



CASO DE ESTUDIO

Caso de estudio

Módulo 2. Comercio al por menor



Descripción:

Durante los últimos años, los consumidores han modificado considerablemente sus hábitos de compra y consumo. Esto ha obligado a los negocios a innovar y adaptarse para sobrevivir y sobresalir. Se trata del contexto de la era digital, donde las empresas de comercio al por menor enfrentan el desafío de adaptarse a los cambios tecnológicos y las demandas del mercado.

Es el caso de Confi-shoes, una zapatería con tres décadas de éxito que busca migrar a un modelo de negocio omnicanal. Aquí podrás explorar los desafíos y oportunidades de esta transición.

Deberás desarrollar una visión estratégica para la migración de Confi-shoes a la omnicanalidad, al aplicar los aprendizajes principales que adquiriste en el módulo 2 y proponer soluciones creativas para enfrentar los desafíos que conlleva el caso.

Objetivo:

Detectar cuáles son las necesidades de los comercios al por menor que buscan transitar del modelo de ventas a través de tiendas físicas hacia el modelo de comercialización de *Brick & Click*, que combina la atención presencial con las ventas en línea, desarrollando una estrategia unificada de omnicanalidad, partiendo de un *benchmark* de empresas que han tenido éxito en este ámbito, para estar en disposición de brindarles las soluciones financieras más adecuadas que les permitan conseguir sus objetivos de negocios y alcanzar un crecimiento sostenible.

Requerimientos:

- Lectura a profundidad de los 5 temas del módulo 2.
- Seguir las indicaciones, llevar a cabo los entregables e integrarse a las dinámicas de la sesión presencial.

Desarrollo del caso:

Contexto

Confi-shoes es una zapatería que comenzó sus operaciones hace 8 años. Comercializa zapatos de varias marcas de prestigio dirigidas principalmente a mujeres jóvenes de nivel socioeconómico C+ (medio alto) y A/B (alto) que trabajan o realizan actividades físicas importantes. También vende una línea de zapatos para hombre, sin embargo, el comportamiento de la mezcla de venta es 70% mujeres, 30% hombres.

Durante los primeros 6 años sus resultados reflejaban un éxito rotundo. El crecimiento en ventas anual era de dos dígitos, manteniéndose siempre arriba del 15%. El número de visitas a la tienda era constante y tenía una tasa de conversión de visitante-a-venta de al menos 30%, es decir, de cada 10 clientes que entraban a la zapatería, al menos 3 compraban. Su rentabilidad era bastante saludable.

Desafortunadamente, los resultados de los últimos dos años no han sido tan alentadores.

El crecimiento de hace dos años fue de tan solo un 5% y el año pasado la venta se mantuvo en los mismos niveles que el anterior. La venta no fue el único indicador desalentador. Los visitantes a la tienda bajaron en un 30% y la tasa de conversión bajó 5 puntos porcentuales llegando a un 25%. La baja en ventas había provocado que, aunque su margen de contribución era el mismo, estaba quedando menos dinero para pagar todos sus gastos fijos.

Genaro, gerente de mercadotecnia de la tienda de zapatos, decidió hacer un sondeo de mercado para investigar qué estaba pasando.

El primer grupo de personas a las que entrevistó fueron clientes que entraron a la tienda y compraron zapatos. Primeramente, se dio cuenta que estos clientes tendían a ser de mayor edad, con costumbres más tradicionales. Ellos manifestaron que los zapatos que vendía Confi-shoes les encantaban y por eso regresaban a la tienda con frecuencia sin considerar ninguna otra opción. Los precios les parecían justos y tenían poco conocimiento de los precios que manejaban los competidores.

Posteriormente comenzó a entrevistar a visitantes que entraban a la tienda, se probaban y posteriormente se salían sin comprar. La explicación que dieron fue sorprendente. Estas personas entraban a la tienda a probarse y evaluar físicamente los zapatos, al convencerse de los que más les gustaban, se regresaban a sus casas y buscaban en línea distintos sitios en internet que los manejaban, y, finalmente, compraban en la zapatería en línea que les diera el mejor precio, o bien, la experiencia de compra más segura. Los zapatos, el servicio en la tienda y los precios de Confi-shoes les parecían buenos, pero buscaban estar seguros de tomar la mejor decisión a través de comparaciones en la *web*.

Genaro realizó una lectura de tendencias de consumo y se dio cuenta de que la categoría de zapatos ha sido una de las que más crecimiento ha tenido en los últimos años en el comercio en línea. La conclusión fue que su mercado meta está migrando sus hábitos de compra hacia el comercio electrónico.

Problemática

La necesidad estaba clara, había llegado el momento en el que Confi-shoes debía innovar e incursionar en un nuevo modelo de negocio: la venta online. Surgieron entonces los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cómo debía ser su tienda virtual?, ¿qué canal de venta en línea debía elegir?
- ¿Qué sucedería con su tienda física?, ¿qué cambios debería sufrir en esta transición? O, ¿debía cerrarla?
- ¿Qué otros aspectos de su modelo de negocio debían cambiar para que su estrategia funcionara?
- Y, con todos estos cambios, ¿cómo garantizaría que la esencia de su marca y el posicionamiento no se perdieran?

Ayuda a Genaro a realizar la mejor propuesta de negocio para que Confi-shoes pueda regresar a un ritmo acelerado de crecimiento. Después de una larga plática con los accionistas de Confi-shoes, llegó a la conclusión de que la estrategia que seguirá será la del modelo de negocio de comercio al por menor de Brick & Click, es decir, una venta híbrida donde la tienda física no desaparecerá, sin embargo, habrá que vender también online.

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.