



TELETRABAJO: ¿LLEGÓ PARA QUEDARSE?

BITÁCORA ECONÓMICA

JUNIO 2020

- Caen ventas pero mejoran expectativas
- Top 10 categorías con mayor facturación en abril
- El Comercio y el Crédito: claves para la reactivación
- De la adolescencia a la adultez de un sopetón
- A valorizar la atracción física
- Larga Vida a las Peluquerías
- Reflexiones: Centros Comerciales: las reglas de juego están cambiando

JUNIO 2020

CONTENIDO

- 1.** CAEN VENTAS PERO MEJORAN EXPECTATIVAS
 - 2.** TOP 10 CATEGORÍAS CON MAYOR FACTURACIÓN EN ABRIL
 - 3.** LARGA VIDA A LAS PELUQUERÍAS
 - 4.** EL COMERCIO Y EL CRÉDITO: CLAVES PARA LA REACTIVACIÓN
 - 5.** DE LA ADOLESCENCIA A LA ADULTEZ DE UN SOPETÓN
 - 6.** A VALORIZAR LA ATRACCIÓN FÍSICA
 - 7.** TELETRABAJO: ¿LLEGÓ PARA QUEDARSE?
- REFLEXIONES
- 8.** CENTROS COMERCIALES: LAS REGLAS DE JUEGO ESTÁN CAMBIANDO

Jaime Alberto Cabal Sanclemente

Presidente

Rafael España González

Director Económico

Miguel Mateo Giraldo

Dorys Trujillo Beltrán

Asesores Económicos

Santiago Camargo

Practicante

CAEN VENTAS PERO MEJORAN EXPECTATIVAS

En mayo continuaron disminuyendo las ventas del comercio de una manera significativa. De acuerdo con la encuesta que practicamos a nuestros afiliados de todo el país, el 82% de los empresarios reportó disminución en las cantidades físicas vendidas frente a las obtenidas en el mismo mes del año anterior. Un 9% dijo que habían sido similares y sólo un 9% las logró aumentar. El balance, esto es, la diferencia entre las “opiniones buenas” y las “opiniones malas” fue de -73, el peor desde que adelantamos nuestra encuesta en 1999, e incluso más negativa que la registrada en abril del presente año. El 49% de quienes sufrieron una nueva disminución dijo que ésta fue superior al 60% y el 18% dijo que la caída estuvo entre el 40 y el 60%. Esto significa que dos de cada tres comerciantes en mayo sufrió descensos en sus ventas superiores al 40%. En el top de los sectores más golpeados por la parálisis en las compras, tanto de hogares como de empresas, están los vinculados a la moda--textiles, confecciones, calzado y productos de cuero, joyería y bisutería-, así como el negocio de automóviles(nuevos y usados), motocicletas, repuestos y accesorios. En el caso del vestuario y del calzado la reducción en las ventas, de acuerdo con lo manifestado por los principales líderes del sector y cuya mayor actividad se ubica en los centros comerciales, la caída fue superior al 80%. Igualmente, aquellos empresarios vinculados al mundo de la gastronomía manifiestan en la encuesta que los domicilios no representan más del 20% de las ventas y que las personas frenaron sus compras de alimentos para consumir fuera de casa. En mayo las compras electrónicas efectuadas vía Credibanco cayeron un 39%. Para rescatar, el mejoramiento del “clima de los negocios” en mayo frente al observado en abril. Mientras que en abril el 54% de los comerciantes consideraba que las ventas, y en general la situación general de sus negocios tendería a empeorar en el transcurso de los siguientes seis meses y sólo un 12% se declaró optimista, para mayo dichos porcentajes fueron de 24% y 26% respectivamente.

Comportamiento de las ventas del comercio minorista

MES	VENTAS		
	+	=	-
Abr	36	43	21
May	39	39	22
Jun	40	39	21
Jul	43	36	21
Ago	40	40	20
Sep	39	40	21
Oct	43	37	20
Nov	39	39	22
Dic	41	39	20
ene-20	44	36	20
Feb	42	38	20
Mar	21	40	39
Abr	11	9	80
May	9	9	82

Expectativas de las ventas del comercio minorista

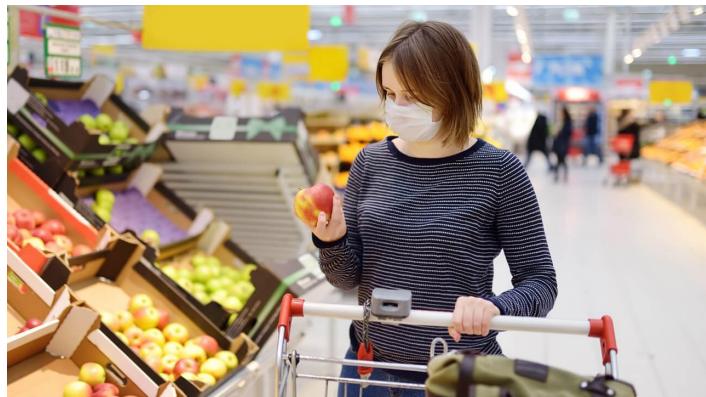
MES	EXPECTATIVAS		
	+	=	-
Abr	55	36	9
May	50	40	10
Jun	49	42	9
Jul	52	35	13
Ago	53	41	6
Sep	49	45	6
Oct	50	40	10
Nov	44	42	14
Dic	52	40	8
ene-20	61	34	5
Feb	54	35	11
Mar	7	29	64
Abr	12	34	54
May	26	50	24

Fuente: Fenalco

TOP 10 CATEGORÍAS CON MAYOR FACTURACIÓN EN ABRIL

En nuestra bitácora del mes pasado mostramos las categorías que tuvieron más variaciones en su facturación, tanto positivas como negativas. Ahora, presentamos las categorías que tuvieron mayor facturación en el mes de abril. La alianza de FENALCO y CredibanCo con su herramienta Analítico, nos permite examinar el comportamiento de los consumidores en cuanto a sus compras con medios de pago electrónicos en la red CredibanCo de todo el país.

Tras casi 60 días de cuarentena en Colombia, el mes de abril tuvo la particularidad que todo el territorio nacional tuvo aislamiento preventivo obligatorio total. Tras un marzo en donde las categorías de alimentos y víveres tuvieron un incremento por el aprovisionamiento de los hogares colombianos ahora veremos el consumo de las familias en este mes de abril. En el siguiente ranking aparecen las 10 categorías con mayor facturación (en COP) durante este periodo de tiempo.



Abril presentó un descenso en la facturación del -48,73% respecto al mismo mes del año pasado. Esta cifra evidencia la importante caída que ha tenido el consumo en el país. En marzo, con dos semanas de cuarentena, la caída fue del -13,8%. Números que muestran que las estimaciones en la caída del PIB pueden ser más dramáticas de las esperadas.

También es importante resaltar que en el total de las compras, el 52,78% fueron realizadas con tarjetas de crédito lo cual puede ser un indicador que los hogares están buscando más liquidez en estos difíciles momentos.

En la tabla se muestra que las categorías de alimentos y medicamentos (tanto supermercados, almacenes por dpto. con supermercado, droguerías) siguen siendo los líderes y no es para menos. En este momento los colombianos estamos más interesados en suplir nuestras necesidades básicas de alimentación , seguridad y salud que las de reconocimiento, entre estas tres categorías se llevan en 47,8% de la totalidad de las compras. Una categoría interesante es la de aplicaciones que aparece en el ranking con un 4,35% de la facturación total, esto evidencia que el consumo de internet y más propiamente de apps juega una parte importante en las actividades diarias de los colombianos.

Para más información, escribir a

analitico@credibanco.com

TOP 10 CATEGORÍAS CON MAYOR FACTURACIÓN EN ABRIL 2020

CATEGORÍA	% (PARTICIPACIÓN FACTURACIÓN)
SUPERMERCADOS	27,91%
ALMACENES POR DPTO. CON SUPERMERCADO	13,83%
DROGUERÍAS	6,08%
ESTACIONES DE SERVICIO	4,83%
APLICACIONES (EXCLUYE LOS JUEGOS)	4,35%
ELECTRO	4,05%
SEGUROS	3,68%
TELECOMUNICACIONES	3,52%
SERVICIOS Y ASESORÍAS PROFESIONALES	3,31%
ALMACENES POR DPTO. SIN SUPERMERCADO	1,30%

Fuente: Analítico, elaboración FENALCO.

LARGA VIDA A LAS PELUQUERÍAS

La peluquería nunca pasa de moda, el avance de la tecnología no supone una amenaza para el trabajo de peluquero ya que de momento no parece que los robots se especialicen en el corte o peinado con estilo, ya que tiene un componente muy artístico. Esta afirmación se constituye en una voz de aliento a los miles y miles de colombianos que viven de las peluquerías y de los salones de belleza. Hoy, por culpa del Covid 19, están atravesando una crisis de pavorosas consecuencias, pero pronto volverán los ríos a su cauce normal. Cálculos conservadores estiman que en nuestro país operan alrededor de 70 mil peluquerías y salones de belleza y el 80% de los estos negocios son de un único dueño, es decir, prevalecen las micro-empresas. De allí la figura de la peluquería del barrio, equiparable a la del tendero de la esquina. Esta realidad hace más compleja la aplicación de protocolos sanitarios en el sector. FENALCO organizó el pasado 4 de este mes un Foro de Alto Nivel, FAN, que contó con la participación de expertos y dolientes del sector y con una audiencia elevada, como quiera que el conversatorio fue seguido por más de 2000 personas en forma virtual. Analizamos un fenómeno de reciente aparición, y es la visita masiva de los hombres a las barberías. A comienzos de siglo tres de cada 10 hombres iban a una barbería, hoy ese dato ha subido a siete. En el Foro comentado, hubo coincidencia en que este es ya un hábito y que el auge de las barberías llegó para quedarse. Se calcula que el mercado de cosmética en Colombia asciende a 3.300 millones de dólares, que es algo más de 11 billones de pesos. También se calcula que el 2% de las compras realizadas por los hogares de estas categorías, es adquirida en las peluquerías y salones de belleza, lo que suma más de 600.000 millones de pesos anuales. En el conversatorio subrayamos que las firmas productoras deben ser más conscientes de la influencia que ejercen los peluqueros sobre el consumidor. Es más, no estaría mal que haya una fuerza de ventas de las empresas fabricantes de productos de cosmética dentro de los salones de belleza. Las Seccionales de FENALCO promueven e impulsan la afiliación de las peluquerías para poder brindar asesorías jurídicas pero también para estimular su modernización y la aplicación de nuevas estrategias de marketing. Apostamos que una vez superemos esta dura coyuntura, las peluquerías de vanguardia sorprenderán a su clientela, especialmente la femenina. Ellas exigen más y mejores servicios y por ello sería deseable brindarles un lugar exclusivo para ellas, donde son cuidadas, asesoradas, escuchadas y tratadas en un clima familiar. Una clientela para la que el asesoramiento implica muchas veces convertirse en psicólogos, para aplicar en cada mujer el estilo que mejor le siente a su imagen.

Más allá de la atención profesional, las mujeres deberían encontrar en estos salones de belleza un lugar para mimarse y hacer nuevas amistades. En algunos casos, las peluquerías son el lugar de encuentro para pasar una tarde con amigas mientras embellecen sus cabellos. ¡Bienvenida la reapertura!



EL COMERCIO Y EL CRÉDITO: CLAVES PARA LA REACTIVACIÓN

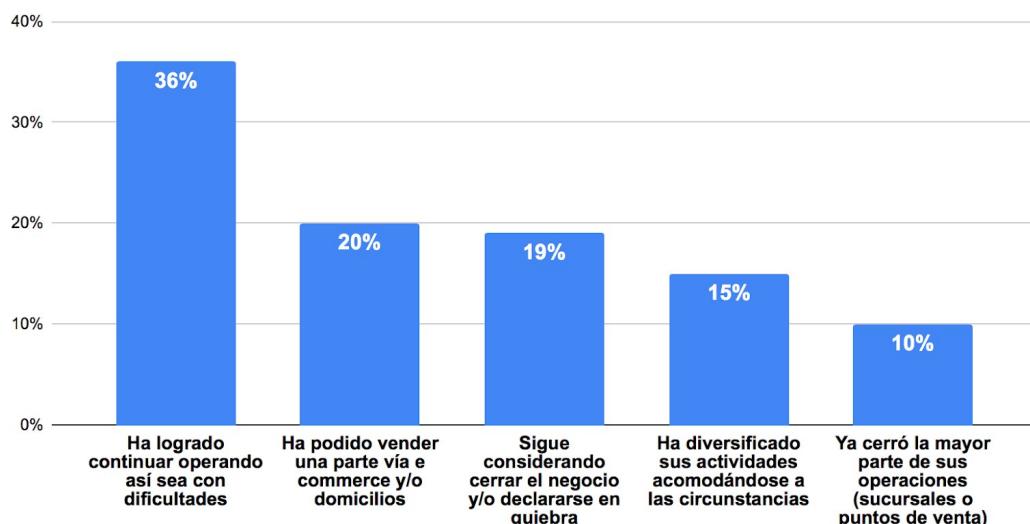


Muy temprano en la cuarentena se observó que, en aquellos comercios que ofrecen ventas a plazo, cerca de un 30% de los clientes no podía pagar sus cuotas porque su estructura de ingresos había disminuido. Igualmente se evidenció un menor valor de desembolsos en la financiación en punto de venta (a cerca de un 25% frente a un mes sin coronavirus), porque la gente estuvo consumiendo sólo lo estrictamente necesario. Pero como toda crisis trae consigo oportunidades, algunos jugadores con vínculos en el comercio se están ajustando para convertirse en una alternativa útil para el país, dado que pueden ser un mecanismo de distribución de financiación de emergencia para los consumidores, las MiPyymes y los trabajadores independientes. La capilaridad y capacidad de llegar rápidamente y a bajo costo a clientes con necesidades especiales, a través de plataformas digitales y canales vinculados al comercio, está abriendo oportunidades para quienes tengan la disposición de ajustar su operación para servir a estos nichos.

Además, la reacción del gobierno durante la crisis permite explorar estas oportunidades. Por ejemplo, las garantías que se habilitaron para los créditos dirigidos a MiPymes e Independientes permiten un espacio único para probar el comportamiento de pago de nichos cuya experiencia crediticia hoy es incierta. Es claro que el país necesita crédito para reactivarse y pronto veremos jugadores innovadores que ofrecen novedosas soluciones que logren apalancar sus capacidades para ofrecer servicios de financiación útiles a través del ecosistema del comercio. Así apoyarán la reactivación de la economía del país en esta etapa tan demandante.

DE LA ADOLESCENCIA A LA ADULTEZ DE UN SOPETÓN

A raíz del aislamiento obligatorio, su empresa:



Fuente: Fenalco Presidencia Nacional

Como en las películas apocalípticas, de un día para el otro, las persianas debieron bajarse. La cuarentena puso en jaque la actividad del comercio, los restaurantes, cafeterías, la hotelería, a los talleres de reparación. Entonces, las compras en el establecimiento físico disminuyen o desaparecen al tiempo que empezaron a crecer las ventas online. Los consumidores, que no confiaban en las transacciones online se vieron obligados a cambiar sus hábitos de consumo y las empresas en las que el e-commerce no era el principal componente del negocio ahora dependen de este canal, que pasó de ser residual a ser la estrella de la comercialización. Las empresas en general tuvieron que pasar de la adolescencia a la adultez en muy poco tiempo y se vieron forzadas a optimizar y mejorar procesos. Los empresarios vinculados a nuestro Gremio admiten que la pandemia estimuló la identificación de ajustes relacionados con la experiencia del usuario a corto plazo y para mapear futuras estrategias gerenciales. Una encuesta que hicimos a finales de mayo reveló que el 20% de los comerciantes ha podido sobrevivir a esta hecatombe gracias al e-commerce y a los domicilios mientras que en 15%--porcentaje nada despreciable-- ha diversificado sus actividades, es decir, se está reinventando para hacer frente a la crisis.

Es una realidad la incorporación de las compras digitales como uso y costumbre. Es generalizada la opinión de que por miedo al cambio, el comercio electrónico no había tenido verdadera importancia para las marcas. En el caso de las confecciones y productos textiles se está registrando una revolución silenciosa: las necesidades de los consumidores están cambiando rápidamente y se enfocan hacia confort, bienestar, protección y sostenibilidad. Se prevé un aumento en la demanda de ropa casual, ropa de control, ropa y calzado deportivo, sudaderas, pijamas y un mayor uso de productos que contrarresten la propagación de enfermedades contagiosas. Por ejemplo, Leonisa ahora produce mascarillas con triple capa, pantalones, busos, chaquetas con tapabocas incorporados, sudaderas y pasamontañas, hechos con materiales antifluido que protegen de los líquidos y las salpicaduras. Se ha detectado que se presentan altos niveles de desperdicio generados por los tapabocas de un solo uso. Estos accesorios fabricados en tela permiten que el nivel de contaminación sea significativamente menor. Ahí está una nueva y grande oportunidad para firmas confeccionistas.

A VALORIZAR LA ATRACCIÓN FÍSICA

FUNCIONAMIENTO DEL COMERCIO



CERRADO PERMANENTEMENTE

10% de los comercios han cerrado de forma permanente



CERRADO TEMPORALMENTE

24% de los comercios han cerrado temporalmente sus actividades

96% de los Comercios han visto afectado su funcionamiento por el COVID-19



TOTALMENTE EN FUNCIONAMIENTO

26% de los comercios están en total funcionamiento



PARCIALMENTE EN FUNCIONAMIENTO

40% de los comercios operan de forma parcial

FENALCO Presidencia Nacional

En el caso de las tiendas de moda y en general de los locales ubicados en los centros comerciales, es clave hallar puntos medios entre hacer que la gente se sienta segura y permitir los beneficios de la venta presencial (experiencia de primera mano y atención al cliente). Por último, y no menos importante, urge buscar menores costos, y ello exige mejorar el abastecimiento, simplificar la logística y priorizar los productos de mayor rotación. Y claro, recordar que comprar es una experiencia y pensar en el bolsillo del consumidor.

Se pueden identificar tres realidades que a su vez se convierten en retos para las empresas y en particular para el comercio. En primer lugar, los negocios de consumo que dependen altamente de las ventas presenciales perdieron tráfico debido a la cuarentena y a las medidas de cierre obligatorio. La Encuesta practicada a nuestros afiliados a finales del mes pasado reveló que el 10% de los comercios cerró definitivamente sus locales y el 24% dijo que lo hizo temporalmente. En segundo lugar, se redujo dramáticamente la necesidad y el deseo de adquirir ciertos bienes y servicios como ropa, peluquerías y gasolina. Aquí cabe un paréntesis: la medición de la inflación tal como la realiza el DANE no refleja la realidad por cuanto varias decenas de bienes y servicios que conforman la canasta familiar hoy no son objeto de consumo por parte de los hogares, de manera que para éstos, la ponderación de los gastos de consumo durante el aislamiento no se parece a la establecida por el instituto estadístico. En conexión con este punto, y en tercer lugar, señalemos que la propensión de la economía para consumir se ha reducido, causado por reducciones en el ingreso de la gente y aumentos en el desempleo. Muchos hogares limitan sus gastos a lo esencial. Cuando esta crisis pase, el gran reto es traer a los consumidores de regreso. Las ventas online y los domicilios son un paliativo, pero la inmensa mayoría de negocios no tienen infraestructura de ventas en línea y domicilios. Encuestas diversas del DANE, MInTIC y Fenaltiendas muestran que en 2019 más del 90% de los micronegocios no tenían computador y tan sólo un 1.5% tenían una página web. Si se quiere proteger estos negocios (que producen el 67% del empleo del país) es fundamental hacer que el consumidor se sienta seguro para volver a la tienda física.

¿LLEGÓ PARA QUEDARSE?



El teletrabajo es una labor realizada a distancia, donde el desempeño es en un lugar diferente al sitio de trabajo habitual. Esta estrategia utiliza medios informáticos para la comunicación. Ante la emergencia provocada por el COVID 19, numerosas empresas, públicas y privadas, se vieron obligadas a echar mano del teletrabajo. Ya comienzan a conocerse reacciones por estar trabajando desde casa, luego de 80 días de aislamiento obligatorio. La firma cazatalentos con presencia en Latinoamérica, Adecco, acaba de divulgar un estudio en el que los trabajadores identifican, en orden de importancia, las aspectos más positivos y negativos del teletrabajo. En las gráficas adjuntas se muestran estos hallazgos. Las principales ventajas de esta modalidad que se abre paso a la fuerza, son el ahorro de tiempo y de dinero para el empleado por cuanto no tiene que gastar en transporte y comida fuera de casa. Entre las desventajas señaladas figuran el hecho de no poder trabajar en equipo, lo que implica que no hay conexión emocional con el resto de empleados de la plantilla, que trabajar con la familia en casa es un tanto difícil y que no se desconecta de internet.

Durante el primer mes de la cuarentena, el 42% de los trabajadores le dedica más horas al trabajo desde su casa que en la oficina, mientras que un 40% cumple exactamente las mismas horas como si estuviera en su lugar de trabajo. Sólo el 18% admite relajarse y trabajar menos horas desde su casa según la encuesta de Adecco.

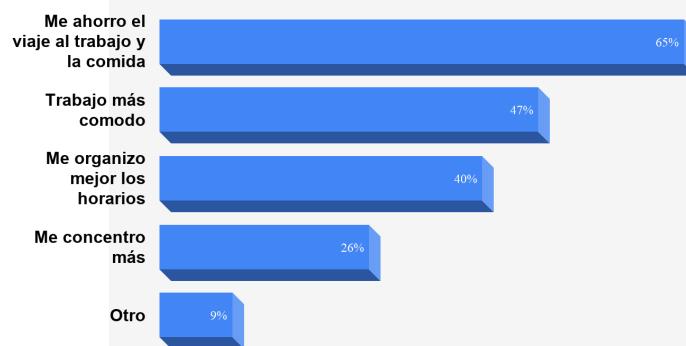
Otros elementos para la hechura del "debe y el haber" del teletrabajo incluyen aspectos como la reducción de la contaminación que se produce con esta modalidad. Los expertos sostienen que al trabajar en casa es muy fácil perder la concentración. En un ambiente de trabajo como es una oficina, se respira ambiente de trabajo. En el hogar, se respira ambiente de hogar, por lo que resulta sencillo perder la concentración y ello podría traducirse en una baja productividad si no somos capaces de controlar nuestros cinco sentidos.

Desde el punto de vista de las empresas, los principales retos de implementar generalizadamente el teletrabajo son:

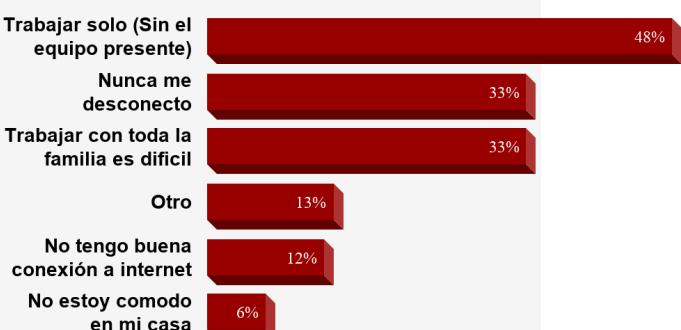
1. Es más difícil organizar el trabajo en equipo.
2. Es necesario hacer cambios en la organización empresarial. Es recomendable implantar el teletrabajo de forma gradual en la empresa.
3. En todos los tipos de negocios no se puede implementar el teletrabajo porque algunos tienen que ser presenciales sí o sí como por ejemplo en un restaurante.

Por su parte, Marco Consultores, una firma multilatina, presentó un estudio cuya conclusión principal es que la pandemia tendrá un efecto prolongado en el funcionamiento de las industrias a nivel mundial, no solo con la distancia social, sino también con el aprovechamiento de la tecnología, que está desempeñando uno de los papeles más importantes en la continuidad de los negocios. Según la consultora, las tres cuartas partes de las personas consultadas en Colombia, México y Brasil dijeron que quieren seguir desempeñando su trabajo de manera remota en el futuro. Definitivamente, la pandemia dejará una estela permanente de ajustes, deseables y no deseables, tanto para las empresas como para los trabajadores.

¿Cuales son las ventajas?



¿Y las desventajas?



REFLEXIONES

CENTROS COMERCIALES: LAS REGLAS DE JUEGO ESTÁN CAMBIANDO

Dentro del marco de 40 conversatorios virtuales que hemos organizado en la Presidencia de FENALCO, y que hemos denominado FOROS DE ALTO NIVEL, FAN, arrancamos esta novedosa oferta de valor con el sector de centros comerciales. Tuvimos gran aceptación en la audiencia y en estas notas recogemos algunos de los conceptos que se están ventilando en esta dura cuarentena, acerca del pasado, presente y futuro de los centros comerciales en nuestro medio. Existe la presunción de que los centros comerciales están en un punto de inflexión y que el modelo antiguo ya no funciona; estos tienen una ardua labor para reinventarse a través de importantes esfuerzos de innovación, tecnología y entendimiento del cliente. La revista mexicana Inmobiliare identifica cinco grandes retos para estos grandes protagonistas del comercio detallista moderno:



1. En 2018, el 16% de las ventas totales de productos de consumo masivo en Estados Unidos sucedió a través de internet; se prevé que para 2030 duplique su participación, es decir un 32% en menos de 12 años: esto es como una muerte anunciada para los espacios comerciales tal y como los conocemos hoy.
2. Hoy, los centros comerciales se enfrentan a la necesidad de atender de manera simultánea a seis generaciones con atributos y perfiles tan diferentes. Desde la generación Silent Gen que busca espacios tranquilos con una arquitectura atrayente y con facilidades para desplazarse, con una oferta muy especializada, hasta los centennials que están ávidos de experiencias agradables, asombrosas y sorprendentes.
3. Los arrendatarios ya no se conforman con un espacio comercial con una arquitectura funcional y armónica a lo largo de las tiendas, con apropiado mantenimiento y un poco de esfuerzo de promoción y publicidad. En la hora actual la expectativa sobre el centro comercial es que se convierta en un aliado de negocio, que no solamente propicia flujo de visitantes, sino que incentiva las compras. Este punto debe ser muy valorado por locatarios y arrendatarios en Colombia, porque como lo expresó el consultor español Ignacio Torres en el FAN arriba comentado, la culpa del cierre de más de 450 malls en EE UU no es simplemente por el e commerce sino por falta de visión de los desarrolladores de estos



templos de consumo, que no han acabado de comprender las preferencias cambiantes de los consumidores como por ejemplo el hecho de que las compras repetitivas no requieren de centros comerciales.

4. El anclaje de los centros comerciales está cambiando. Anteriormente un centro comercial determinaba su éxito en función de la calidad de las anclas con las que podía contar. Hoy, la tendencia parece encaminarse a que el almacén ancla se sustituye poco a poco por comunidades anclas y por mezclas de tiendas, espacios atrayentes especializados y un concepto diferente de espacios de compra, esto es, anclas virtuales y puntos

de encuentro y convivencia. En México, los almacenes ancla concentran una alta proporción de los m² de superficie de venta que no necesariamente se compensan con los ingresos de otros locales comerciales ni con la renta variable aportada por estas tiendas. Allí el 22% de los m² vendibles tienden a ser concentrados por una o más tiendas ancla, que representan solamente el 8% de los ingresos del centro comercial. Existe evidencia de que en Colombia este mismo fenómeno se está registrado en varios centros comerciales. En el siglo XX los centros comerciales crecieron con base en un fuerte empuje de marketing de marcas ofreciendo los productos a mucha gente. En el siglo XXI, prosperarán entendiendo que la base de los clientes es diversa, menos interesada en adquirir cosas y más enfocada en vivir experiencias.

5. La tecnología también está cambiando: antes la cadena del comercio de productos de consumo masivo se concentraba en facilitar la logística de distribución. Ahora se debe enfocar en personalizar la oferta, en monitorear la interacción del usuario final con los espacios comerciales y productos que abarcan no solamente qué compra o intentó comprar dentro del almacén, sino lo que ve y toca en todo el centro comercial. El GPS es una herramienta útil para entender trayectorias, hábitos y preferencias. Urge tener la habilidad para conectarse con los compradores tanto en lo individual como en el entendimiento colectivo de sus valores y aspiraciones.

El portal colombiano Mall & Retail considera acertadamente que en nuestro país el sector tiene un reto adicional:

6. Los centros comerciales de multipropiedad deben buscar estructuras jurídicas nuevas que les permitan competir en igualdad de condiciones con los formatos de único propietario. Ya en algunas regiones de nuestro país estos últimos se están convirtiendo en los favoritos de los visitantes por las múltiples ventajas que tienen: novedosa mezcla de marcas, atracción de marcas internacionales, know how, etc. Los gerentes de los malls de la misma manera deberán tener un perfil más orientado a ser verdaderos administradores de activos y propiedades que ser "cuidaderos" de los reglamentos de propiedad horizontal.