con otros canales: El pasajero: ¿Por qué debería comprar en el aeropuerto?”.
- Aeropuertos: Incrementarán los precios de la renta de espacios a los operadores lo que dificultará la rentabilidad para los operadores.
- Venta “inflight” o de abordo (en el avión): Hoy no es un sub-canal bien aprovechado. Las aerolíneas ya están evaluando esta problemática. Con respecto a esto, otros mencionaron ya nuevas acciones de aerolíneas en Asia y Medio Oriente que tienen wifi gratis en el avión, por lo que el pasajero puede conectarse y comprar por medio de aplicaciones y retirar la mercadería al llegar a destino.
- El 80% de los viajeros hoy NO compra en el entorno del Travel Retail, por lo que hay que evaluar acciones para revertir esto.
- Entender la característica del Canal de Travel Retail como un entorno de compra diferente al común, siendo este “de paso”, por lo que la experiencia también debería ajustarse a esto.



– Dar soluciones al viajero para que los productos que compra no sean un obstáculo e impliquen problemas o pérdidas de tiempo en el proceso de viaje por los controles de seguridad que cada día son más debido al terrorismo.

**4. Acciones que recomiendan** a marcas, minoristas, operadores, aeropuertos.

- **Marcas:** Hacer más foco en la comunicación digital de la marca en el espacio de Travel Retail. Lanzamiento de productos exclusivos en este Canal.

- **Minoristas y Compradores:** Que incluyan nuevos tipos de viajeros. Otros mencionaron ofertas de precios, recibir marcas locales y posicionar el Canal como lugar de lanzamiento de nuevos productos.

Acompañar los cambios en los hábitos de consumo de las nuevas generaciones y brindar experiencias personalizadas utilizando la información obtenida por medios digitales.

Entrega de productos comprados en hoteles.

- **Operadores:** Hacer foco en el marketing digital para alcanzar viajeros que antes, durante y luego del viaje. Tener competitividad con lo que el e-Commerce ofrece en mercado local.

Ampliar portfolio de marcas ofertadas. Que se adapten a los diferentes perfiles de consumidor. No siempre las marcas ofertadas son las de mejor calidad.

Reforzar venta de productos locales.

- **Aeropuertos:** Aprender quienes son nuestros consumidores. Los aeropuertos poco saben sobre "quien está viajando".

**5. Consumidor:** Se preguntó si están las condiciones dadas para cumplir sus expectativas.

Hubo coincidencia en que hoy no están dadas las condiciones, pero el Canal se está preparando para ello.

- Algunos consideran que hoy es prioritario el comprador de generación X y mientras tanto se deberá preparar el Canal para el millennial. Otros mencionaron acciones que ya están activas como DFA que tiene una aplicación por la se puede comprar con entrega en el aeropuerto.
- De todas formas, solamente la experiencia no es suficiente sino que el Travel Retail deberá proponer un ecosistema de comunicación más direccionado vendiendo productos más innovadores.

**Omnichannel:** Éste es un nuevo concepto de marketing que surgió junto con el proceso de digitalización, por el cual las marcas llegan al comprador por muchas vías facilitando el proceso de compra. Es el mix entre lo digital y los puntos de contacto físicos quienes van a darle forma al futuro de los comportamientos de compra, especialmente para las marcas que ya vienen hablándoles a sus clientes de esta manera a través de plataformas online y offline.

Al momento de realizar las entrevistas este concepto resultó interesante dado que afectará la marca nivel global, sin embargo, entendemos que por las razones que veremos en la próxima sección donde analizaremos el contexto en detalle, para la zona de frontera no es una problemática que vaya a tener efectos inmediatos de la que debemos ocuparnos en esta instancia del negocio.

Con respecto al Omnichannel, los entrevistados destacaron la necesidad de inversión de las marcas en el Canal Travel Retail en general y la relación con respecto a otros canales.

Hubo coincidencia en que hoy no se ven grandes cambios en este aspecto aplicados al Travel Retail, no hay compromiso con el pasajero ni se lo acompaña desde este lugar. Los encuestados dijeron:

- Quienes no inviertan en este aspecto desde operadores y marcas más grandes a pequeñas, quedarán fuera del negocio.

- Algunas categorías no podrán dejar de considerar aplicar una estrategia sólida de omnichannel, como ser marcas de lujo, cosmética, tabaco y licor. Otras marcas perderán participación y tendrán dificultades para seguir las demandas del mercado.
- La pasajera frecuente dijo: “Las posibilidades que ofrecen las redes sociales y los medios digitales hace que las marcas sepan exactamente que necesita su consumidor target.”

Es fundamental el uso de esta herramienta para que la experiencia de compra sea completa. No siento, como viajera frecuente, que las marcas estén aprovechando al máximo este potencial. Deberían poder hacer alianzas con las aerolíneas para poder adelantarse y ofrecer sus productos una vez que el consumidor empieza a planear su viaje.”

### **3.2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

Siendo que Z-ZOOM no ha sido aún aprobada para operar con Dufry como explicábamos en el análisis anterior, y estando los principales aeropuertos de Sudamérica operados por ellos, es que los primeros lanzamientos en el cono sur se planificaron con foco en algunas zonas de frontera, como ser Iguazú, Uruguay y aeropuertos en Paraguay.

Dado que los clientes de Paraguay e Iguazú tienen sólo una tienda activa con Z-ZOOM, Uruguay resulta más interesante para analizar el lanzamiento de la marca en esta región, por lo se acotará la investigación a la zona del Chuy.

Las razones por las que se seleccionó este lugar para hacer la evaluación de lanzamiento y Plan de Marketing son: el atractivo de la dinámica del lugar en sí mismo diferente a otras zonas de Duty Free (como vimos en la sección anterior), y el volumen de negocio potencial para la compañía.

### **3.2.2.1. ANÁLISIS PEST**

Utilizaremos como herramienta el análisis PEST nuevamente para darle marco a esta región y tipo de mercado en particular donde incluimos además el análisis del impacto ambiental.

### **ANÁLISIS POLÍTICO**

Analizaremos la zona de frontera del lado uruguayo, pero siendo los principales consumidores son Brasileños, se tendrán en cuenta algunas referencias relevantes de este mercado.

Brasil está gobernado por un régimen democrático que tiene como actual presidente a Jair Bolsonaro desde Enero de 2019. Según el Ministerio de Economía Uruguayo, la República Oriental del Uruguay también es un Estado unitario democrático, de carácter presidencialista. Su actual presidente es Tabaré Vázquez, quien ejerce la presidencia por segunda vez en este país.

Uruguay es un país de tamaño pequeño comparado a sus vecinos, es por esto que sus relaciones con dichos países y con el comercio exterior son vitales. Las zonas de frontera se han desarrollado a través del tiempo pero sin prioridad en la agenda de políticas de desarrollo por parte del gobierno uruguayo. Como indica el informe de Sociedades Fronterizas de la Universidad Pública de la República del Uruguay, junto con el Centro de estudios de la frontera y la Comisión Coordinadora, los territorios de frontera han sido en el pasado espacios de conflicto y afirmación soberana. La condición periférica de la economía de las regiones fronterizas hizo de ellas un área olvidada en el diseño de políticas públicas.

Según el informe, sin embargo, ello no fue obstáculo para la formación de fuertes identidades propias, construidas en relaciones intersubjetivas que trascendían los límites de la soberanía estatal.

Las políticas de integración regional generaron a partir de la década de 1960 y sobre todo a partir de la fundación de Mercosur en 1991, una nueva aproximación a los territorios de frontera.

El avance de la integración regional con planes de infraestructura se proyecta hacia una reconfiguración de espacios y vías de comunicación de alcance global pero también responde a demandas locales de comunicación e interconexión de sistemas de transporte. (Mazzei; 2017).

Por otro lado, como nuestro trabajo estará basado en el comercio de lentes de lectura, identificamos la información que regula esta industria en Uruguay y afecta el negocio.

### **1. Regulaciones que prohíben la importación y comercialización de lentes pregraduados dentro del mercado Uruguayo y regulación brasilera.**

El mercado local o doméstico en Uruguay se ve restringido por el Ministerio de Salud pública por medio de la ley de salud visual, su prevención y promoción (Repartido 180). Esto hace más atractiva aún la venta en zonas de Duty Free.

En Brasil, la resolución de la cámara de comercio exterior número 76 resolvió restringir la importación de lentes de lectura de origen Chino. Este año esa resolución perdió vigencia y es así que el mercado vuelve a abrir sus puertas a lentes con este origen.

### **2. Regulaciones de Duty Free en Zona de Frontera**

La ley nº 15.921 del 17 de diciembre de 1987 exime a los usuarios de zona franca de todo tributo nacional respecto de actividades que se desarrollen en la misma. Este decreto posibilita un sistema de venta de productos libres de impuestos para turistas.

Los Free Shops se crean a partir de esta ley para compensar los cada vez más frecuentes “ciclos” económicos des-favorables que sufrían las localidades de frontera en el noreste (debido al tipo de cambio con Brasil). Esto, sin ser una solución económica genuina, fue un gran paliativo que, por ejemplo, creó más de cinco mil puestos de trabajo en Rivera, una de las principales zonas de frontera junto con el Chuy, Rio Branco y Aceguá (Rodriguez Miranda, 2010).

El gráfico debajo muestra las zonas de frontera Uruguayas. Las zonas con desarrollo comercial bajo el régimen de Duty Free son seis: Rivera, Chuy, Artigas, Río Branco y Acegúa y Bella Unión. Marcamos en el mapa la zona del Chuy.

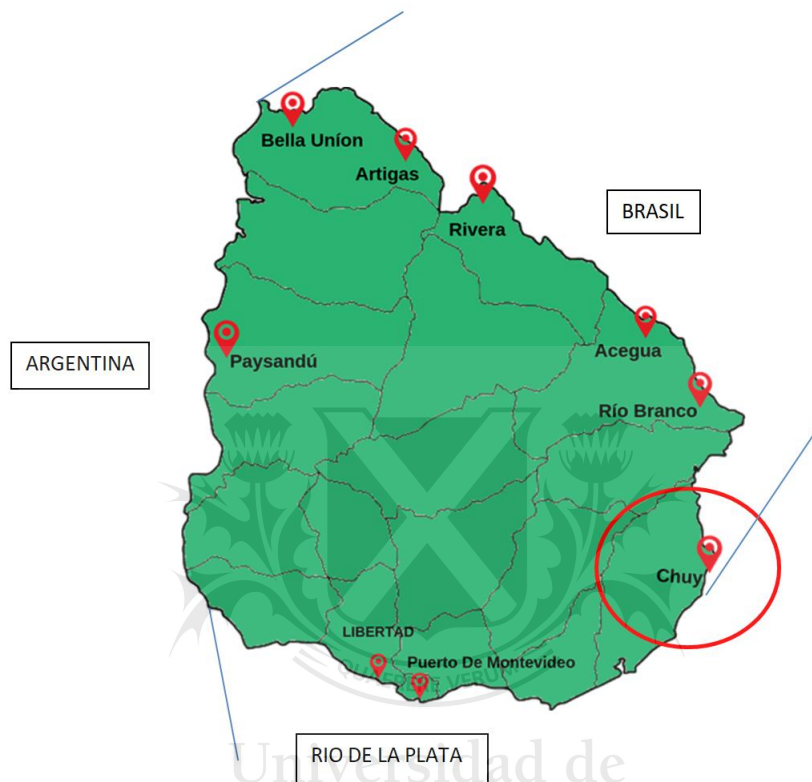


Figura 12. Mapa de Uruguay. Zonas de frontera – Duty Free. (Rodríguez Miranda; 2010) con intervenciones propias.

Las tiendas presentes en las zonas de free shops no cobran impuestos a los extranjeros que compren productos importados, y está prohibida la venta a residentes Uruguayos, sin embargo es muy atractiva para estos últimos por obtener precios y productos que no se consiguen en el mercado local.

La dinámica de las zonas de frontera es muy particular por diferenciarse en su comportamiento del resto de áreas de comercialización, como pueden ser shopping malls o el consumo en una tienda a la calle en ciudades que no gozan de esta característica. Estas zonas suelen ser afectadas por poder contar con algunos productos exclusivos o de lujo y principalmente afectadas por el flujo del tipo cambio de la moneda local o del

país vecino que definirá que se frene repentinamente o se acelere fuertemente el consumo. Por ejemplo Argentina, la fuerte devaluación de la moneda del peso benefició las tiendas de frontera más visitadas por los extranjeros para aprovechar la diferencia del tipo de cambio favorecedora.

### **Régimen Tax Free en Uruguay**

Esta zona comercial se ve principalmente afectada por el turismo. Hoy en día en términos globales generales, el turismo ya no se centra sólo en conocer ciudades y lugares nuevos, sino, que se suman las compras, el llamado “turismo de compras” como motivo adicional y parte de la experiencia de viaje. En general aplica para las grandes ciudades donde el turista se encuentra con marcas y productos que o no consigue en su país o que es presentado en zonas turísticas e infraestructuras atractivas como parte de la experiencia. Otra razón, como en este caso, es el tipo de cambio que mencionamos antes. Ejemplos de estas características podemos encontrar durante los últimos años en la Argentina, con miles de turistas argentinos viajando a Chile en busca de precios y marcas imposibles en el mercado local. Lo mismo sucede en la zona de Iguazú y triple frontera con Brasil y Paraguay.

Con respecto a las regulaciones aplicadas a esta industria, Uruguay XXI, la agencia del gobierno Uruguayo, responsable de la promoción de exportaciones, inversiones e imagen país, realizó un análisis sobre el régimen del tax free que brinda datos que usaremos para el análisis de nuestro Plan de Marketing.

Este informe explica que el régimen de **TAX FREE** se enmarca en una amplia gama de incentivos que ofrece Uruguay para promover la actividad turística. Es un incentivo adicional a la devolución de 22% del IVA sobre servicios turísticos, al IVA 0% en Hoteles y a la devolución de 10,5% en el arrendamiento de inmuebles con fines turísticos. El régimen de TAX FREE es un incentivo específico que promueve el **turismo de compras** en Uruguay, haciéndolo más atractivo frente a otros países. Sumado a esto, en Octubre de 2009, en Uruguay comenzó la implementación del Programa de Devolución del IVA también sobre compras entre los turistas no

residentes. El régimen prevé la devolución del 80% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre cierta categoría de bienes que se hayan adquirido los turistas en los comercios que se encuentren adheridos al sistema.

El Decreto 378/012 reglamentó la utilización del régimen y estableció las condiciones por las que se puede acceder al beneficio.

Este incentivo tributario tiene un impacto positivo sobre el nivel de actividad del sector minorista, aumentando su volumen de ventas, generando externalidades positivas en el empleo y las inversiones, con empresas que deciden localizarse en Uruguay para realizar actividades para la región. El sacrificio fiscal que realiza el gobierno por concepto de reintegro de IVA también ha aumentado en relación a la evolución de las ventas de los últimos años. En 2017 este régimen representó aproximadamente el 0,18% de la recaudación por concepto de IVA de la DGI. (Uruguay XXI; 2018).

Ampliaremos la información con respecto a los resultados del consumo minorista del turismo en el análisis económico próximo.

### 3. “Ley de Lojas Francas” - Brasil.

Con el objetivo de estimular economías locales y generar nuevos empleos, el 16 de Marzo de 2018, la Receita Federal, ente que regula el cobro de impuestos en Brasil, reglamentó por medio de la normativa RFB No. 1799 la instalación y funcionamiento de tiendas libres de impuestos (Duty Free) que estén localizadas en ciudades de frontera terrestre. Por medio de ésta, Brasil aprobó en algunas fronteras terrestres la instalación de tiendas libre de impuestos en 11 distritos de frontera con Argentina y Uruguay, comúnmente llamadas “ciudades gemelas”.

La implementación de estos nuevos comercios genera reacciones diversas por parte de los empresarios uruguayos, porque la reglamentación brasileña presenta ventajas comerciales sobre la uruguaya, y por lo tanto, un desafío y una posible pérdida de competitividad para las empresas de frontera.



Una de las principales diferencias entre un régimen y otro, es que la normativa brasileña permite que sus ciudadanos compren en las "Lojas francas". Como explicamos en la sección anterior, en Uruguay no está permitido, lo que limita la capacidad de venta de los free shops.

Este será un factor importante a considerar para el futuro del plan. Tanto como desafío como oportunidad.

## ANÁLISIS ECONÓMICO

Como vimos, Uruguay es un país pequeño de Sudamérica en relación a sus vecinos Argentina y Brasil, por cantidad de habitantes, PBI y Superficie, como se plasma en cuadro a continuación.

Según el instituto Nacional de Estadística de Uruguay la superficie terrestre es de 176.215 kilómetros cuadrados con una división por departamentos y una población de 3.49 millones de habitantes.

**Uruguay en síntesis (2018)**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Nombre oficial                     | República Oriental del Uruguay   |
| Localización geográfica            | América del Sur, limítrofe con Argentina y Brasil  |
| Capital                            | Montevideo   |
| Superficie                         | 176.215 km <sup>2</sup> . 95% del territorio es suelo productivo apto para la explotación agropecuaria |
| Población (2017)                   | 3,49 millones  |
| Crecimiento de la población (2016) | 0,4% (anual)   |
| PIB per cápita (2017)              | US\$ 16.939  |
| Moneda                             | Peso uruguayo (\$)   |
| Tasa de alfabetismo                | 0,98   |
| Esperanza de vida al nacer         | 77 años  |
| Forma de gobierno                  | República democrática con sistema presidencial   |
| División política                  | 19 departamentos   |
| Zona horaria                       | GMT - 03:00  |
| Idioma oficial                     | Español  |

Figura 13 Uruguay en síntesis. (Uruguay XXI; 2018)

Su estrategia, que hasta el día de hoy mantiene, fue de una política económica abierta internacionalmente, lo que logra que la participación de actividades internacionales de su zonas francas y comercio exterior sea de un 16.6% (US\$ 9,088 mil millones de dólares) de su PBI total (54.480 mil millones de dólares en 2017). El PIB de Uruguay

crece año a año completando más de una década de crecimiento ininterrumpido (CINVE, 2014).

Mientras tanto, su país vecino Brasil, según el Banco Mundial, tenía en el año 2017, 209.288.278 habitantes, con un PBI de 2,054 **billones** de dólares. Siendo una potencia en la región y 8.511.965 kilómetros cuadrados y 209,2 millones de habitantes.

Argentina por su lado, según el Banco Mundial, cuenta con un PBI de 637.439 mil millones de dólares, 40 millones de habitantes y 3.761.274 kilómetros cuadrados. Debajo se ven integrados estos datos en el gráfico comparativo de los 3 países limítrofes.



Figura 14 Población y Superficie de Uruguay y países vecinos.. Elaboración propia.

Al contrario de Brasil o Argentina, Uruguay se caracteriza por verse afectado bajo los cambios económicos de sus vecinos, éstos impactan directamente en su economía y más en las zonas de frontera como veremos más adelante.

Uruguay, junto con Brasil y otros países forman parte del Mercosur, que ya mencionamos. Este es un acuerdo de integración regional que busca reducir las barreras arancelarias entre ellos, sin embargo, dicha integración no se ha profundizado y por ende no tienen un gran impacto en la dinámica económica de esta región.

## **El turismo en la economía**

Las exportaciones uruguayas de turismo en 2017 totalizaron US\$ 2.334 millones de dólares, consolidándose como uno de los principales rubros de exportación. Por su parte, Uruguay es uno de los pocos países en el mundo en que sus visitantes superan a la población. En particular, durante 2017 Uruguay recibió 4 millones de turistas mientras su población ronda los 3,5 millones.

Actualmente, el turismo es una de las actividades más dinámicas de la economía uruguaya con un crecimiento de 10% promedio anual en la última década, muy por encima del crecimiento promedio de la economía (4,3%), y en el último año el ingreso de divisas por concepto turismo creció 28% en comparación interanual.

Entre los diferentes rubros que componen la actividad turística, el Canal minorista viene aumentando su participación en el total, y actualmente es el tercer mayor rubro de gasto entre los turistas, sólo por detrás de alojamiento y comida. En particular, en 2017 las exportaciones vinculadas al rubro “compras” alcanzaron US\$ 327 millones de dólares, lo que implicó un incremento de 40% en términos interanuales.

Por su parte, el régimen de Tax Free viene aumentando su penetración entre las compras de los turistas. Esto es, mientras en 2013 el 4% de las ventas minoristas aplicaron al régimen Tax Free, en 2017 esta cifra llegó al 17% del total. (Uruguay XXI; 2018).

## **ANÁLISIS SOCIAL**

Del total de habitantes Uruguay de 3.49 millones, según el INE (Instituto Nacional de Estadística), 1.34 viven en Montevideo, la capital del país. El territorio se divide en 19 departamentos.

El Chuy queda dentro del departamento de Rocha. Su población según el censo del 2011 es de 9675 habitantes que representan un 14.9% del total del departamento de Rocha. Su población se concentra en personas de entre 0-14, 25-44 y 45-64 años.

| Población total por sexo y edad 2011 |         |         |       |
|--------------------------------------|---------|---------|-------|
| Edad                                 | Mujeres | Hombres | Total |
| 0 a 14                               | 1.154   | 1.197   | 2.351 |
| 15 a 24                              | 719     | 719     | 1.438 |
| 25 a 44                              | 1.362   | 1.191   | 2.553 |
| 45 a 64                              | 1.171   | 1.045   | 2.216 |
| 65 y más                             | 698     | 502     | 1.200 |
| Total                                | 5.104   | 4.654   | 9.758 |

Figura 15. Rango etario de la ciudad del Chuy. Censo 2011. Dirección de descentralización e inversión pública de Uruguay.

EL Chuy se encuentra en el kilómetro 340 de la Ruta Nº 9. Es una localidad fronteriza separada de la brasileña ciudad de Chuí por una calle compartida entre ambas ciudades llamada "Avenida Internacional", que del lado uruguayo lleva el nombre de "Avenida Brasil" y, del lado brasileño de "Avenida Uruguai".

El aspecto de las calles y veredas refleja una zona precaria con sus calles con viejo asfalto y tierra. Sin embargo, hay un gran contraste con varias tiendas, como por ejemplo, Neutral o DFA (Duty Free Americas), que pertenecen cada una a grupos empresariales importantes con cadenas de tiendas propias tanto en las fronteras de Uruguay así como Latinoamérica. Estas tiendas ofrecen una gran variedad de productos exclusivos y de lujo a la que acuden compradores de alto poder adquisitivo, quienes son generalmente de nacionalidad brasilera.



Figura 16 Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.

Salvo los Free Shops, el resto del comercio local tiene como clientes a los propios habitantes de la ciudad, lo que implica un mercado de ingresos medios bajos y una población relativamente pequeña, con gran importancia de los empleados públicos y los productores y trabajadores rurales.

Estas características mencionadas en un estudio realizado por el Centro de estudios de la frontera, junto con la Universidad de la República de Uruguay y la Comisión Coordinadora del Interior que indica además las problemáticas que afectan estas zonas como el contrabando, narcotráfico, trata de personas, la falta de datos e información de esta región.

En el año 2013, el director de MIDES (Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay), Roberto Montiel, explica claramente el perfil del habitante local. Dice: “La mayoría de los rochenses y uruguayos cuando piensa en Chuy lo hace en términos de lo barato o caro que esté y las posibilidades de “aliviar” su presupuesto comprando y “pasando” algo (al mercado local), sea poco o mucho. Se caracteriza por su mezcla de razas, culturas y experiencias de vida, impensables en otros lugares del mismo departamento.

Hay situaciones que se viven en la frontera que no son tenidas en cuenta en el propio departamento y las políticas sociales a nivel macro, a nivel nacional, deben ser

adecuadas a las necesidades de los habitantes de frontera. Estamos hablando de una comunidad integrada por dos países, Chuy y Chui

Chuy tiene un empuje social muy importante porque el 80 por ciento de la población no es nacida en el lugar. Es un gran lugar de emigración, con personas que vienen de distintos lugares del país con otras experiencias, con otra capacitación, muchas desde Montevideo y se conjugan en esta frontera creándose un espacio de vida diverso y complejo que no por eso deja de ser menos importante. El trabajo es muy bueno, es una comunidad muy participativa. Tenemos una gran diversidad de culturas: árabes, turcos, judíos, brasileños y uruguayos que se amalgamaron en esta frontera en particular.

Hay y siempre han existido grandes oportunidades laborales tanto en la parte formal como en la informal que es muy grande también. La informalidad sigue existiendo de los dos lados de la frontera.”

En lo que respecta al turismo, el Chuy recibe personas que visitan la ciudad sólo con el fin de consumir por los beneficios de esta zona para realizar “Turismo de Compra” como mencionamos en la sección anterior.

La razón de la visita del turista en este caso se ve impulsada por el tipo de cambio favorable. Este comprador como mencionamos en secciones anteriores, tiene un perfil diferente al de aeropuerto, no es pasajero sino turista y no está cautivo, ni tiene la presión de estar esperando tomar un medio de transporte.

Sin embargo, las personas que compran en los Free Shops de frontera en general, permanecen unas pocas horas y se van, en el mejor de los casos adquiriendo algún servicio local, como en el rubro gastronomía. Esto se refleja en las ciudades (como el Chuy) que tienen una infraestructura precaria, con poca capacidad hotelera y de baja calidad, y en general pobres servicios (Rodríguez Miranda, 2009). Todo esto contrasta con la antes mencionada infraestructura moderna de algunas de las tiendas de esta área de Free Shops y su público, de alto poder adquisitivo.

Debajo como referencia, una foto de un exhibidor de Z-ZOOM dentro de una de las tiendas de Duty Free con destacada infraestructura, Neutral.



Figura 17. Neutral. El Chuy. Foto propia.

### Perfil de consumo del Turista un Uruguay

La información de los usuarios de Tax Free nos servirá para entender el perfil del turista uruguayo en general.

**Usuarios de Tax Free:** El régimen de Tax Free se ha extendido rápidamente y en 2018 el número de turistas que lo ha utilizado supera los 450.000 visitantes, provenientes de 54 nacionalidades. Entre 2013 y 2017 el régimen ha tenido un crecimiento de 83% promedio anual en el número de transacciones y de 71% en valor de las ventas.

La edad promedio de los visitantes que hacen uso del sistema es de 45 años. Si se consideran las principales nacionalidades que utilizan el incentivo, se encuentra que los argentinos con 44 años, son los de menor edad promedio, le siguen los visitantes

brasileros con 48 años, mientras que los provenientes de Chile tienen en promedio 52 años. Más adelante veremos que el producto que queremos vender tiene como público objetivo a este grupo etario.

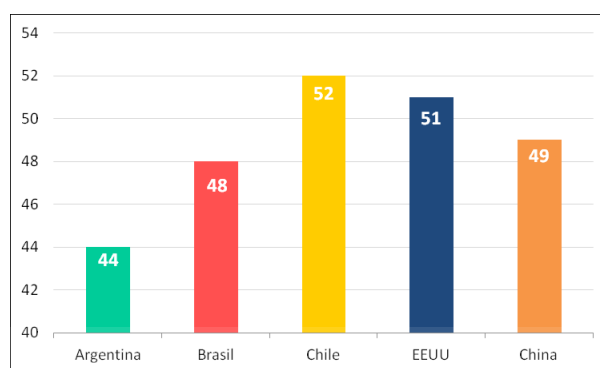


Figura 18 Uso de Tax Free edad promedio según nacionalidad (2018). (Uruguay XXI)

### Turismo receptivo

La frontera del Chuy como antes mencionamos tiene como público estable al brasilero. Otros de los principales ingresos se obtienen gracias a la visita de turistas argentinos, quienes en este último 2018 a pesar de que por el impacto del dólar en la economía el gasto bajó un 12%, generan un 64% del total del ingreso por turismo receptivo de Uruguay, por lo que esto sin dudas tiene un impacto en la zona del Chuy (Ministerio de Turismo, Uruguay).

Según el Ministerio de Turismo de Uruguay, el turismo receptivo **engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en nuestro país.**



Los datos a continuación corresponden al turismo registrado para el año 2018. El primer cuadro presenta los destinos y el segundo la cantidad de visitantes por nacionalidad.

| ZONA DE DESTINO    | TOTAL DE VISITANTES | DÍAS DE ESTADÍA | GASTO EN U\$S CORRIENTES |              |              |
|--------------------|---------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------|
|                    |                     |                 | TOTAL U\$S               | P/PERSONA    | P/P DÍA      |
| Punta del Este     | 727,421             | 7.8             | 874,364,035              | 1202.0       | 154.2        |
| Colonia            | 288,071             | 3.1             | 72,706,314               | 252.4        | 80.2         |
| Montevideo         | 1,051,593           | 5.7             | 607,615,270              | 577.8        | 102.0        |
| Costa de Oro       | 217,453             | 7.3             | 91,462,815               | 420.6        | 57.3         |
| Piriápolis         | 220,264             | 8.2             | 171,188,488              | 777.2        | 95.0         |
| Costa de Rocha     | 229,870             | 8.6             | 135,254,385              | 588.4        | 68.7         |
| Litoral Termal     | 605,547             | 3.9             | 162,721,603              | 268.7        | 68.2         |
| Tránsito           | 222,230             | 0.6             | 8,320,516                | 37.4         | 63.1         |
| Otros - Sin datos  | 149,499             | 4.8             | 31,137,499               | 208.3        | 43.4         |
| <b>TOTAL/MEDIA</b> | <b>3,711,948</b>    | <b>5.7</b>      | <b>2,154,770,925</b>     | <b>580.5</b> | <b>101.9</b> |

**2,045,069,659 Sin alquiler imputado**

Figura 19. Turismo receptivo 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas - Uruguay; 2018)

| NACIONALIDAD       | TOTAL DE VISITANTES | DÍAS DE ESTADÍA | GASTO EN U\$S CORRIENTES |              |              |
|--------------------|---------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------|
|                    |                     |                 | TOTAL U\$S               | P/PERSONA    | P/P DÍA      |
| URUGUAYOS          | 459,851             | 6.3             | 171,520,917              | 373.0        | 59.2         |
| ARGENTINOS         | 2,319,640           | 5.7             | 1,397,743,043            | 602.6        | 106.1        |
| BRASILEÑOS         | 466,673             | 4.6             | 267,897,876              | 574.1        | 125.7        |
| PARAGUAYOS         | 38,685              | 8.6             | 44,957,416               | 1162.1       | 135.3        |
| CHILENOS           | 61,369              | 5.5             | 47,084,043               | 767.2        | 140.3        |
| NORTEAMÉRICA       | 83,712              | 6.2             | 50,102,893               | 598.5        | 96.4         |
| RESTO AMÉRICA      | 103,712             | 5.5             | 72,781,591               | 701.8        | 126.6        |
| EUROPA             | 150,146             | 6.9             | 89,470,572               | 595.9        | 86.8         |
| OTROS - SIN DATOS  | 28,160              | 5.0             | 13,212,575               | 469.2        | 93.0         |
| <b>TOTAL/MEDIA</b> | <b>3,711,948</b>    | <b>5.7</b>      | <b>2,154,770,925</b>     | <b>580.5</b> | <b>101.9</b> |

Figura 20. Turismo receptivo 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas - Uruguay; 2018)

| RUBRO                 | Expresado en U\$S corrientes |               |
|-----------------------|------------------------------|---------------|
|                       | U\$S                         | %             |
| ALOJAMIENTO           | 683,025,296                  | 31.7%         |
| ALIMENTACIÓN          | 566,752,715                  | 26.3%         |
| COMPRAS               | 305,367,935                  | 14.2%         |
| TRANSPORTE            | 173,079,998                  | 8.0%          |
| TOURS                 | 4,638,789                    | 0.2%          |
| CULTURAL Y RECREATIVO | 269,313,560                  | 12.5%         |
| RESTO                 | 152,592,631                  | 7.1%          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>2,154,770,925</b>         | <b>100.0%</b> |

Figura 21. Turismo receptivo 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas - Uruguay; 2018)

Existen pocos datos disponibles de la cantidad de personas que ingresan por la frontera del Chuy, sin embargo, se pudieron recopilar datos del año 2012 y rango etario por región turística.

| Período: 2004 a 2013           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PUNTO DE INGRESO               | A Ñ O S          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|                                | 2004             | 2005             | 2006             | 2007             | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012*            | 2013             |
| Carrasco                       | 221,683          | 247,278          | 260,366          | 285,600          | 306,043          | 312,105          | 391,788          | 444,303          | 418,773          | 381,472          |
| Puerto de Montevideo           | 139,584          | 148,193          | 156,971          | 165,022          | 185,390          | 183,819          | 177,394          | 169,833          | 185,260          | 202,844          |
| Salto                          | 42,538           | 48,667           | 71,592           | 75,467           | 122,778          | 157,412          | 153,080          | 249,710          | 259,235          | 245,525          |
| Paysandú                       | 110,751          | 111,909          | 135,289          | 127,626          | 159,033          | 190,655          | 181,260          | 206,662          | 226,738          | 215,634          |
| Fray Bentos                    | 329,948          | 338,068          | 145,588          | 6,466            | 4,941            | 7,839            | 145,582          | 395,020          | 392,637          | 428,114          |
| Colonia                        | 375,227          | 387,578          | 445,834          | 573,274          | 623,036          | 668,377          | 670,408          | 642,631          | 612,379          | 594,104          |
| Carmelo                        | 33,330           | 36,677           | 42,697           | 43,143           | 45,579           | 45,853           | 40,435           | 36,116           | 29,830           | 25,402           |
| Punta del Este                 | 106,567          | 104,857          | 95,996           | 90,211           | 92,063           | 73,144           | 83,080           | 102,068          | 97,087           | 80,712           |
| Chuy                           | 73,614           | 75,001           | 85,279           | 108,833          | 91,066           | 78,366           | 90,530           | 154,115          | 136,775          | 126,340          |
| Rivera                         | 87,531           | 90,230           | 51,821           | 39,752           | 44,396           | 52,299           | 47,806           | 75,119           | 92,820           | 71,828           |
| Otros Puntos                   | 48,897           | 43,770           | 52,033           | 39,859           | 49,778           | 32,036           | 73,335           | 112,355          | 116,631          | 97,707           |
| <b>SUB-TOTAL (Extranjeros)</b> | <b>1,569,670</b> | <b>1,632,228</b> | <b>1,543,466</b> | <b>1,555,253</b> | <b>1,724,103</b> | <b>1,801,905</b> | <b>2,054,698</b> | <b>2,587,932</b> | <b>2,568,165</b> | <b>2,469,682</b> |
| Uruguayos                      | 301,188          | 284,821          | 280,874          | 260,028          | 273,781          | 296,875          | 352,978          | 372,223          | 277,824          | 345,640          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>1,870,858</b> | <b>1,917,049</b> | <b>1,824,340</b> | <b>1,815,281</b> | <b>1,997,884</b> | <b>2,098,780</b> | <b>2,407,676</b> | <b>2,960,155</b> | <b>2,845,989</b> | <b>2,815,322</b> |

Figura 22. Encuesta de Turismo Receptivo y Dirección Nacional de Migración. Ministerio de Turismo y Deporte.

| DESTINO PRINCIPAL | Tramo de edades             |                |                |                |                            |                |                |                | TOTAL            | Porcentaje    |
|-------------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
|                   | Masculinos                  |                |                |                | Femeninos                  |                |                |                |                  |               |
|                   | menores 15 años             | Entre 15 y 29  | Entre 30 y 64  | Mas de 64      | menores 15 años            | Entre 15 y 29  | Entre 30 y 64  | Mas de 64      |                  |               |
| Punta del Este    | 34.325                      | 40.674         | 225.776        | 23.468         | 38.452                     | 100.564        | 183.587        | 21.638         | 668.484          | 23,5%         |
| Colonia           | 11.581                      | 24.081         | 87.566         | 11.305         | 13.109                     | 44.424         | 75.028         | 11.226         | 278.320          | 9,8%          |
| Montevideo        | 23.107                      | 40.077         | 316.437        | 21.865         | 24.905                     | 92.925         | 235.121        | 25.591         | 780.028          | 27,4%         |
| Costa de Oro      | 9.866                       | 7.259          | 33.004         | 6.202          | 9.934                      | 13.808         | 34.012         | 4.272          | 118.357          | 4,2%          |
| Piriápolis        | 9.343                       | 7.041          | 32.730         | 3.925          | 8.354                      | 15.095         | 30.464         | 4.068          | 111.020          | 3,9%          |
| Costa de Rocha    | 11.496                      | 21.688         | 45.045         | 4.211          | 11.643                     | 27.921         | 41.428         | 4.317          | 167.749          | 5,9%          |
| Litoral Termal    | 35.305                      | 23.881         | 148.980        | 28.594         | 40.451                     | 54.827         | 128.076        | 24.345         | 484.459          | 17,0%         |
| Tránsito          | 5.419                       | 13.378         | 32.330         | 2.692          | 9.198                      | 13.660         | 30.273         | 2.502          | 109.452          | 3,8%          |
| Otros/Sin Dato    | 6.275                       | 9.462          | 47.712         | 7.138          | 8.515                      | 11.707         | 32.523         | 4.788          | 128.120          | 4,5%          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>146.717</b>              | <b>187.541</b> | <b>969.580</b> | <b>109.400</b> | <b>164.561</b>             | <b>374.931</b> | <b>790.512</b> | <b>102.747</b> | <b>2.845.989</b> | <b>100,0%</b> |
| Porcentaje        | 5,2%                        | 6,6%           | 34,1%          | 3,8%           | 5,8%                       | 13,2%          | 27,8%          | 3,6%           | 100,0%           |               |
|                   | Proporción masculina: 49,7% |                |                |                | Proporción femenina: 50,3% |                |                |                |                  |               |

FUENTE: Ministerio de Turismo y Deporte en base a Encuesta de Turismo Receptivo.

Figura 23. Turismo por rango etario 2012. (Ministerio de Turismo y Deporte;2013)

## ANÁLISIS TECNOLÓGICO

En este caso, el impacto tecnológico no es un factor que vaya a cambiar el mercado en el corto plazo, ya que en términos de avances tecnológicos la zona en general no ha tenido grandes desarrollos en esta materia.

Se dará en área operativa de las tiendas. Con la apertura de la frontera de Brasil con las "lojas francas", ya que se sistematizará la información, cada tienda deberá contar con un sistema donde computarán sus ventas, que se informarán a entes gubernamentales, por lo que esto sí será un efecto a mediano plazo que logrará que las operaciones sean más transparentes en la zona.

Con respecto al consumo de servicios por medio de aplicaciones móviles, tipo Cabify, Booking, Skyscanner, Airbnb, etc, como mencionamos al hacer el análisis tecnológico de prácticas comunes de turismo global, en esta zona, en general, no se utilizan ninguna de éstas, ya que no hay reservas de hoteles al ser las visitas temporales, por el día, ni actividades turísticas aparte de la compra, ni reservas de servicios de transporte, ya que los visitantes llegan en sus propios medios de transporte. La comparación de precios mediante dispositivos móviles es la única amenaza importante que consideramos en términos tecnológicos.

## ANÁLISIS AMBIENTAL

La zona del Chuy no se caracteriza por estar protegida de cuidados ambientales, al contrario, es un área con una importante contaminación visual y auditiva. No hay leyes que lo regulen ni protejan. Debajo compartimos algunas fotos del lugar que reflejan la contaminación visual en sus frentes y veredas, siendo su contaminación auditiva de un nivel similar con tiendas callejeras con altos niveles de música, de cumbia en general, que es parte de la música popular del lugar.



Figura 24. Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.



Figura 25. Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.



Figura 26. Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.

## 4. ENTORNO COMPETITIVO

### 4.1. Las 5 fuerzas de Porter

Analizaremos el entorno competitivo en función del análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter. (Porter, 1979).

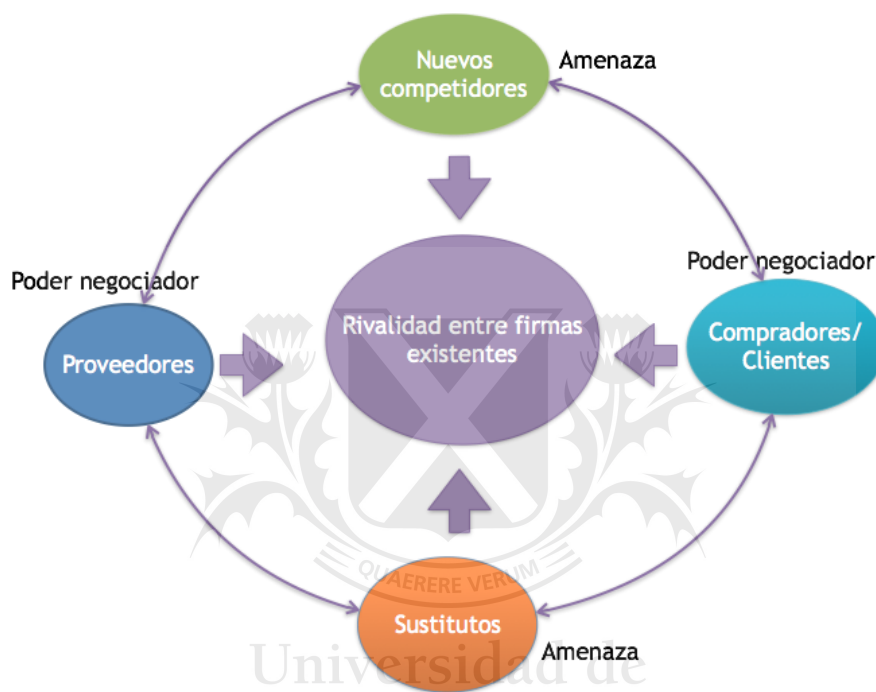


Figura 27. Modelo 5 fuerzas de Porter.

#### Poder negociador - de los compradores

En el Canal desde el aspecto comercial, la posición de marcas con el minorista/operador para negociar son muy exigentes por parte de éste último para aquellas que no son parte de las categorías principales, o grandes marcas. El poder de negociación es alto, y así son los requisitos que se le piden a las marcas, incluyendo márgenes cada vez mayores, que son incluso más altos a lo que se les exige en general en el mercado doméstico. Esta es una de las razones por las que varias marcas desisten de participar en este Canal.

### **Poder negociador - de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que la compañía es nueva en el rubro y es la primera vez que trabaja con ellos, pero al comprar en grandes cantidades esto equilibra la relación.

### **Amenazas - Nuevos jugadores**

Aunque son pocos, hay nuevos jugadores, que incluso ofrecen productos con packaging más premium, a precios más accesibles y con diseños también atractivos.

Z-ZOOM deberá evaluar el impacto y cómo convertir estas amenazas en ideas que logren colaborar a mejorar incluso la propuesta de marca para poder descartar estos competidores antes de que tomen fuerza en el Canal. No es menor considerar como analizamos, que son pocos los jugadores y globales, y al ser la categoría de lentes pregraduados una categoría con poco peso dentro de la categoría de lentes en general, no se suelen elegir muchas marcas, en general se deciden por un solo proveedor. Es por esto que si una marca es sólida y genera buenos resultados se expande de forma global con un crecimiento exponencial, mientras que las marcas que quedan afuera tienen una posibilidad de expansión muy restringida que por lo costos de operación, compromete la inversión global.

### **Amenazas - Productos sustitutos**

Los lentes pregraduados tienen sustituto hace tiempo, los lentes realizados a medida en ópticas, sin embargo, la amenaza de estos productos es baja dado su alto costo comparado a los pregraduados ya que, en general, al ser productos de corto uso (sólo se utiliza cuando se necesita leer, no constantemente), los lentes se pierden de manera frecuente.

Las operaciones quirúrgicas de la vista también podrían ser un sustituto, ya que logra que quien se intervenga deje de necesitar estos lentes.

## Rivalidad - Competidores

“**B+D**” El competidor directo de más peso en la categoría para esta región se llama “**B+D**”, que se encuentra además en la zona de frontera. Es una compañía Argentina pequeña presente en varios países y fuerte en el Canal hace más de 20 años.

“**Cross**” es una compañía de origen norteamericano, cuyo negocio principal son las biromes premium. Cross tiene diseños de lentes pregraduados clásicos, sin características especiales, para un target específico y al contrario de Izipizi, como veremos a continuación, se pierden el público en busca de un producto que lo haga lucir más joven o moderno y no más grande de lo que ya se siente. Cross no tiene una fuerte presencia en el Canal a nivel global pero sí en muchos países de la región pero sobre todo aeropuertos, por lo que en este caso, no lo consideramos una fuerte amenaza.

“**Izipizi**” Otro competidor es la marca francesa “**Izipizi**” muy direccionada por el diseño de sus productos. Su precio se encuentra en el mismo rango de Z-ZOOM. Tienen fuerte presencia en el Canal doméstico en algunos países, sobre todo Europa, no tanto así en el Canal de Travel Retail. Fue fundada hace aproximadamente 6 años, expandiéndose de forma agresiva. El beneficio de esta marca es que su producto marcó tendencia, y como veremos más adelante como resultado de nuestra investigación, hay un gran sector de usuarios que valoran este aspecto. Sin embargo el usuario que no es osado en este sentido y prefiere continuar con productos clásicos, no se ve representado por esta marca.

“**See Clear**” es una marca nueva y pequeña, de origen Noruego, presente en pocos puntos de venta, pero con un buen comienzo, asociada a uno de los más importantes jugadores del Canal: la alemana Heinemann con presencia global. Ofrece un precio un 30% más accesible que el de Z-ZOOM. No se considera amenaza alguna en esta región, sí a nivel global.

“**FGX**” Foster Grant es una marca parte del grupo Essilor - Luxottica. Es importante mencionar a estas compañías porque, a partir de la fusión en 2018, controlan el 25% del mercado de lentes global. Essilor especialista y líder en la industria óptica y Luxottica en licencias y marcas propias de lentes de sol, con Ray Ban como marca estrella entre muchas otras. FGX llega como adquisición parte de Essilor y tiene fuerte en el mercado global, pero no se considera competencia para esta zona porque no estar presente de manera intensa en el Canal de Travel Retail que es el más importante para Z-ZOOM.

Hasta hoy no demostró que fuese su como estrategia expandirse en el este Canal, por lo que hoy no es considerado un competidor directo para este caso, pero puede ser una potencial amenaza y muy grande por el poder de este grupo.





### 4.3. FODA

Este análisis FODA (por sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se hizo con el propósito de tener un mejor entendimiento de la interacción entre las características particulares del modelo de negocio y el entorno en el cual este compete.

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <b>ANÁLISIS INTERNO</b> | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|                         | Empresa y socio local experto en el canal                          | Socio local no experto en el rubro  |
|                         | Mayor penetración  |   |
|                         | Sólida relación con los minoristas                                 | Marca nueva - Falta de antigüedad   |
|                         | Propuesta superadora de concepto de exhibición de venta de impulso | Diferenciales del producto no evidentes   |
|                         | Reposición semanal   | Negociación con nuevos proveedores menos poder  |
|                         | Precio más accesible   | Baja adaptación a nuevas tecnologías  |
| Poder de negociación    |  |   |
| <b>ANÁLISIS EXTERNO</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|                         | No existen nuevos competidores                                     | Descentralización del consumo por nuevas regulaciones en el mercado doméstico   |
|                         | No es una categoría atractiva para muchos jugadores                | Que aparezcan nuevos competidores   |
|                         |  | Que aparezcan nuevas regulaciones de salud pública que restrinjan la venta de lentes de lectura en la zona de Duty Free |
|                         |  | Que la moneda brasilera, el real, se fortalezca significativamente  |

Figura 28. FODA Z-ZOOM. Elaboración propia.

#### Fortalezas

→ Los minoristas se manejan de manera muy personalizada e informal, por esto es clave tener un socio local, para poder tener un mayor control de la operación y mejor aceptación del Canal en general. Las visitas frecuentes y tener reposidores que se ocupen de mantener el lineario y la exhibición siguiendo los lineamientos de marca, son factores indispensables. Esta es una ventaja frente a la competencia que no cuenta con socios locales sino que opera de manera directa no pudiendo atender con la misma calidad de

servicio al minorista. El socio será la base del potencial para expandir la marca en esta región.

Al ser distribuidor de grandes marcas con cuantas ya activas hace muchos años y un sistema de reposición semanal tiene buen poder de negociación de condiciones comerciales frente el minorista.

→ZZOOM tiene algunos productos seleccionados con un 15% OFF en esta región para poder ganarle más rápidamente lugar a la competencia.

### **Oportunidades**

→ La categoría no es amplia. Es una categoría que gana espacio día a día por lo que veremos más adelante, cuando veamos en detalle este mercado. Sin embargo, no es una categoría de alto volumen, por lo que no es atractiva como negocio para y por tanto no hay muchos competidores en el mercado. Por el lado del minorista, al no tener alto volumen, elige en general una o máximo dos marcas por tienda. Por lo tanto, es una oportunidad si tenemos penetración en las tiendas que hoy no hay ningún competidor y en las que sí existe al ser uno sólo, por der aplicar estrategias para ganar participación de mercado y liderarlo.

### **Debilidades**

→Como mencionamos en el modelo anterior, el bajo poder de negociación con proveedores por ser nuevos en el rubro de lentes.

→Para la venta del concepto es mejor que la persona que lo haga sea especialista, éste no es el caso del socio local, es por esto que desde la marca se le dará soporte con las capacitaciones a minoristas y a ellos mismo.

→ Consideramos debilidad la comunicación de las características particulares de varios de los modelos. La compañía, al tener como prioridad el diseño, intenta que éste sea lo más simple y claro posible, es por esto que la inclusión de muchas etiquetas en el empaque (que veremos más adelante) puede hacer que se tape el producto y reducir la

percepción de calidad por estar muy contaminado de información. Por esta razón, se eligió una etiqueta pequeña. Sin embargo, se debe encontrar la forma de poder reforzar la comunicación de las características especiales de cada producto, ya que como se presenta actualmente, no se logran destacar, perdiéndose así de influir más rápidamente en el proceso de compra al no poder identificar características diferenciales de los modelos en el primer recorrido visual del exhibidor.

### **Amenaza**

→ De participantes actuales y nuevos:

La amenaza de actuales y nuevos participantes depende de las barreras de entrada que haya y de la reacción de los competidores existentes del sector.

→ Que la moneda brasilera se fortalezca y suba puede hacer que se reduzca el flujo de visitantes de ese país y el empleo local.

→ La nueva regulación puede dispersar el consumo que antes estaba concentrado al lado brasilero (Frontera Chui, Brasil) y no tenemos presencia en esta área hoy pero si lo logramos puede transformarse en un oportunidad de ampliar el negocio.

→ Z-Zoom entrará en el mercado a competir con marcas (B+D) que nunca tuvieron competencia y debe estar preparada para enfrentar acciones que busquen debilitar el lanzamiento de Z-Zoom. Como la categoría no es muy amplia no siempre se acepta la incorporación de más de una marca de esta categoría. Por esta razón las razones para poder ser aceptados deben ser muy sólidas para que en las tiendas donde ya existe la marca nos permitan un período de prueba y luego definir dejar ambas marcas y quedarse con la mejor rinda. Otra amenaza puede ser que la competencia establezca como estrategia una guerra de precios o promociones muy agresiva.

## 6. DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMERCIAL - MARKETING OPERATIVO

Luego de tener un entendimiento más completo del entorno, análisis de las fuerzas y FODA se desprende el desarrollo de la estrategia comercial.

### 5.1. Ciclo de vida del producto Z-ZOOM

En este caso volveremos a aplicar el modelo de ciclo de producto (Kotler, Armstrong; 2017) para ver qué estrategias conviene aplicar en esta etapa. Ya que Z-ZOOM se encuentra en la fase de introducción cumple con las siguientes características:

- Bajas ventas
- Alto costo por cliente
- Clientes innovadores
- Pocos competidores
- Utilidades negativas

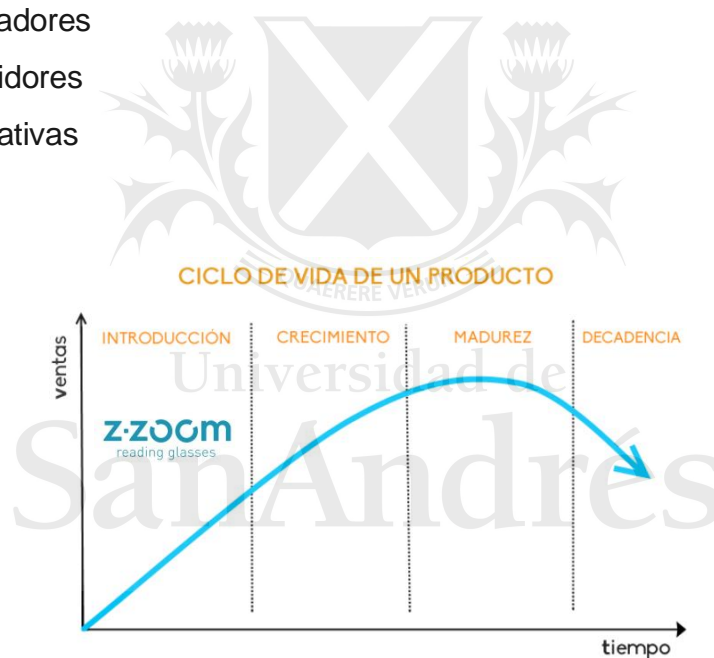


Figura 29. Ciclo de vida de un producto – Introducción.

De acuerdo a estas consideraciones Kotler y Armstrong proponen las siguientes estrategias:

- a. Distribución selectiva
- b. Precio: Costo mas
- c. Publicidad: Generar conciencia del producto entre los primeros adoptantes y distribuidores.
- d. Promoción de ventas: Fuerte promoción de ventas para estimular las pruebas

Tomaremos algunas de estas consideraciones en las estrategias para desarrollar el plan que iremos detallando a través del Marketing Mix (Neil; 1964)

Otra estrategia que tomaremos será la de la teoría del posicionamiento estratégico de Michael Porter, quien propone 3 opciones de fuentes de donde puede partir: la variedad, las necesidades o el acceso.

En este caso la prioridad es el **acceso**, que consiste en segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera. (Porter; 1996).

Para Z-ZOOM la prioridad es estar en todos los puntos de venta posibles donde alcance el tráfico en ocasión de compra. La accesibilidad de este producto es de gran importancia ya que quien perdió o se olvidó sus lentes siente una sensación de discapacidad al no poder ver. La posibilidad de conseguir el producto en lugares de alto tráfico y que además sea un producto de buena calidad, precio y diseño es un atractivo valorado por el comprador.

## 5.2. PRODUCTO

### Lentes de lectura pregraduados

Los lentes pregraduados son desarrollados para resolver la necesidad de las personas que sufren de presbicia.

#### ¿Qué es la presbicia?

Según la Asociación Americana de Oftalmología la presbicia aparece cuando los ojos pierden gradualmente la capacidad para ver objetos de cerca. Es una parte normal del envejecimiento.

Éste es un fenómeno natural y progresivo que a través de los años, se incrementa y afecta a la mayoría de la población. Esto influye en el poder ver nítidamente objetos de cerca, (desde los ojos hasta 30 centímetros aproximadamente) y se acentúa en lugares con poca influencia de la luz. El esfuerzo visual que hace el usuario causa dolores de cabeza mientras no se utiliza un lente que ayude a corregir esta deficiencia.

Las lentes en sí mismas, sin el marco, son esféricas, que significa que la curvatura es leve y contiene muy pocas aberraciones (defectos o alteraciones) en el lente que afectan a la vista. Estas lentes tienen una graduación que tiene un efecto tipo lupa y el lente tiene la misma graduación en toda su superficie.

La oferta de graduaciones se incrementa al igual que la enfermedad para poder acompañar al consumidor a través del tiempo. Z-ZOOM ofrece, al igual que la mayoría de las marcas, 5 dioptrías (+1.00, +1.50, +2.00, +2.50, +3.00).

En general, el material del lente es de policarbonato que tiene como característica ser liviano, y dado que el uso puede ser en ocasiones prolongado, esta es una característica ventajosa.

Se estima que del total de la población mundial (7.400 millones), 1.700 millones de personas sufre de presbicia y se espera que para el 2020 esta cifra llegue a los 2.100 millones de personas según un análisis hecho por Market Scope.

QUAERERE VERUM  
Universidad de  
San Andrés

Se venden millones de lentes pregraduados por año. Según un estudio realizado por Euromonitor, 3.608 millones de dólares en 2014. El mercado objetivo de este trabajo es el de lentes de venta libre, aquellos lentes que no necesitan de una receta de un óptico para ser comprados ya que no causan daños en la vista.

| Change View               |                | 2014 ▲  |
|---------------------------|----------------|---------|
| Readymade Reading Glasses |                |         |
| <input type="checkbox"/>  | World          | 3,608.4 |
| <input type="checkbox"/>  | USA            | 817.6   |
| <input type="checkbox"/>  | Germany        | 505.4   |
| <input type="checkbox"/>  | United Kingdom | 240.8   |
| <input type="checkbox"/>  | China          | 137.2   |
| <input type="checkbox"/>  | Netherlands    | 135.5   |
| <input type="checkbox"/>  | Canada         | 115.2   |
| <input type="checkbox"/>  | Japan          | 111.3   |
| <input type="checkbox"/>  | France         | 109.3   |
| <input type="checkbox"/>  | Italy          | 97.3    |
| <input type="checkbox"/>  | South Korea    | 96.1    |

Figura 30. Tendencias e insights del mercado de la visión. (Euromonitor; 2014)

### Uso y beneficio del producto

La ventaja que el consumidor encuentra en este producto es que es más económico que un lente hecho a medida por un óptico, y siendo que la gente lo usa por cortos períodos de tiempo es muy común la pérdida de los mismos. Por tanto el usuario suele tener varios pares de lentes de acuerdo al uso, unos en el bolsillo o cartera, otros en la mesa de luz, otros en el auto, otros en la oficina por ejemplo. Este comportamiento es beneficioso para el proyecto porque aumenta el volumen de ventas.

## **Generación X y Baby Boomers**

El mayor consumidor de lentes de lectura pertenece al grupo etario desde los 40 años, en adelante. Nuestro principal grupo objetivo, según un estudio de BCG (Boston Consulting Group), son aquellas personas está contemplado entre los grupos llamados “Generación X (de 36 a 50 años) y la de los llamados “Baby Boomers” (de 51 a 69 años). Según este estudio las características de valores que comparten son: El valor por la educación, la dedicación al trabajo, responsabilidad, ser realistas, conscientes de la salud, exitosos, impulsados por un propósito.

La generación X específicamente valora el hecho de parecer joven y el de educar a sus hijos, son multitasking, valoran los logros personales y el lujo. Las mujeres buscan el desarrollo espiritual tanto como la belleza y parecer jóvenes. Los hombres valoran el éxito a diferencia de las generaciones que siguen.

Relación con las marcas: Según otro estudio de Nielsen, del año 2014, que compara los llamados millennials (de 18 a 35 años) con los baby boomers menciona que éstos últimos se destacan por valorar:

- Las marcas que dan importancia al producto
- Las marcas que reconocen la lealtad de marca
- Las marcas que resuelven conflictos de manera eficiente
- Las marcas con personalidad
- Marcas que estén disponibles a tiempo completo
- Marcas que se comprometan con distintas causas
- Marcas que tengan una larga historia y existencia

## **Fashionistas**

Decimos “Fashionistas” emulando a personas que busquen marcar tendencia.

Los accesorios van asociados a la identidad de las personas. En general el uso de los lentes de lectura estaba posicionado un producto para personas “intelectuales” o nerds, como comúnmente se llaman, que se caracterizaban por no ser personas que siguieran



la moda y en general quienes los usaban, intentaban que pasen desapercibidos. Sin embargo, esto se resignificó, hoy hay una tendencia de utilizar los lentes de lectura como un accesorio de moda. Los llamados “hipsters” (subcultura contemporánea) fueron uno de los principales promotores de esta moda, quienes los utilizan incluso sin dioptría, exclusivamente como accesorio. Por tanto hoy quienes lo usan por necesidad ya no intentan que no se noten sino que buscan un diseño que acompañe su personalidad.

Z-Zoom tiene en cuenta esta tendencia presentando modelos modernos y marcos más gruesos, sumado a características diferenciadoras para aquellos consumidores que se identifiquen siguiendo esta tendencia. Sin embargo intenta transmitir en sus diseños modernidad, también con formatos clásicos, ya que de acuerdo a este rango etario no todos están listos para hacer la apuesta a la tendencia.

### **Comoditización**

La compra de lentes hoy, por lo antes descrito, ha cambiado y el consumidor busca también cambiar los modelos que usa con frecuencia. Esto influyó en el volumen de consumo de la industria en general, pero también en la reducción de precios. En cualquier minorista en mercados locales se encuentran hoy ofertas promocionales. Así como sucede en la industria en general se transfiere al Canal de Travel Retail.

### **Concientización de la salud**

El consumidor actual se preocupa por su salud y es así que presta atención a los productos que colaboren con la prevención. Uno de los productos de Z-ZOOM está dirigido a este mercado ofreciendo lentes con protección del 30% de los rayos de la luz azul proveniente de todos los dispositivos móviles, que, al ser usados más de 3 horas, dañan la vista causando fatiga visual, dolor de cabeza y a largo plazo hasta podría ser causal de cataratas. Se protege el 30% porque más protección afecta los colores que vemos. Se estima que el uso de los estos lentes previene de varios efectos nocivos como los antes nombrados, pero además, retrasará la edad en que podría comenzar a tener presbicia. Y en el caso de no utilizarlos adelantar su uso antes de los 40 años, que hoy es la media donde comienza a aparecer esta disfunción.

### Crecimiento de la población

El crecimiento de la población global implica el incremento de usuarios que requieren estos productos mientras no se encuentren sustitutos.

### Valor agregado y factores de diferenciación

Z-ZOOM ha desarrollado para diferenciarse de la competencia productos con funciones que otros no tienen o que pocos tienen como el lente **plegable**, que es ideal para viajar porque se puede guardar en espacios pequeño, el lente con protección para la **luz azul** que mencionamos anteriormente, y otro producto que no tiene ningún competidor es el lente de lectura que tiene imanes en los que se coloca un accesorio que es un lente de sol polarizado, pero sólo el frente, sin patillas. Este accesorio viene en conjunto con la compra y permite poder leer bajo el sol, con un sistema muy práctico para colocar y retirar el mismo. Este es un producto versátil para el usuario.

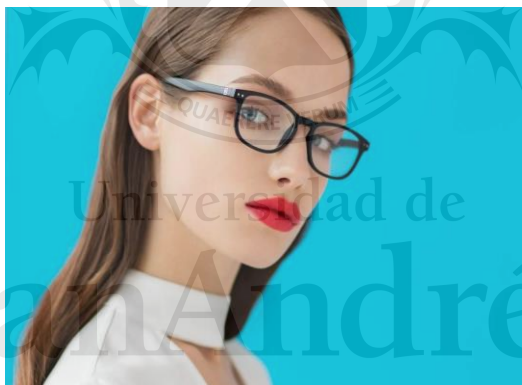


Figura 31. Lente con protección para la luz azul. Modelo 04.(Z-ZOOM; 2018)



Figura 32. Lente con accesorio polarizado con imán de sol. Modelo 06. (Z-ZOOM; 2018)

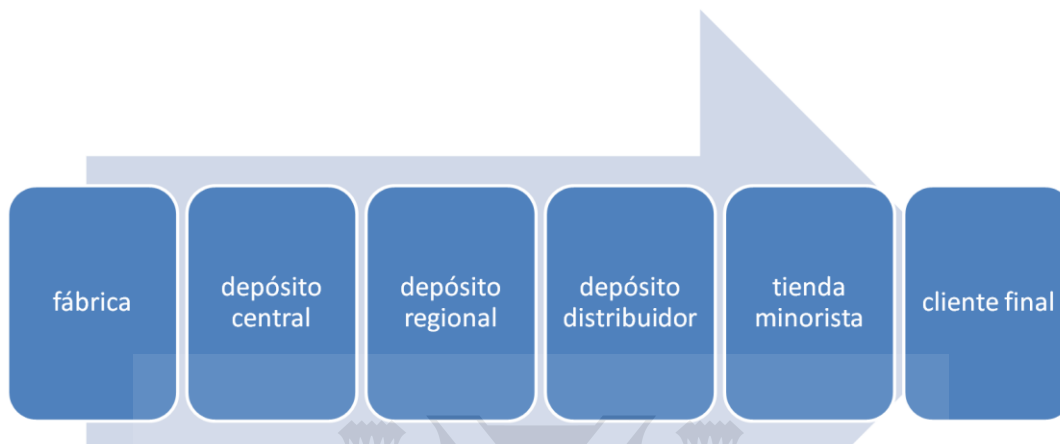
### 5.3. PLAZA

Z-ZOOM está presente actualmente en más de 70 puntos de venta en el mundo de los cuales 9 tiendas están en el Chuy.

Z-ZOOM hoy ofrece venta online de sus productos en distintas plataformas como ser Shopify, JD o Amazon en los mercados de China, Singapur, India y Alemania. No se implementará para el Chuy la venta online, ya que está restringida la venta en ese país y todavía no existe un proyecto regional para hacerlo.

Como estrategia global para Z-ZOOM tomaremos la distribución selectiva, por medio de la cual en la primera etapa, los 3 primeros años, la prioridad será desarrollar los actuales clientes ya activos con Travel Blue para Travel Retail. En el caso de mercado doméstico, éste no será prioridad, pero en el caso de que exista un distribuidor con características idóneas (buena relación con Canal de tiendas de conveniencia, diseño, librerías), será tenido en cuenta.

Realizamos el siguiente tráfico para explicar la estructura de distribución con la que hoy se maneja Travel Blue y Z-ZOOM para abastecer sus canales.



#### 5.4. PROMOCIÓN

La principal estrategia de promoción de la compañía tanto con Travel Blue como con Z-ZOOM es hasta hoy lograr el impacto en el cliente final transmitiendo fuertemente la marca como un concepto armonioso, desde su exhibidor hasta el empaque y producto. Esto, y que el mueble esté ubicado en lugares de la tienda con mayor tráfico rodeado de categorías de accesorios, o sector de lentes de sol, o cerca de la caja, o en la entrada y salida del local, son prioridades para la marca.

El objetivo es que todos los pasajeros frecuentes se encuentren en cada ocasión de viaje con la marca y la asocien a este Canal. Además Z-ZOOM ofrece la flexibilidad de poder adaptarse a cualquier tienda, para esto se da gran importancia al desarrollo de la estética de marca.

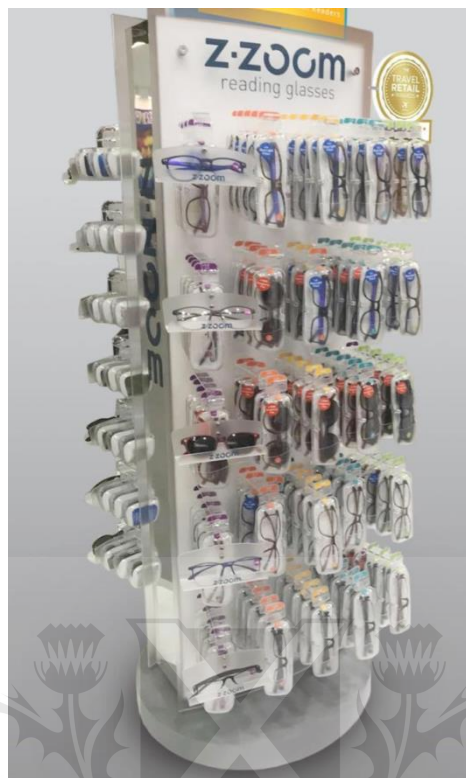


Figura 33. Exhíbidor con el lineario correspondiente.. (Z-ZOOM 2018)

Con respecto a la promoción de la marca con los operadores, distribuidores y minoristas directos, Z-ZOOM se comunicará por medio de desarrollos de material digital de promociones de lanzamientos, ferias, etc. de manera directa, la publicidad por medios digitales B2B la mencionamos a continuación. Otra forma de comunicación son las ferias de Duty Free en distintas partes del mundo de la que Z-ZOOM seleccionará las más importantes y participará con un stand propio. En estas ferias se encuentra con sus clientes globales.

### **Digital**

Hoy no hay promoción de la marca al cliente final de forma digital, ni por medio de buscadores ni redes sociales. Sí la hay en medios especializados que llegan a clientes B2B como Moodie Davitt Report o Travel Retail Business que es una inversión a nivel global.

El plan es implementar redes sociales para Z-ZOOM en el 2020.

## 5.5. PRECIO

El mercado local o doméstico a nivel global difiere de la oferta del Canal de Travel Retail ya que hay muchos mercados donde no hay regulaciones y la penetración de productos de origen chino de muy bajo precio hacen que la dinámica de consumo sea muy diferente. La oferta puede variar desde \$4 dólares hasta de \$39 dólares aproximadamente.

En el Canal del Travel Retail como mencionamos anteriormente son pocas las marcas competidoras y los precios son más elevados que en el mercado local.

| Precios U\$ | Z-ZOOM | Cross | B+D | Izipizi | See clear | FGX |
|-------------|--------|-------|-----|---------|-----------|-----|
| Blue light  | 29.9   | no    | 39  | 40      | no        | 35  |
| Folding     | 34.9   | no    | 39  | 45      | no        | 28  |
| TR90        | 29.9   | no    | 35  | 40      | no        | no  |
| Promedio    | 29.9   | 35    | 35  | 40      | 25        | 25  |

Figura 34. Precios Travel Retail, competencia. (Z-ZOOM; 2018)

## 5.6. Objetivos del Plan de Marketing

Luego de haber descrito los aspectos fundamentales del escenario donde se forjará el Plan de Marketing, describimos los objetivos que luego implementaremos. Éstos son:

- Entender de mejor manera cuales son los atributos, características y valores que busca el target objetivo con respecto al consumo de lentes de lectura, al momento del consumo y la compra.
- Medir el grado de interés del consumidor en los beneficios extras de los productos.
- Medir si el precio ofrecido será el esperado.
- Entender cómo será mejor plantear la ubicación del mueble en tienda.
- Entender si una promoción de lanzamiento con regalo será bien recibida por el consumidor.

## **7. SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO**

Utilizando la información de las secciones anteriores plasmaremos la estrategia en el público objetivo o target.

El posicionamiento buscará hacer conocida la marca, destacándose en el punto de venta y diferenciándose de la competencia.

Tomando como base la segmentación realizada a nivel global, se apuntará específicamente al lanzamiento en el mercado de frontera del Chuy, del lado de Uruguay.

Por la característica del producto definimos el target de acuerdo sus características demográficas, actitudes y valores a continuación:

**Demográficas:** Usuarios que sufran de presbicia y sean usuarios de lentes de lectura. Segmento etario: hombres y mujeres desde los 40 años de edad. El estrato social que se apunta es desde ABC1, C2 y C3.

El consumidor objetivo se representará en tres grupos:

1. **turistas ingresando por la frontera del Chuy** que en su mayoría son de nacionalidad brasilera.
2. **turistas argentinos y uruguayos que hayan ingresado por cualquier frontera a Uruguay.**
3. **habitantes del Chuy**, que a pesar de las restricciones, tanto como el turista uruguayo, consume productos de Duty Free.

**Actitud:** dispuesto a pagar un poco más por alguna característica especial del producto, ya sea diseño o función, pero no grandes diferencias de precio. Son personas con una forma de vida dinámica que tienen más de un lente de lectura.

**Valores:** Salud, cuidado personal, estética.

Para lograr validar los supuestos del Plan de Marketing y la proyección de la eficiencia del mismo en base al target objetivo, es que se realizó una investigación de mercado cuantitativa en base a un tamaño muestral pequeño, por lo que se le recomienda a la empresa validar los resultados con un tamaño muestral idóneo.

La investigación cuantitativa se realizó a compradores de lentes de lectura y de tiendas de Duty Free. En este caso se le hicieron entrevistas a 77 personas de más de 40 años y que compran lentes de lectura pregraduados en tiendas no ópticas y que alguna vez consumieron en tiendas de Duty Free.

#### **Las principales conclusiones fueron:**

- Más del 62% compra lentes de lectura una vez por año, no más. Éste resultado será tenido en cuenta a hora de estimar la demanda.
  - Más del 80% de los compradores elije los lentes por sí mismo sin necesitar asistencia del personal en tienda. Esto refuerza el concepto de crear un mueble exhibidor que tenga información completa y esté siempre prolijo y completo para poder facilitar la compra al usuario sin tener que acudir por ayuda al vendedor en tienda.
  - Más del 57% asegura dirigirse directamente al sector de lentes para hacer su compra, sin embargo un 40% admite comprarlos sin estar en la búsqueda del producto. Esto refuerza el concepto de que la venta por impulso es el camino correcto y que Z-ZOOM no sólo debe venderse en el sector de lentes.
  - La razón de compra más valorada por los usuarios como razón de compra fue que el producto traiga a su vez otros atributos asociados como ser: diseño, material ultraliviano, protección de la luz azul, lente plegable, etc. Esto indica que cumplir con estas características colabora con la propuesta de producto.
- Otras de las razones más valoradas en segundo lugar fue que el precio sea mejor que en otros puntos de venta.
- La opción del regalo con la compra no fue la razón principal del atractivo de compra, sin embargo que el producto sea exclusivo no fue valorado por ningún



entrevistado por lo que se puede considerar extender la propuesta a varios puntos de venta alternativos sin problema.

- Precio esperado: Con relación al precio esperado la conclusión es que la percepción es muy dispersa y el rango es amplio, siendo que es casi equivalente la opción de la elección de rango de precio tanto menor a 20 dólares, como el rango de entre 21 y 30, y de entre 31 y 40 dólares. De acuerdo a los resultados, sí se puede prever no considerar el rango de más de 40 dólares.

### **5.1. ESTRATEGIA COMERCIAL**

Se contrató un socio local que tiene buen nombre y estructura local, especialista en toda la frontera y en especial en el Chuy. Tiene desarrollada la red de contactos y clientes ya activos en toda esta región hace más de veinte años. El equipo visita las tiendas cada dos semanas. Las ventajas de este equipo como adelantamos en secciones anteriores, son:

1. Que aunque no son expertos en la categoría de lentes, entienden la idiosincrasia del lugar.
2. Que tienen experiencia en el Canal minorista y de Duty Free, pueden manejarse tanto con grandes clientes con estructuras administrativas muy desarrolladas, tanto como tomar pedidos de forma manual se toman los pedidos de forma manual. También saben manejarse con las marcas proveedoras que son en general multinacionales que solicitan reportes periódicos y una administración logística eficiente.
3. Que pueden abastecer al minorista de manera más rápida de lo que se podría hacer de manera directa.

### **5.2. PRODUCTO**

De los 12 productos disponibles se seleccionarán 5 modelos. Razones:

Implica una variedad suficiente para el cliente considerando que es una marca nueva. De esta manera el mensaje en el exhibidor es claro y la parte operativa también se simplifica.

La variedad incluso por cada modelo es amplia, cada producto tiene 4 colores, se ofrecen 5 características de producto diferentes que ya mencionamos: Modelos plegables, con protección para la luz azul, material diferencial, otros con accesorio de sol polarizado con imán y otros con diseño especial.

Cada modelo ocupará una fila horizontal del mueble exhibidor que contiene cinco filas verticales. Cada fila vertical tiene una dioptría y en la primera fila hay una bandejita de muestra del modelo que pertenece a esa fila. De esta forma la propuesta es simple en todos los niveles, con el distribuidor para la venta, logística y entrenamiento. Para el minorista y para el cliente final.

### 5.3. PROMOCIÓN

Con los operadores, distribuidores o

Siendo un producto de impulso, la prioridad de Z-ZOOM es tener un fuerte impacto de marca en el punto de venta, transmitiendo el concepto con su exhibidor, empaque y producto que sigan el lineamiento del valor de marca como “Marca de diseño”.

Siendo la compañía de tamaño mediano, no se invertirán grandes sumas en medios dirigidos al consumidor final. En un principio, sólo en redes sociales.

### 5.4. ATRIBUTOS DE MARCA

#### a. Para el distribuidor o minorista:

- **entrega rápida:** gracias a tener una red de distribución en cada continente
- **máxima rentabilidad en espacio reducido**, considerando que puede contener más de 200 ítems en una superficie de 58 cm de diámetro.

#### b. Para el cliente final:

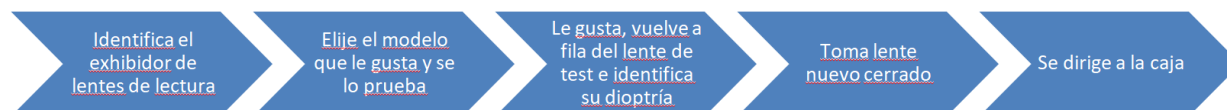
Parte del concepto es ser **facilitador de compra en el punto de venta:**

- Mostrar claramente la disposición de los productos de manera organizada. Se intenta evitar así la contaminación visual, como vimos en el seminario de Shopper Marketing. La contaminación visual logra que el consumidor pierda interés y así la oportunidad de venta de la marca. Siendo un producto de venta de impulso el consumidor no está dispuesto a dedicarle a la compra mucho tiempo, por ende, tampoco paciencia.



Figura 35. Exhibidor (Z-ZOOM; 2018)

- Por otro lado, quien sí está dispuesto a dedicar más tiempo también espera ver la mercadería dispuesta de manera organizada y elije destinar más tiempo a la elección de distintos modelos. Para esto el exhibidor cuenta con espejos laterales y un test de visión, impreso en el espejo lateral también. Por lo que el objetivo es que la acción de compra del cliente final sea:



### Comunicación en el empaque:

- Características especiales: Ver etiqueta verde que dice “FREE polarized Sunglasses Clip”



Figura 36. Foto real, Modelo 01. (Z-ZOOM; 2018)

- Dioptrías: En el gancho para colgar, en el estuche de acrílico, en el lente, en las patillas. Dado que la función primordial del producto es comprar la dioptría correcta porque si no el producto es obsoleto Que exista un ítem de prueba evita que se abran o toquen los productos y se mezclen así las dioptrías. Que el mueble se mantenga ordenado y que los vendedores y repositores no pierdan su tiempo acomodando la mercadería que al mismo tiempo daña la imagen de marca hasta que se vuelve a acomodar.



Figura 37 Foto real, Modelo 02. (Z-ZOOM; 2018)

**Variedad:** La marca ofrece una amplia variedad de características que la diferencian de otras marcas como vimos anteriormente.

**Diseño:** como se mencionó a lo largo de todo el trabajo, éste es una atributo importante. Las características serán un diseño simple y moderno a la vez.

**Servicio post venta:** Garantía 24 meses. Se repone el ítem generalmente en un plazo muy corto a partir del reclamo. Éste es un importante valor para la compañía y como vimos, el servicio post venta es muy valorado por los Baby Boomers, que forman parte de nuestro target, por lo que el impacto en la marca se revierte de forma positiva e incluso genera fidelización, incluso si la experiencia con el producto no fue buena.

## **8. CRONOGRAMA DE ACCIONES**

### **7.1. FASES**

#### **7.1.1. PRIMERA FASE**

Durante la primer fase se priorizó la activación de la marca en algunas locaciones seleccionadas. Se realizó un lanzamiento a principios del 2019 en 9 tiendas como fase inicial o como se le llama en inglés “soft launch”. El objetivo de esta fase es conocerse entre marca y nuevo distribuidor, conocer su desempeño a nivel administrativo y logístico. La efectiva activación con algunos de los clientes potenciales, que ellos conozcan la marca y que el resto de las tiendas quieran tenerla.

#### **7.1.2. SEGUNDA FASE**

##### **Lanzamiento (segunda mitad del año 2019)**

El próximo paso es, mantener e intentar mejorar las ventas en los puntos de venta actuales e implementar la penetración de marca en el resto de los puntos de venta posibles en la zona del Chuy.

#### **7.1.3. TERCERA FASE (AÑO 2020)**

Seguir con el refuerzo de marca y comenzar con la penetración en otra zona de Frontera: Río Branco.

Ya para esta etapa, estarán disponibles nuevas locaciones del lado brasilero. Dado que nuestro distribuidor tiene buenas relaciones con los minoristas de toda la frontera, y muchos de los minoristas expertos en esta zona podrán tener tiendas en las ciudades “gemelas”. Por esto es que la oportunidad de expansión se amplía y las ventas del lado Uruguayo podrán verse afectadas. De esta manera se podrán balancear las pérdidas y ganancias.

Se activarán acciones de incentivo a partir de este año, todos los años, otorgando al distribuidor un 2% de crédito para el siguiente año si llegase a superar las ventas del año anterior en un 20%. Esta acción se hará con la condición de que el distribuidor realice a su vez la acción de incentivo por objetivo de venta con sus clientes.

#### **7.1.4. CUARTA FASE (AÑO 2021)**

Avanzar con la estrategia de penetración en el resto de las zonas de Frontera: Río Branco, Rivera, Aceguá, Artigas y Bella Unión y ciudades gemelas brasileras.

Para darle soporte a esta estrategia, se hará una acción muy agresiva de promoción durante 6 meses para reforzar la marca en toda la región:

##### **7.1.4.1. ACCIONES**

###### **7.1.4.1.1. ACCIÓN B2B**

Se le entregarán al distribuidor en comodato, sin cargo todos los muebles de exhibición.

###### **7.1.4.1.2. Capacitaciones**

La marca hará entrenamientos por región de forma periódica para capacitar a los vendedores. Esta acción es muy importante porque no todos los vendedores padecen de presbicia por su grupo etario y tienen poco conocimiento de esta deficiencia, por tanto no entienden la función del producto. Por otra parte los clientes minoristas de frontera valora la visita directa de las marcas y su atención y cuidado a estas zonas.

###### **7.1.4.1.3. Incentivos**

Como adelantamos en la Fase 2, se implementarán acciones de incentivos con el distribuidor, pero éste así mismo, deberá ejercer esta acción con sus clientes y compartir los resultados a la marca. Este programa nos permitirá hacer un control en detalle de las ventas finales de los minoristas que muchas veces es información que tarda o no llega a manos de la marca. Por la razón comentada anteriormente, al no sentirse identificados muchos de los vendedores por no ser usuarios con el producto y nmo ser la categoría estrella de estas tiendas, es que es importante establecer el sistema de incentivos para promover el compromiso y conocimiento con la marca.

#### 7.1.4.1.5. Promoción

Se implementará una **acción promocional** por la cual con la compra de cada lente de lectura el comprador recibe un mini lente extra de regalo. El regalo y la acción, se llamarán “Z-Mini”.

**Descripción del regalo:** Es un lente que no tiene patillas siendo su soporte la nariz. Tiene la mitad del tamaño de una tarjeta de crédito y lo que le da una versatilidad al regalo muy especial porque se puede guardar fácilmente en la billetera por ejemplo.



Figura 38 Z-MINI.. (Z-ZOOM; 2018)

Su tamaño permite incluir el regalo dentro del estuche y puede ser colocado desde fábrica, por lo que para una implementación global es una acción que no entorpece los circuitos de distribución como suele suceder con este tipo de promociones dada la complejidad de tener que distribuir el producto de forma global. Se tendrá que implementar en todos los mercados, por un tiempo de al menos 6 meses por el manejo operativo que requiere a nivel global. Se plasmará de la misma manera para esta región. Si la promoción tiene éxito se podrá renovar por más tiempo.



Figura 39. Muestra de empaque del regalo dentro del estuche Foto propia.



**Uso:** Dado que el usuario pierde los lentes de lectura con frecuencia, el objetivo de la promoción es proveer de un elemento de valor en su funcionalidad misma que no compite con ningún producto de la marca e incluso resuelve una emergencia relacionada a la misma funcionalidad.

**Competencia:** Otro objetivo es reforzar el valor de la propuesta de marca y regalar un producto que la competencia vende a 20 dólares. Por tanto tiene una doble función.

### Comunicación:

Se utilizarán las siguientes formas de comunicación y organización:

- La feria que compete a Latinoamérica será en Orlando, se llama IAADFS Asutil. En esta feria no se invertirá en un stand porque es una feria chica y no sería rentable considerando la inversión y el esfuerzo. En cambio, en otros mercados más desarrollados por Z-ZOOM como Asia y Europa.
- Se comunicará la promoción en el empaque con una etiqueta.
- A los clientes con un folleto digital.

**Control:** Se cruzarán datos de ventas del mismo semestre para evaluar el éxito de la promoción y en caso positivo, se puede mantener por el resto del mismo año.

Debajo incluimos el diagrama de Gantt que se usará para la implementación de dicha acción.

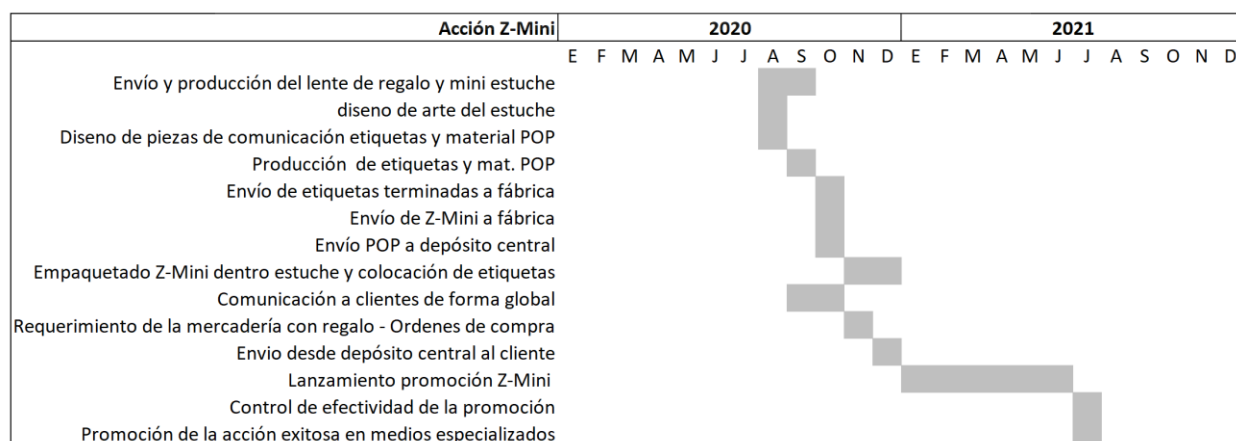


Figura 40. Diagrama de Gantt.. Elaboración propia.

#### **7.1.4.1.6. RSE – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Como vimos durante el análisis PEST, destacamos la importancia del valor de aporte social, y, como no hay presupuesto destinados para esta causa, entonces el aporte se hará con producto (200 unidades) anuales en una acción navideña donde éstos se donarán a clubes locales donde participen de actividades personas del mismo rango etario del target al que se apunta.

### **8. PRESUPUESTO Y RESULTADOS PROYECTADOS**

Para la proyección de resultados se realizó una estimación de la demanda y un flujo de caja del proyecto con el objetivo de mostrar la rentabilidad del negocio. Se agrega además el Plan de Marketing.

#### **8.1 ESTIMACIÓN DE DEMANDA**

Para trabajar sobre la estimación de demanda se utilizó la siguiente información y supuestos de acuerdo a la segmentación de turistas compradores.

**Turistas que ingresa por la frontera del Chuy.** Al no haber destinos turísticos cerca, sino zonas rurales, asumimos que la totalidad de los turistas ingresando por la frontera del Chuy lo hacen con intención de compra. Actualizamos información de 2012 de acuerdo al crecimiento total de la población. Se tomó el porcentaje de participación etaria de la segmentación que hizo el Ministerio de Turismo del total de turistas general y se proyectó a los turistas del Chuy. De esta población se estimó que sólo el 30% tendría intención de compra y que de ese 30%, el 50% compraría un par de lentes Z-ZOOM, ya que incluso si el turista visita más de una vez, según las encuestas la mayoría compra un lente por año. La lógica de elección de Z-ZOOM será igual para las tres fuentes de compradores.

**Turismo receptivo general:** De la totalidad de la población extranjera y Uruguay que se transporta a lo largo del país por turismo, tomamos un 14.2% que refiere al porcentaje

que invierte divisas en compras. De este porcentaje estimamos que un 10% de ellos se acercará a hacer compras al Chuy, ya que al Chuy se accede fácilmente desde Maldonado que es la ciudad más visitada con este fin.

**Habitantes locales:** Con datos del total de la población del Chuy, tomados del Instituto Nacional de estadística de Uruguay, mediante el censo realizado en 2011, se tomó esa participación y se actualizó de acuerdo a datos de 2018, relacionándolos también con el departamento de Rocha. Luego con las mismas aplicaciones se segmentó el rango etario de usuarios de lentes de lectura.

**En cuanto a los siguientes años se consideraron los siguientes supuestos:**

**Proyección de crecimiento:** La población crecerá solo un 0,04%, según estimaciones del gobierno, pero sí lo hará el turismo receptivo, calculan un 10% por año, que se consideró. También se consideraron las nuevas tiendas que se abrirán en Chuy y en otras zonas de frontera.

Se consideraron para el Año 1 un total de 13 tiendas, 17 para el segundo, 22 para el tercero, 26 el cuarto año y 30 el último. Con porcentajes de crecimiento a parti del segundo año del 31%, 29% 18% y 15% respectivamente.

El país plantea un escenario estable en general, por lo que no tomó ningún impacto en este aspecto.

Las acciones de marketing son correlativas con los planes de acción antes descriptos.

## 8.2. PRESUPUESTO

| AÑO                                 | 0 | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               | 2023               |
|-------------------------------------|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Costo directo                       |   | \$ -101,540        | \$ -132,783        | \$ -171,837        | \$ -203,080        | \$ -234,323        |
| Costo de ventas                     |   | \$ -14,600         | \$ -15,400         | \$ -16,400         | \$ -17,200         | \$ -18,000         |
| Costo logístico                     |   | \$ -6,792          | \$ -8,882          | \$ -11,494         | \$ -13,584         | \$ -15,674         |
| <b>Total CMV</b>                    |   | <b>\$ -122,932</b> | <b>\$ -157,065</b> | <b>\$ -199,731</b> | <b>\$ -233,864</b> | <b>\$ -267,997</b> |
| <b>Total Contribución neta</b>      |   | <b>\$ 120,764</b>  | <b>\$ 161,614</b>  | <b>\$ 212,678</b>  | <b>\$ 253,528</b>  | <b>\$ 294,378</b>  |
| Marketing y ventas                  |   | -1200              | 0                  | -7980              | -8655              | -15615             |
| <b>EBITDA</b>                       |   | <b>\$ 119,564</b>  | <b>\$ 161,614</b>  | <b>\$ 204,697</b>  | <b>\$ 244,873</b>  | <b>\$ 278,764</b>  |
| Ingresos por Venta                  |   | \$ 243,696         | \$ 318,679         | \$ 412,409         | \$ 487,392         | \$ 562,375         |
| Egresos                             |   | \$ -101,540        | \$ -154,175        | \$ -196,119        | \$ -230,974        | \$ -265,107        |
| <b>Flujo de Fondos</b>              |   | <b>\$ -101,540</b> | <b>\$ 89,521</b>   | <b>\$ 122,561</b>  | <b>\$ 181,434</b>  | <b>\$ 222,285</b>  |
|                                     |   |                    | 37%                | 48%                | 23%                | 138%               |
| TIR a 5 años                        |   |                    |                    |                    |                    | 121%               |
| VAN al 10%                          |   | \$ 697,552         |                    |                    |                    |                    |
| VAN al 15%                          |   | \$ 578,224         |                    |                    |                    |                    |
| VAN al 20%                          |   | \$ 482,840         |                    |                    |                    |                    |
| <b>Costo inversión de Marketing</b> |   | 0.5%               | 0.0%               | 1.9%               | 1.8%               | 2.8%               |

### 8.3. PRESUPUESTO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

| Costo de ventas y marketing   |             |       |              |              |              |              |              |
|---|-------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AÑO   |             | 0     | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         |
| <b>Costo de venta inicial</b>   |             |       |              |              |              |              |              |
| Sueldo vendedores   | 12000       | 12000 | 12000        | 12000        | 12000        | 12000        | 12000        |
| Costo de exhibidor que se entrega sin cargo al cliente                            | 200         |       | 2600         | 3400         | 4400         | 5200         | 6000         |
| <b>Costo de venta inicial total</b>   |             |       | <b>14600</b> | <b>15400</b> | <b>16400</b> | <b>17200</b> | <b>18000</b> |
| <b>Entrenamientos (30 personas x 2 ciudades) 1 x año</b>                          |             |       |              |              |              |              |              |
| hotel entrenador  | 200         |       |              |              |              |              |              |
| sala de entrenamiento   | 100         |       |              |              |              |              |              |
| transporte  | 120         |       |              |              |              |              |              |
| regalos   | 420         |       |              |              |              |              |              |
| comida  | 360         |       |              |              |              |              |              |
| <b>Costo entrenamientos</b>   | <b>1200</b> |       | <b>1200</b>  |              | <b>1200</b>  |              | <b>1200</b>  |
| <b>Costo acción Z-Mini</b>  |             |       |              |              |              |              |              |
| Costo diseño de piezas de comunicación  | 15          |       |              |              |              |              |              |
| Costo de producción del lente de regalo y mini estuche                            | 1000        |       |              |              |              |              |              |
| Costo distribución  | 50          |       |              |              |              |              |              |
| <b>Costo acción Z- Mini anual (se repite si la acción mejora 10% venta anual)</b> | <b>1065</b> |       |              |              | <b>2130</b>  |              | <b>4260</b>  |
| Incentivo de ventas por objetivo anual (2% sobre FC si +20% vtas.)                |             |       |              |              |              |              |              |
| <b>Total acción incentivos de venta</b>   |             |       |              | <b>4874</b>  | <b>6374</b>  | <b>8248</b>  | <b>9748</b>  |
| <b>Desarrollo de redes sociales a nivel global- anual</b>                         |             |       |              |              |              |              |              |
| Community Manager Travel Blue y Z-ZOOM  | 26000       |       |              |              |              |              |              |
| Diseñadora Travel Blue y Z-ZOOM   |             |       |              | 5000         |              |              |              |
| Z-ZOOM 20%  | 5200        |       |              | 1000         |              |              |              |
| <b>Redes sociales Z-ZOOM Total</b>  | <b>207</b>  |       |              |              | <b>207</b>   | <b>207</b>   | <b>207</b>   |
| <b>Medios especializados -Global</b>  |             |       |              |              |              |              |              |
| Annual Travel Blue y Z-ZOOM   | 30000       |       |              |              |              |              |              |
| Z-ZOOM 20%  | 6000        |       |              |              |              |              |              |
| LATAM/ dividido en partes iguales por oficina                                     | 1000        |       |              |              |              |              |              |
| CHUY 20%  | 200         |       |              |              |              |              |              |
| <b>Total medios especializados Chuy</b>   | <b>200</b>  |       |              |              | <b>200</b>   | <b>200</b>   | <b>200</b>   |
| <b>Total costos marketing &amp; ventas</b>  |             |       | <b>1200</b>  |              | <b>7980</b>  | <b>8655</b>  | <b>15615</b> |

### 8.4. CONTROLES E INDICADORES

Para controlar el Plan de Marketing utilizaremos algunos KPI's (*Key Performance Indicators*) que son diferentes indicadores de rendimiento. Éstas métricas serán revisadas de forma periódica, anual, durante lo que dure el proyecto.

**Análisis de ventas:** Se realizarán controles mensuales de ventas para evaluar la performance, que se cumpla el plan pactado, y acciones en caso de que los resultados se desviasen del plan inicial.

**Análisis Rentabilidad:** La gerencia financiera podrá analizar este indicador para evaluar si conviene seguir o no con el negocio.

**Análisis de competencia:** Se harán relevos de participación de mercado para determinar la posición de Z-ZOOM frente a sus competidores.

**Análisis de crecimiento en el mercado:** El mismo relevo antes mencionado servirá también para este fin.

**Análisis de posicionamiento de marca:** Se harán estudios de marca, para evaluar si la marca logró posicionarse en la mente del consumidor y si los atributos comunicados fueron captados por el comprador.

## 9. CONCLUSIONES

Al detectarse una oportunidad de negocio en el mercado global, con posibilidad de superar a la competencia, con mejor servicio y condiciones comerciales para los minoristas, y mejor propuesta y precios para el cliente final, es que surgió la posibilidad del lanzamiento de esta nueva marca de lentes de lectura.

A través de este trabajo se logró desarrollar una estrategia de marketing para la venta de los mismos en el la zona de frontera del Chuy, Uruguay lindante con Brasil.

De acuerdo al análisis se llegó a la conclusión que sería positivo para Travel Blue, lanzar Z-ZOOM en esta región. El crecimiento se dio tanto en volumen como en valores.

En base al recupero de la inversión la cual se daría en el 2020, a la excelente tasa interna de retorno, y a los valores actuales netos, se puede considerar que es un oportunidad de negocio viable.

El proyecto necesita una inversión inicial de U\$\$101.540 dólares, de producto y recursos humanos principalmente.

El modelo de contratar un distribuidor local, a cambio de un buen margen, parece ser para Z-ZOOM una buena estrategia, ya que le permite mantener una estructura global con menos gastos en estructuras regionales, contando con el conocimiento del negocio muy valioso para la compañía. El seguimiento constante de la marca con el distribuidor local será beneficioso para ambos, ya que conocer más de la nueva categoría de dará cada vez más confianza y foco en la venta.

Es importante lograr que el primer año sea exitoso, para que el distribuidor esté entusiasmado para continuar y los minoristas estén también entusiasmados y contagien esa buena actitud para con la marca a los otros minoristas, que no venden Z-ZOOM aún.

Se deben controlar los precios de venta al público, ya que en esta zona suele haber mucha competencia y poco respeto por los mismos.

Este trabajo no pretende ser un Plan de Negocios, ni analizar costos de la compañía, sino un Plan de Marketing del lanzamiento de un nuevo producto en un nuevo mercado para la marca con una coyuntura a la no se había expuesto anteriormente.



Universidad de  
**San Andrés**

## 10. **BIBLIOGRAFÍA**

### 10.1. **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

Kotler Philip y Armstrong Gary (2003). Ciclo de vida del producto. *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, Prentice Hall.

IATA (2017): *2036 Forecast Reveals Air Passengers Will Nearly Double to 7.8 Billion*". Consultado en Noviembre 2018. <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-10-24-01.aspx>

The Moodie Davitt Report. *The world's Top 25 Travel Retailers*. Consultado en Noviembre 2018. <https://edition.pagesuite-professional.co.uk/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&edid=70041640-a137-4e3e-8711-e06d81034149>

Duty Free World Council (2017). *Global Trend History*. Consultado en Abril 2019 en <http://dfworldcouncil.com/wp-content/uploads/2018/09/DFWC-Website-market-update-1.pdf>

IATA. *20 year air passenger forecast*. Consultado 27 de Octubre de 2018 en [https://airlines.iata.org/sites/default/files/P18-22\\_IATA\\_64\\_CEO%20WestJet.pdf](https://airlines.iata.org/sites/default/files/P18-22_IATA_64_CEO%20WestJet.pdf)

Naciones Unidas. (2018). Población mundial. Consultado 25 de Octubre de 2018 en <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html> (publicado).

BCG. Boston Consulting Group (2018). *Why Travel Retail needs an upgrade?* Consultado Marzo 2019 en <https://www.bcg.com/publications/2018/travel-retail-needs-upgrade.aspx>

Naciones Unidas. Climate change (2015) Consultado Abril 2019 en <https://unfccc.int/es/news/airport-carbon-accreditation-hacia-unos-aeropuertos-neutrales-en-carbono>

Montiel, Roberto (2013), MIDES, *Vivir en el Chuy*, Consultado Abril 2019 en <https://elblogdejuanjopereyra.blogspot.com/2013/08/vivir-en-el-chuy-entrevista-al-edily.html>

Comisión Europea. Acuerdo de París. Consultado en Abril 2019 en [https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_es](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_es)

OACI-ICAO. Organismo especializado de aviación de las Naciones Unidas. Consultado en Abril 2019. <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>

Airport Carbon Accreditation. Consultado en Abril 2019 en <https://www.airportcarbonaccreditation.org>

Dufry. Factor Ambiental. Sustentabilidad. Consultado en Abril 2019 en <https://www.dufry.com/en/company/sustainability-dufry/environment>

Lagardere. Factor Ambiental. Sustentabilidad: Consultado en Abril 2019 en [https://www.lagardere-tr.fr/uk/aboutUs\\_ourCommitments\\_sustainableDevelopment.php](https://www.lagardere-tr.fr/uk/aboutUs_ourCommitments_sustainableDevelopment.php)

TRB (2017). *LVMH points to 25 years of environmental responsibility*. Consultado en Abril 2019 <https://www.trbusiness.com/regional-news/international/lvmh-points-to-25-years-of-environmental-responsibility/127408>

Cámara de representantes\_Uruguay. *Ley de salud visual: Promoción y prevención*. Consultado en Abril 2019 <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/D2015060180-005195742.pdf>

Rodríguez Miranda, Adrián (2010). *La frontera Uruguay-Brasil y el desarrollo local*. Nóesis. Consultado en Abril 2019 en [http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85919842002\\_ISSN\\_0188](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85919842002_ISSN_0188)

Domínguez, Carlos M. (2004) *El Norte profundo. Un viaje por Tacuarembó, Artigas, Rivera y Cerro Largo*. Montevideo, Ediciones de la Banda Oriental, 2004.

INDUTECH. Mapa fronteras Uruguay. Consultado en Abril 2019 en <https://www.indutechuruguay.com/>

Zona Franca Uruguay (2010) *Ley nacional de promoción de desarrollo de zonas francas*. Consultado en Abril 2019 en [http://www.zonafranca.com.uy/articulos/articulos\\_masinfo.php?id=199&secc=articulos&cr=&path=0.859](http://www.zonafranca.com.uy/articulos/articulos_masinfo.php?id=199&secc=articulos&cr=&path=0.859)

Sistema de normas. *Ley de Lojas francas*. Consultado en Abril 2019 en <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=90852>



*Ley de Lojas francas*. Consultado en Abril 2019 en <http://reportebrasil.com/2018/03/20/tras-seis-anos-espera-brasil-autorizo-instalacion-free-shops-frontera-argentina-uruguay/>

Ley de Lojas francas. Consultado en Abril 2019 en <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/free-shops-auguran-desastre-piden-medidas.html>

Social: Diagnóstico económico del departamento de Rocha  
<http://www.otu.opp.gub.uy/sites/default/files/docsBiblioteca/Diagn%C3%B3stico%20econ%C3%B3mico%20del%20departamento%20de%20Rocha.pdf>

Población por sexo y edad Chuy: Censo 2011. Observatorio territorio Uruguay.  
<http://www.otu.opp.gub.uy/perfiles/rocha/chuy>  
Censo 2011:  
<https://web.archive.org/web/20130606124300/http://www.ine.gub.uy/censos2011/resultadosfinales/rocha.html>

Uruguay XXI (2018) *Informe anual de Comercio Exterior*. Consultado en Abril 2019 en [https://medios.presidencia.gub.uy/tav\\_portal/2019/noticias/AD\\_172/Informe%20Anual%20de%20Comercio%20Exterior%20-%202018.pdf](https://medios.presidencia.gub.uy/tav_portal/2019/noticias/AD_172/Informe%20Anual%20de%20Comercio%20Exterior%20-%202018.pdf)

Ministerio de defensa de la República Argentina. *Datos Superficie Argentina*. Consultado en Abril 2019 en <http://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/LimitesSuperficiesyPuntosExtremos>

INDEC (2010). *CENSO DE POBLACION, HOGARES Y VIVIENDAS*. Consultado en Abril 2019 en [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010\\_tomo1.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf)

Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas (IBGE). Consultado en Abril 2019 en <https://ww2.ibge.gov.br/home/>

Ministerio de Turismo Uruguay. Consultado en Abril 2019 en <https://mintur.gub.uy/index.php/component/jdownloads/send/78-receptivo2018/338-anual-18-pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas – Uruguay. Gobierno. Consultado en Abril 2019 en <https://www.mef.gub.uy/5334/8/areas/gobierno.html>

Borden, Neil (1964), *The concept of the Marketing Mix*, Journal of advertising research, Vol. 4

Centro de estudios de la frontera. Comisión coordinadora del Uruguay. Mazzei, Enrique (2017) *Las sociedades fronterizas: visiones y reflexiones*. Consultado en Abril 2019 en

<http://desarrolloterritorial.ei.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2017/05/Sociedades-fronterizas-WEB.pdf>

Población, Superficie, habitantes: Datos económicos Uruguay

[http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay en cifras 2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13](http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay+en+cifras+2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13)

AAO (2019) Qué es la presbicia? Consultado en Abril 2019 en

<https://www.aao.org/salud-ocular/enfermedades/presbicia>

The Vision Council (2013) *VisionWatch and VisionWatch Europe*.

Euromonitor (2014) *Report. State of the Eyewear Industry*

Macenzie, Graeme for CLEARLY (2017) *The global need for Eyeglasses*. Consultado en Abril 2019 en <https://clearly.world/wp-content/uploads/2017/10/The-Global-Need-for-Eyeglasses.pdf>

BCG Boston Consulting Group (2017) *Millennials*. Consultado en Abril 2019 en <https://media-publications.bcg.com/SC2017-Presentation-from-Knowledge-Team-Generations.pdf>

BCG Boston Consulting Group. (2014) *How millennials are changing the market forever*. Consultado en Abril 2019 en <https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-center-consumer-customer-insight-how-millennials-changing-marketing-forever.aspx>

Market Scope, LLC. 2011 Global Presbyopia-Correcting Surgery Market, report

Porter, M. E. (1996) *¿Que es Estrategia?* Teoría del posicionamiento.

IAADFS. Consultado en Abril 2019 en <https://www.iaadfs.org/page/2019summit>

Euromonitor (2014) *Trends and insights in the eyewear market*.

FGX: Consultado en Abril 2019 en <https://fostergrant.com/store/reading-glasses?cat=327>

Izipizi: Consultado en Abril 2019 en <https://izipizi.com>

Cross: Consultado en Abril 2019 en

[https://www.cross.com/cr\\_en\\_us/accessories/eyewear/reading-glasses](https://www.cross.com/cr_en_us/accessories/eyewear/reading-glasses)

B+D: Consultado en Abril 2019 en <https://bplusd.com/>

## 10.2. INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Logo Travel Blue (Travel Blue; 2018).....  | 9  |
| Figura 2 Oficinas regionales alrededor del mundo. (Travel Blue, 2018).....  | 9  |
| Figura 3. Mix de producto (Travel Blue, 2018) .....   | 10 |
| Figura 4 Exhibidores Travel Blue Mumbai Duty Free (Travel Blue, 2018).....  | 11 |
| Figura 5 Exhibidores Travel Blue Mumbai Duty Free (Travel Blue, 2018).....  | 11 |
| Figura 6 Ciclo de vida de un producto.....  | 12 |
| Figura 7. Logo Z-ZOOM (Z-ZOOM; 2019).....   | 13 |
| Figura 8 Participación de sub-Canales dentro del Travel Retail a nivel global. Elaboración propia. ....   | 16 |
| Figura 9 Ranking y participación en base a facturación en Euros de los principales operadores del Canal Travel Retail. Elaboración propia. .... | 19 |
| Figura 10 Evolución de ventas del Duty Free y Travel Retail en millones de dólares. (Generation Research;2016).....                             | 24 |
| Figura 11. Diferencia entre Hub y Aeropuerto punto a punto. ....  | 26 |
| Figura 12. Mapa de Uruguay. Zonas de frontera – Duty Free. (Rodríguez Miranda; 2010) con intervenciones propias.....                            | 38 |
| Figura 13 Uruguay en síntesis. (Uruguay XXI; 2018) .....  | 41 |
| Figura 14 Población y Superficie de Uruguay y países vecinos.. Elaboración propia. ....   | 42 |
| Figura 15. Rango etario de la ciudad del Chuy. Censo 2011. Dirección de descentralización e inversión pública de Uruguay. ....                  | 44 |
| Figura 16 Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.....   | 45 |
| Figura 17. Neutral. El Chuy. Foto propia. ....  | 47 |
| Figura 18 Uso de Tax Free edad promedio según nacionalidad (2018). (Uruguay XXI) .....  | 48 |
| Figura 19. Turismo receptivo 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas - Uruguay; 2018) .....   | 49 |
| Figura 20. Turismo receptivo 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas - Uruguay; 2018) .....   | 49 |
| Figura 21. Turismo receptivo 2018. (Instituto Nacional de Estadísticas - Uruguay; 2018) .....   | 49 |
| Figura 22. Encuesta de Turismo Receptivo y Dirección Nacional de Migración. Ministerio de Turismo y Deporte.....                                | 50 |
| Figura 23. Turismo por rango etario 2012. (Ministerio de Turismo y Deporte;2013) .....  | 50 |
| Figura 24. Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.....  | 51 |
| Figura 25. Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.....  | 52 |
| Figura 26. Avenida Brasil. El Chuy. Foto propia.....  | 52 |
| Figura 27. Modelo 5 fuerzas de Porter. ....   | 53 |
| Figura 28. FODA Z-ZOOM. Elaboración propia. ....  | 57 |
| Figura 29. Ciclo de vida de un producto – Introducción. ....  | 60 |

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| Figura 30. Tendencias e insights del mercado de la visión. (Euromonitor; 2014) .....      | 63                                  |
| Figura 31. Lente con protección para la luz azul. Modelo 04.(Z-ZOOM; 2018).....           | 66                                  |
| Figura 32. Lente con accesorio polarizado con imán de sol. Modelo 06. (Z-ZOOM; 2018)..... | 67                                  |
| Figura 33. Exhibidor con el lineario correspondiente.. (Z-ZOOM 2018) .....                | 69                                  |
| Figura 34. Precios Travel Retail, competencia. (Z-ZOOM; 2018).....                        | 70                                  |
| Figura 35. Exhibidor (Z-ZOOM; 2018).....  | 75                                  |
| Figura 36. Foto real, Modelo 01. (Z-ZOOM; 2018) .....                                     | 76                                  |
| Figura 37 Foto real, Modelo 02. (Z-ZOOM; 2018) .....                                      | 77                                  |
| Figura 38 Z-MINI. . (Z-ZOOM; 2018).....   | 80                                  |
| Figura 39. Muestra de empaque del regalo dentro del estuche Foto propia. ....             | 80                                  |
| Figura 40. Elaboración propia. ....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Figura 41. Diagrama de Gantt.. Elaboración propia. ....                                   | 81                                  |



## 11. ANEXOS

### Anexo 1

#### **Anexo 1: Protocolo de Entrevista**

Se hizo en inglés y español. En los casos en inglés, se tradujeron las respuestas.

Consigna:

Estimado/a XXX,

Primero, muchas gracias por su tiempo para colaborar en el proyecto.

Mi nombre es Candelaria Pourtalé. Cursé la Maestría de Marketing y Branding en la Universidad de San Andrés.

Estoy escribiendo mi tesis acerca del futuro del Canal de Travel Retail y me gustaría preguntarle su opinión acerca de los siguientes temas.

1. Dentro de los próximos 10 años. ¿Cree que el Canal del Travel Retail tiene potencial de crecimiento? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las oportunidades que encuentra como Canal a futuro?
3. ¿Cuáles desafíos?
4. Acciones que recomienda a marcas, minoristas, operadores, aeropuertos.
5. Omnichannel: (comunicación con el comprador por medio de diferentes canales digitales antes, mientras y después de la compra. Estos canales deben intentar estar alineados unos con los otros, otorgando coherencia en la experiencia del comprador y haciendo que ésta sea llevadera, sencilla y placentera). En miras de esta estrategia: ¿cree que el Canal está invirtiendo para lograr que estas experiencias se lleven a cabo en los próximos años? ¿Las marcas invertirán más que en otros canales?
6. ¿Qué rumbo cree que tomará el Travel Retail? ¿Una industria posicionada solamente en experiencias de compra de marcas de lujo o entornos con ofertas accesibles para el pasajero de clase media?

7. En el futuro (dentro de 10 años aprox.). ¿Cree que el Canal se volverá cada vez más despersonalizado o estandarizado o todo lo contrario? ¿Qué papel cree que jugarán los productos/marcas locales?

Muchísimas gracias por la información y por su tiempo.



## Cuadro comparativo de entrevistas

|  | Especialista   | Marcas   | Proveedor de aerolíneas  | Minorista  | Consumidor  |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  | Bebidas  | Perfumes   | Tienda Duty Free - Frontera<br>Tabaco, Espirituosos & Comestibles  | Pasajera Frecuente Global   |
|  | Global Shopper Forum   | Bacardi - Patrón   | Formia   | London Supply  | Viviana Kleisner  |
| 1. Dentro de los próximos 10 años. ¿Cree que el canal del TR tiene potencial de crecimiento? ¿Por qué? | El volumen de negocios de este canal se duplicará. La mayoría de las estadísticas predicen 128 billones de USD en el 2023. Creo que además la situación geopolítica tendrá algunos contratiempos.  | Si, los aeropuertos ya no son sólo lugares donde uno se toma el avión sino en centros comerciales. Ya se están viendo en Travel Retail donde ya no sólo venden las categorías tradicionales sino tiendas de ropa y departamentales y disfrutar de otras cosas. Lo que trae otros desafíos. | Sin dudas, en distinta dimensiones de acuerdo a los distintos sub-canales (ferries, aerolíneas, Duty free, etc.). La gente acostumbra más a comprar en lugares de paso que a dedicar tiempo al shopping exclusivamente. Las vacaciones ahora son más limitadas por lo que la gente usa su tiempo con otros fines. Pero si las opciones son atractivas y se tiene tiempo muerto, el shopping es una buena opción  | Considero que en Latinoamérica todavía hay oportunidad de crecimiento, especialmente de la mano de tiendas de fronteras, que no están muy desarrolladas en el Mercosur. Ya hay nuevas leyes como la de Brasil, y en Argentina también se está trabajando sobre el tema.  | Creo que con el nacimiento de las Low Cost, la gente tiene cada vez mas posibilidad de viajar. Habrá cada vez mas potenciales clientes para ese canal.        |
| 2. ¿Cuáles son las oportunidades que encuentra como canal a futuro?                                    | 1. Crecimiento de pasajeros<br>2. China e India continuarán creciendo y serán los motores del crecimiento de la industria.<br>3. Los vuelos serán más baratos, los ingresos corrientes por "horarios de aterrizaje" por avión serán menores para muchos aeropuertos. Más foco en los ingresos "no aeronáuticos"  | El Travel Retail es utilizado por las marcas para hacer lanzamientos antes que en el mercado local.  | Las oportunidades se dan con nuevas ofertas de marcas más accesibles a la que accederá la clase media. Ya hay algunos signos como el Zara de Barajas. Ligar la experiencia de compra al viaje.<br>Logística: Hay cosas para resolver como entregar en el hotel directamente y hacer la experiencia más personalizada. Hay algunas opciones de "collect & go" pero no funcionan bien y no hay variedad de oferta. No tener que acarrear las compras, aliviar el proceso.<br>Personalización en la compra de los pasajeros frecuentes o lo que pasan por el lugar como única vez. Conocer más al cliente y usar el big data para hacer ofertas en ese aspecto. | La industria ha madurado mucho y como toda industria madura es más difícil crear nuevas oportunidades. Hay que echar mano de la creatividad y dar buen uso a la información con la que se cuenta, conocer a los consumidores, y crear experiencias de compra.  | Más puntos de ventas (aeropuertos alternativos), target mas amplio de consumidores. Posibilidad de ofrecer mayor variedad de productos.                       |
| 3. ¿Que desafíos?  | 1. Digitalización – Como ofrecer una experiencia multicanal superior.<br>2. Competencia con las grandes plataformas e-commerce – “¿Porqué debería comprar en el aeropuerto?”<br>3. Beneficio del negocio – Los aeropuertos demandarán mayores honorarios por concesiones por parte de los minoristas, esto dificultará lograr tener un negocio rentable<br>4. Ventas de abordaje. Este es un GRAN problema y las aerolíneas están muy abiertas a nuevos conceptos y abordajes. | El 80% de la gente que viaja no compra por lo que hay que evaluar acciones para revertir esto.   | Entender que el Travel Retail es un canal de compra específico en un lugar de viaje y de paso, no el mismo que ir a un shopping. El límite de compra y lo que puedo cargar es un tema a tener muy en cuenta. Las marcas y operadores desde el punto de vista de servicio hay mucho para hacer aún. Deberían ofrecer soluciones para esto.<br>Seguridad: vuelos en conexión por ejemplo con limitantes de los productos que uno compró y pueden traer problemas y pérdida de tiempo y esto afecta el proceso de compra.   | Definitivamente acompañar los cambios que vendrán con las nuevas generaciones que tienen un hábito de consumo diferente, así como tienen hábitos de trabajo y ocio diferentes.<br>Siguiendo la tendencia mundial se deben brindar experiencias personalizadas, aunque va a ser un desafío por las economías volátiles como Latinoamérica . | Adaptarse a los nuevos consumidores. El cliente de Low cost es un "Price concerned" , habrá que entender su forma y filosofía de vida para poder llegar a él. |

Universidad de  
San Andrés

|   |   |  |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|
| 4. Acciones que recomienda a marcas, minoristas, operadores, aeropuertos.   | Minoristas y Compradores: que incluyan nuevos tipos de viajeros.<br>Operadores – Hacer foco en el marketing digital para alcanzar viajeros que antes, durante y luego del viaje. Tener competitividad con lo que el eCommerce ofrece en mercado local.<br>Aeropuertos – Aprender quienes son nuestros consumidores. Los aeropuertos poco saben sobre "quien está viajando".   | Promociones interesantes, Ofertas de precios, Productos exclusivos para tiendas Duty Free. Lograr que el canal se posiciona como lugar de lanzamientos de nuevos productos por lo que se deberá trabajar en conjunto con las marcas. Recibir marcas de mercado local.  | Trabajar con los hoteles y que se hagan las entregas allí y evitar el acarreo.  | Insisto en que hay que prepararse, hay que ser consciente que los cambios suceden cada vez a mas velocidad y no dejarse estar. Lo cual es difícil en economías volátiles como las de nuestra región. Es clave utilizar la información que podemos obtener con los medios digitales para brindar experiencias mas personalizadas, que es la tendencia mundial en el consumo. | Ampliar portfollio de ofertas a marcas no tradicionales. No siempre las grandes marcas son las mejores en calidad (caso chocolates). Reforzar venta de productos locales.   |
| 5. En el 2025 el consumidor millennial será quien domine el Travel Retail. ¿Cree que están dadas las condiciones para que el canal cumpla con sus expectativas?                                     | Definitivamente no. Creo que: a) los hábitos de consumo están cambiando (personas más conscientes en temas de salud, menos enfocados al consumo) y buscando que la experiencia tenga más peso que la compra en sí misma. De todas formas la "experiencia" de compra sola no es suficiente. El ecosistema de Travel Retail necesita comunicar de manera más direccionada, vender productos más cool e innovadoras. El paso a "nuevas marcas" dentro de las categorías es necesario. La comunicación digital obligatoria. El Travel Retail hoy está lejos de todo esto. | El TR debe tener acciones inmediatas para adaptarse utilizando la ventaja de que la gente deberá seguir viajando e irá indefectiblemente al aeropuerto, no como los shoppings que están cerrando la amenaza de la venta online. Algunos indicios como pre orden antes de salir o por medio de alguna app y recoger la mercadería cuando uno llega al aeropuerto como están acostumbrados a manejarse en su vida diaria. Si bien vemos que los centros comerciales están tendiendo a cerrar, los aerop. También tienen ese reto pero la oportunidad es que la gente va a seguir obligada a tomar aviones y mismo marcas que antes no estaban interesadas ahora ven este como el canal del futuro. El desafío es grande por la ventaja de los costes más bajos de la venta online, pero el Duty Free tiene el beneficio que es la diferencia de precio por ser libre de impuestos. | La experiencia hoy no responde a las necesidades del millennial. La forma y el grado de información es diferente a generaciones más grandes. Tienen mucha más info. Y tienen claro a lo que apuntan y que marcas quieren. Hay un marco donde construir pero hay mucho para hacer.   | Todos los operadores nos estamos preparando. Hoy hay que atender a la generación X, que es la que tiene el poder de compra. Atenderla y no desatenderla. No nos tenemos que dejar arrastrar por el Millennial, porque si nos conce  | Si bien hoy en día se mira al millennial como target consumer en casi todo los canales, es también cierto que el millennial es un consumidor consciente del medio ambiente, de la trazabilidad, de trabajo justo, lo orgánico, etc. La oferta de productos debería tener presente estas cualidades.   |
| 6. Omnichannel: ¿Cree que el canal está invirtiendo para lograr que estas experiencias se lleven a cabo en los próximos años? ¿Las marcas invertirán más que en otros canales?                      | Depende. Para marcas de cosmetica, de lujo, tabaco y licor, son definitivamente categorías esenciales. Dentro de las categorías habrán marcas que perderan market share y tendrán dificultades para sostenerse frente a los requerimientos de márgenes que se les pedirán.  | Ya se ven acciones en el mercado que refieren a eso como DFA que tiene una app por la se puede comprar con entrega en el aeropuerto. En Medio Oriente y Asia hay Wifi en el avión y permiten conectarse para poder comprar por medio de apps y te entregan la mercadería o en el avión o cuando te bajas en el aeropuerto mismo por medio de convenios de operadores con líneas aéreas.  | No veo como consumidora esto aplicado al canal esto, proactiva ni activamente dirigidas al engagement en ninguna fase de la experiencia de consumo. Hay mucho para hacer.   | Es fundamental y definitivamente se esta invirtiendo. Hasta los operadores mas pequeños no dejan de lado estos canales. El que no lo haga se quedara afuera del negocio.  | Las posibilidades que ofrecen las redes sociales y los medios digitales hace que las marcas sepan exactamente que necesita su consumidor target. Es fundamental el uso de esta herramienta para que la experiencia de compra sea completa. No siento, como viajera frecuente, que las marcas esten aprovechando al máximo este potencial. Deberian poder hacer alianzas con las aerolíneas para poder adelantarse y ofrecer sus productos una vez que el consumidor empieza a planear su viaje. |
| 7. ¿Qué rumbo cree que tomará el Travel Retail? ¿Una industria posicionada solamente en experiencias de compra de marcas de lujo o entornos con ofertas accesibles para el pasajero de clase media? | El mercado de lujo es importante para una gran mayoría de pasajeros. Creo que estas marcas deberán seguir usando el canal para mostrar sus productos y aún más, utilizarlos como plataforma para venderlos en el mercado doméstico. Crecerá la categoría de productos accesibles para pasajeros de clase media simplemente dado por el hecho de que China e India aportarán el crecimiento de viajeros de clase media.  | Hay una tendencia de apertura de tiendas de lujo de un marca exclusiva en todo el mundo pero eso creo que va a cambiar porque justamente el millennial no consume eso. El Duty Free debería tener ofertas más accesibles y creo que ésta será la tendencia.  | Ampliar su oferta y que tenga más que ver con otros grupos de viajeros en general como el segmento del cliente Economy y Premium Economy. Los millennials están viajando más en PE y es una clase que está creciendo mucho y es una opción muy beneficiosa para pasajeros y empresas como solución intermedia para viajar. Esta traerá un flujo de pasajeros que deberán ser atendidos con oferta de productos y marcas más democráticas que de lujo. | Creo que Duty Free es una gran plataforma para las marcas de lujo y que éstas seguirán siendo protagonistas.  | Creo que el futuro del consumo tiende a la "compra consciente", a no comprar si no se necesita, al reciclaje, a la compra de 2da mano. Todo esto como parte de una utilización consciente de los recursos. Las marcas de lujo siempre tendrán su lugar pero el pasajero de clase media va a tener un lugar mas predominante gracias a las "low cost" y es importante entender su lifestyle para poder llegar ellos también.   |
| 8. ¿En el futuro (en 10 años aprox.) ¿Cree que el canal se volverá cada vez más despersonalizado o estandarizado o todo lo contrario? ¿Qué papel cree que jugarán los productos/marcas locales?     | Desde mi punto de vista las marcas locales así como los souvenirs son importantes. Esta es una categoría en sí misma que entiende la necesidad de los viajeros y debería ser una clara prioridad de los que manejan el negocio.   | Definitivamente se volverá más personalizado. Las marcas locales tendrán el protagonismo que cada operador quiera darle, dependerá mucho de ello y la relación con las cámaras de los gobiernos locales para promoverlas.  | Creo que se volverá más personalizado y se sumarán nuevas marcas y propuestas para los viajeros.  | Cada vez más personalizado y las marcas locales más protagonistas cada vez.   | El futuro del retail tiende a ser cada vez mas "one to one", tanto en producto como en servicio. Las redes sociales hacen posible conocer cada vez mas en detalle las necesidades y gusto de los clientes. Creo que las marcas tienen que aprovechar esa información para ofrecer productos que matcheen mas esos perfiles. Deberian valorizarse mas los productores locales, extendiendo así la experiencia del viajero.   |



## **Anexo 2.**

### **Entrevistas cuantitativas a compradores.**

#### **Texto de la entrevista**

Hola!

Si sos comprador de lentes de lectura o pregraduados y compraste en una tienda de Duty Free alguna vez, por favor respondé estas preguntas.

Desde ya les agradezco la participación!

**1. ¿Con qué frecuencia compra anteojos de lectura pregraduados?**

- a. Cada 2 meses
- b. Cada 3 meses
- c. Cada 6 meses
- d. Una vez por año
- e. Cada más de un año

**2. Cuando compra anteojos de lectura, ¿elige por su cuenta o prefiere que lo asista alguien de la tienda?**

- a. Elijo por mi cuenta
- b. Prefiero que me asistan

**3. ¿En qué lugar de la tienda busca los anteojos pregraduados?**

- a. En la caja
- b. En el sector de anteojos
- c. No los busco, los compro cuando me encuentro con ellos

**4. ¿Busca alguna de estas características? Puede marcar más de una.**

- a. Que sea un producto exclusivo.
- b. Que tenga mejores precios o promociones que en otros lugares.
- c. Que tenga alguna característica extra (diseño, material ultraliviano, protección luz azul, que sea plegable, etc.).
- d. Que con la compra me hagan algún regalo.

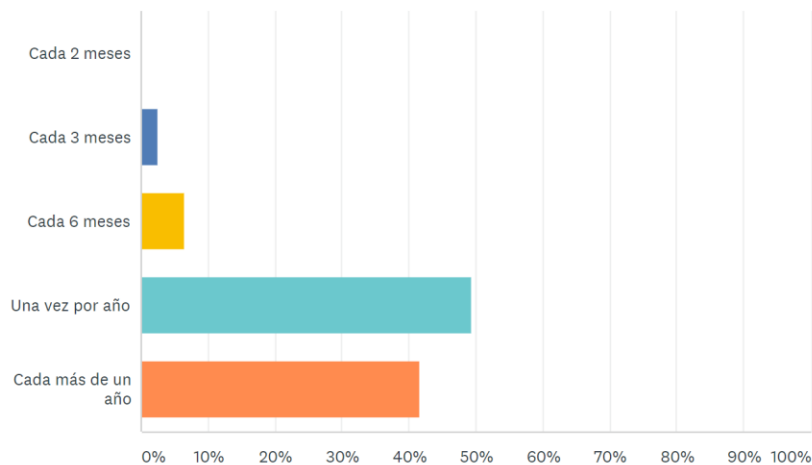
5. ¿Qué precio en dólares espera por un antejo de lectura de diseño atractivo, con características especiales, garantía global de 1 año, estuche y franela incluidos?

- a. Entre 19 y 20
- b. Entre 21 y 30
- c. Entre 31 y 40
- d. Más de 40

### Tablas de análisis de resultados

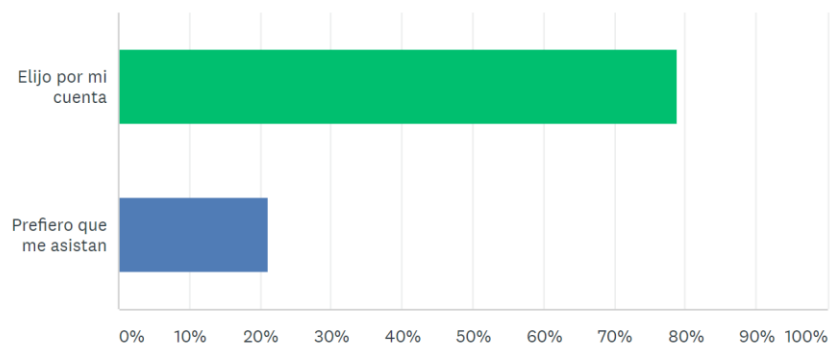
1. Con qué frecuencia compra anteojos de lectura pregraduados?

Answered: 77 Skipped: 0



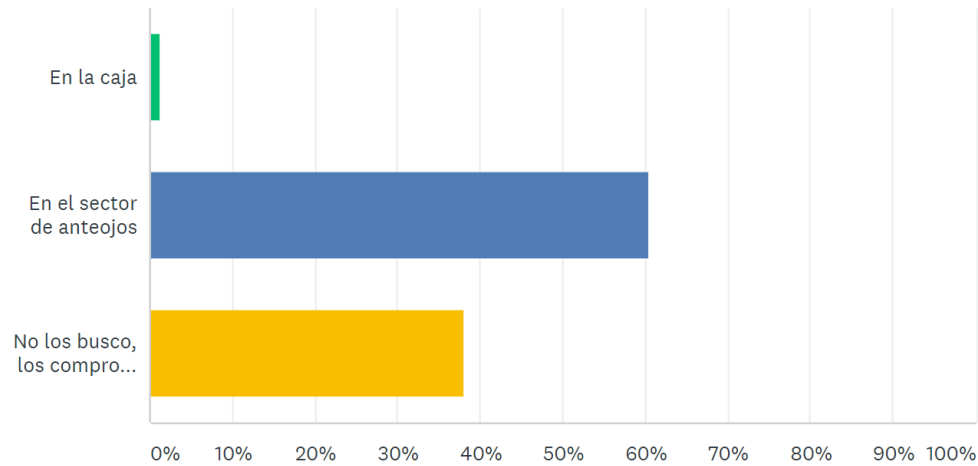
Cuando compra anteojos de lectura, elige por su cuenta o prefiere que lo asista alguien de la tienda?

Answered: 76 Skipped: 1



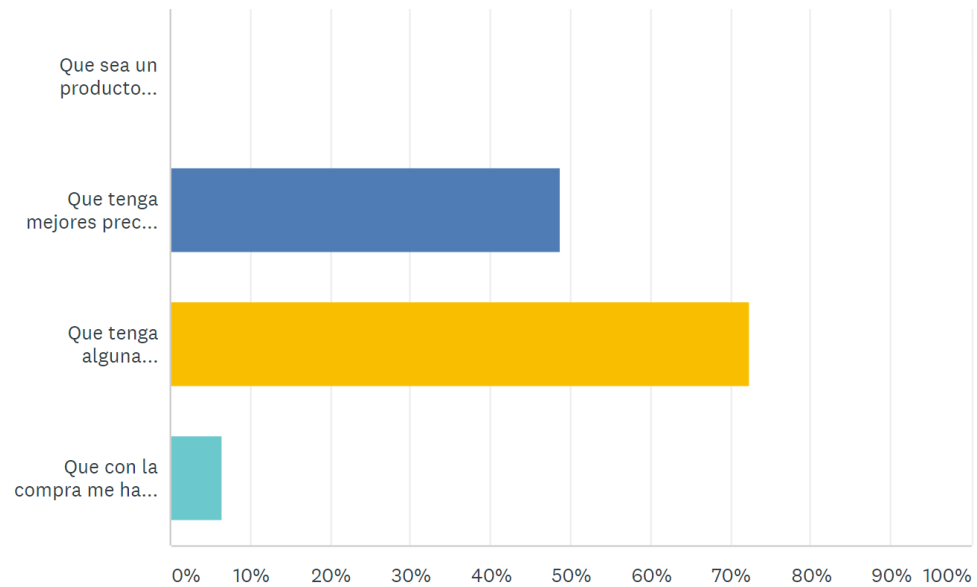
## En qué lugar de la tienda busca los anteojos pregraduados?

Answered: 76 Skipped: 1



## Busca alguna de estas características? Puede marcar más de una.

Answered: 76 Skipped: 1



Qué precio en dólares espera por un antejo de lectura de diseño atractivo, con características especiales, garantía global de 1 año, estuche y franela incluidos?

Answered: 76 Skipped: 1

