PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE MERCADEO PARA REPOSICIONAR ALMACENES GRAN HOGAR

Vanesa Donoso Contreras[1], Viviana Cordero Valdez[2], Luis Aguirre Carpio[3].

RESUMEN

Gran Hogar es una cadena de almacenes con variedad de productos en sus 4 principales categorías: Hogar, Electrodomésticos, Juguetería y Línea de vestir. Sus 2 almacenes en Guayaquil cuentan con mas de 50.000 artículos en 63 sub-líneas.

En la actualidad posee problemas en su posicionamiento, rotación de su inventario, flujo financiero, fallas en su cultura organizacional, mala ubicación geográfica de sus almacenes por lo cual se canibalizan entre sí, y una falta de direccionamiento de sus estrategias hacia su grupo objetivo.

Por este motivo, este proyecto está enfocado en aprovechar los recursos de la empresa y del mercado, que permitan refrescar la imagen de almacén y convertirlo, a largo plazo, en un sitio para realizar compras divertidas en familia. Para ello proponemos alianzas estratégicas, eventos promocionales, beneficios especiales y ofrecer variedad de productos, de tal manera que Gran Hogar logre posicionarse como el único almacén por departamentos de Guayaquil que brinda un valor agregado a las compras de sus clientes.

[1] Economista con mención en Gestión Empresarial especialización Marketing 2004
[2] Economista con mención en Gestión Empresarial especialización Marketing 2004
[3] Director de Tesis del Proyecto

INTRODUCCIÓN

Almacenes Gran Hogar se inició como un almacén elitista ubicado en el Centro Comercial "Albán Borga" con productos de alta calidad y reconocidas marcas, de la línea hogar, distribuidos en 15 secciones. Inicialmente su principal competencia lo constituían Sukasa, De Prati, Casa Tosi, Pyca y Ferrisariato.

Debido a la crisis económica que atravezó el Ecuador en el año 1999, su estructura de negocios cambió al quebrar el banco que constituía su respaldo financiero y manejaba la cartera de clientes de su tarjeta de crédito.

Además, los problemas socioeconómicos del país disminuyeron el negocio del almacén pues se redujo el tamaño de su grupo objetivo inicial, y se produjo confusión en el posicionamiento de sus clientes por la falta de dirección estratégica de sus administradores.

Se realizó un análisis de la situación del almacén en el que se concluyó lo siguiente:

- Gran Hogar esta posicionado como un almacén caro, sin estar identificado con ninguna línea en específico.

- Cuenta con limitantes administrativas como: falta de liquidez, una pobre cultura organizacional lo cual dificultan la gestión de mercadeo.
- Tiene una alta inversión en activos fijos y altos niveles de deuda, lo cual hace su costo de salida mucho mayor que el de operación, obligándolo a generar rentabilidad del mismo.

- La competencia está fuertemente posicionada, lo cual obliga a que Gran Hogar busque un atributo y grupo objetivo diferente para tener una mayor perspectiva de negocios a largo plazo.

CONTENIDO

1. 1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1.1 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Proveedores directos-Importaciones vía grupo CorpCarrasco, China Star
- La infraestructura de los almacenes
- Sistema de Crédito mediante la tarjeta Gran Hogar

Oportunidades

- Reactivar clientes inactivos que tienen tarjeta Gran Hogar
- Variedad de líneas contra cíclicas.
- Crecimiento de Credicorp en un 10.15%

Debilidades

- Falta de liquidez
- Baja rotación de inventario en categorías de línea hogar.
- Almacenes que cubren el mismo sector geográfico
- Ubicación del almacén en centro comercial Albanborja.
- No existe un buen ambiente dentro del almacén
- Deficiencias en el servicio al cliente
- Cultura y estructura organizacional.
- Falta de actualización en los sistemas de gestión operativa y de servicio al cliente.
- Grandes márgenes de descuentos y período largo de promociones

Amenazas

- Posicionamiento de almacén caro sin identificación con ninguna línea específica.
- En el medio no se le da importancia a la Marca en ciertas líneas de artículos para el hogar.
- Proveedores locales tienen sus propios puntos de venta.
- Competencia posicionada y especializada.
- Cadenas de Farmacias se están especializando en línea de regalos.
- Competencia tiene capacidad de entregar crédito directo para autofinanciar electrodomésticos
- Pequeñas tiendas especializadas con excelente mix de producto en ropa.
- Segmento al que Gran Hogar está dirigido (clase alta y media alta) es cada vez más reducido dado la situación económica del país.
- Crecimiento del mercado informal

1.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia directa de Gran Hogar la constituyen: Almacenes De Prati, Casa Tosi, Pycca, y Grupo Comisariato. Quienes poseen las siguientes características:

CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA

TABLA # 1.1

MARCA	LINEAS	PRECIOS	PLAZA / GUAYAQUIL	POSICIONAMIENTO
DEPRATI	Hogar	De buen valor	4	LIDERES DE MODA
	Ropa	De buen valor		
CASA TOSI	Hogar	De valor medio	3	TRADICION
	Ropa	De valor medio		
GRUPO COMISARIATO	Hogar	De economía	18	ALIMENTOS
	Ropa	De economía		
	Juguetes	De economía		
PYCCA	Hogar	De alto valor	6	CALIDAD A PRECIOS BAJOS
	Juguetes	De economía		

PLAN ESTRATEGICO

MERCADO META.- El segmento de mercado seleccionado es el de clase media típica.

OBJETIVOS

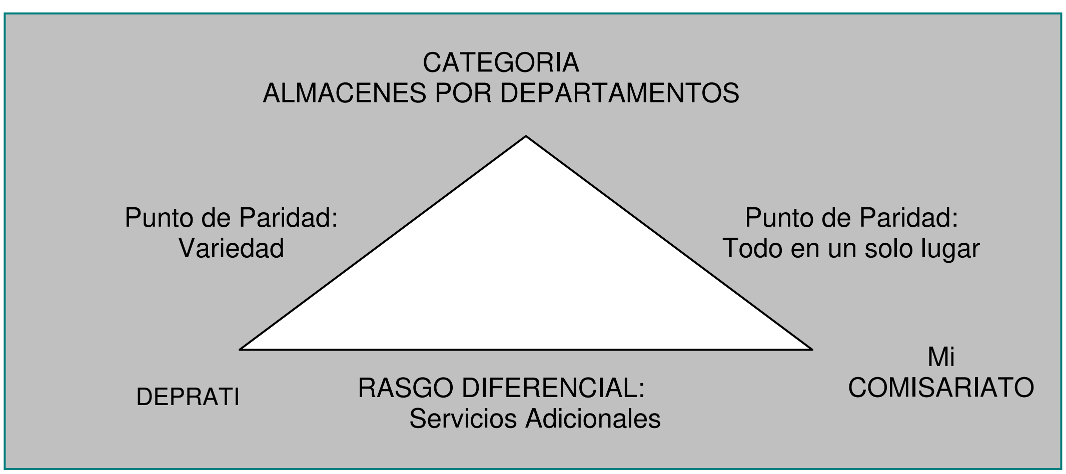
- Corto Plazo (1 año): Incrementar Volumen de Ventas en un 20% con respecto al 2002.
- Mediano Plazo (2 años): Liquidar mercadería sin movimiento de precios altos u obsoleta.
- Largo Plazo (más de 2 años): Reposicionar la imagen de Gran Hogar en la mente del consumidor.

POSICIONAMIENTO

- **Punto de diferenciación.-** Para establecer una característica distinta a la competencia, la empresa tiene que considerar cuales son las preferencias de los clientes y los factores preponderantes al momento de elegir un almacén.

TRIANGULO DE POSICIONAMIENTO BASADO EN LA COMPETENCIA

GRAFICO 1.1



En base al análisis presentado, se define lo siguiente:

“ Gran Hogar es un almacén donde cada miembro de la familia tiene un lugar, se divierte comprando y obtiene productos a su medida con servicios adicionales.”

2. MARKETIING MIX

2.1 PRODUCTO

A continuación detallamos cada uno de los productos de Gran Hogar con sus respectivas estrategias a seguir:

- **Tarjeta de crédito Gran Hogar.-** a la tarjeta de crédito Gran Hogar se le dará atención de mercadeo directo, y se comunicarán sus beneficios generados por las alianzas de manera mensual vía volantes en sus estados de cuenta.

- **Lanzamiento de tarjeta de descuentos Gran Hogar.-** Se lanzará al mercado después de 2 meses del inicio del uso de los precios tarjeta habientes, como parte de la estrategia de masificar el descuento y los beneficios de la tarjeta incrementando el volumen de venta, pero sin incrementar el riesgo de cartera.

- **Tarjeta Credicorp y Credigold.-** se buscará incrementar la cartera de empresas afiliadas al sistema incrementando la cantidad de vendedores a modo free lance (no representan costo fijo sino variable).

- **Seguimiento de relaciones públicas.-** vía llamadas telefónicas, visitas de representantes de venta, obsequio a los jefes de personal de las empresas con promocionales como: bloques de notas para escritorio, afiches, calendarios, etc.

2.2 PRECIO

Se manejaran las siguientes políticas de precios:

- Realizar ajustes de precios, disminuyendo el margen de ganancias, para no presentar descuentos del 50-75%, sino de hasta un 30% que proporciona mas credibilidad.
- Variedad de precios para una misma subcategoría
- Precios sicológicos
- Precios de afiliado y precios al publico
- Cambiar las etiquetas de precios del almacén mostrando dos precios. El precio del tarjeta habiente (que incluye 10% de descuento) y el precio para el resto del publico.

2.3 PROMOCION

Se desarrollarán promociones moderadas, de manera que se mantenga la equidad de la marca y no se devalué por promociones excesivas que a la larga no creen fidelidad.

A continuación se detallan algunas acciones del Plan Táctico de Promociones:

- Renovar el Programa de Fidelidad de Puntos Gran Hogar convirtiéndolo en un programa de multimarcas.

- Atraer más tráfico al almacén realizando eventos en los espacios de la cafetería que involucren a los clientes y renovar el menú de la misma jnto con promociones de descuentos en horas específicas.

- Alquilar espacios del almacén (marca de revelados de gotos o cajeros automáticos)

- Realizar showrooms, cursos y exposiciones con un líder de opinión tomando en cuenta la línea que se desea promocionar.

- Generar beneficios y valor agregado a la tarjeta Gran Hogar para generar fidelidad mediante alianzas promocionales para tarjeta habiente, por medio de descuentos del 10%, 15% y 20% en establecimientos afiliados.

2.4 PLAZA

Almacén de Alban Borja.- Se cerrará los almacenes por un periodo de 35 días (Ene 1 hasta Feb 5) para realizar la remodelaciones, este almacén será el eje de las actividades o eventos realizados, contará con la nueva mercadería, y sus estrategias estarán diseñadas de acuerdo al nuevo posicionamiento e imagen planteada.

Almacén de Plaza Quil.- será convertido en un almacén de mercadería en liquidación y de poca rotación que estará constantemente en descuentos.

CONCLUSIONES

1. Almacenes Gran Hogar cuenta con una atractiva oportunidad en el mercado dentrodel segmento de clase media típica, se espera crear un sentimiento de afinidad con los clientes mediante el relanzamiento de su imagen y diferención con servicios adicionales.

2. La competencia directa de Gran Hogar no se ha preocupado por desarrollar actividades que involucren a sus clientes dentro del almacén a más de la actividad netamente de compra.

3. Los clientes perciben como debilidades del almacén: servicios, precios y calidad de productos.

4. El estudio de mercado detectó na oportunidad en el canal de distribución de venta por catálogo, por lo que se recomienda realizar un bechmarking a las empresas que se dedican a las ventas por catálogo en el país como Yambal y Oriflame.

REFERENCIAS

a) Tesis

1. "Plan de mercadeo para reposicionar almacenes Gran Hogar" (Tesis de Grado, Carrera economía, Escuela Superior Politécnica del Litoral 2004)

b) Libro

2. ROMAN G. HIEBING, JR, SCOTT W. COOPER, Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia

c) Libro con Edición

3. EVANS/BERMAN/ Marketing (7ma. Edición)

d) Informe

4. ESCOPUSA S.A. Monitoreo de Inversión en Publicidad de "Gran Hogar" y su competencia.

e) Investigación de Mercados

5. MERCAPER "Test de Imagen y Posicionamiento de Gran Hogar1999"