

Título: Magister de Marketing Estratégico

Autor: Gabriela Inés Escande. Matrícula 32718

Director: Rubén Rico. Tutor: Jorge Hermida

Fecha: 21 de julio de 2012

Tema: Estudio del Caso Blaisten. La evolución de la empresa, y la posibilidad, necesidad y conveniencia del reenfoque de la estrategia después de las adquisiciones.

1. Introducción

Blaisten es una empresa argentina, de tamaño mediano, cuyo origen fue en 1928; comenzó como una empresa familiar, primero era de tres hermanos, y uno más visionario y progresista decidió seguir y compró en el año 1945 el local de Juan Bautista Alberdi, luego abrió en San Justo y en Palermo.

Uno de sus hijos Ricardo Blaisten, estudió Administración de Empresas y se hizo cargo de la misma convirtiéndola en rentable y atractiva para el grupo inversor Exxel ; que la expandió para venderla pero fue sorprendido por la crisis del año 2000/1 y tuvo que entregarla como parte de pago a uno de sus acreedores, el Banco Galicia. Una vez cancelada la deuda el Banco Galicia la vende al grupo Cencosud en el año 2007.

Durante los primeros años no hubo grandes cambios, pero luego cambió la dirección general, cambiando su estrategia, estructura y target objetivo.

Tantos años de historia son dignos de analizar ya que se ven reflejados en la práctica distintas estrategias de acuerdo al momento; y es en la historia donde encontramos las raíces de los problemas actuales y la esencia de la propuesta de tesis.

Como todas las empresas tiene aspectos a mejorar, ellos son:

- Problemas en tráfico, logísticas y entregas
- Problemas en la implementación de la estrategia actual
- Disminución de la calidad del servicio al cliente
- Está inmersa en un Océano Rojo, dentro de una alta y agresiva competitividad.
- Eclecticismo por la diversidad de lenguajes de sus showrooms por haber sido reformados en diferentes períodos.

El objetivo general es identificar los problemas actuales de la compañía para realizar un aporte constructivo, teniendo en cuenta las tendencias mundiales para la elaboración de la estrategia.

La hipótesis es la siguiente:

“La evolución es una constante en la sociedad, en el marketing y en las empresas, es necesario estar a la vanguardia antes que lo haga la competencia, entendiendo las tendencias mundiales y dando respuesta a las mismas.

Para la creación de océanos azules en Blaisten es indispensable el análisis de los sectores adyacentes y complementarios, ya que en esa intersección de sectores se encuentra la innovación de valor buscada..., innovación en valor con diversificación en la que el cliente es el centro, generando una nueva curva de valor.”

El objetivo específico de la investigación es proponer una propuesta concreta de innovación y resolución de problemas para provocar un nuevo escenario en el sector industrial maduro para crear un océano azul.

El desarrollo del trabajo está compuesto por 9 partes:

La parte 1 contiene un análisis de su historia, para comprender y definir con claridad los aspectos a mejorar entendiendo sus raíces, los diferentes acontecimientos y antecedentes que componen su historia y definen su cultura, estrategias de cada período y conformación del océano rojo actual.

En la parte 2 se trata la situación actual se realiza un diagnóstico de los aspectos a mejorar y problemas de la actualidad, en forma detallada la competencia sangrienta del sector.

La parte 3 fundamenta la necesidad de estar acorde a las tendencias mundiales del siglo XXI, las desarrolla y explica cómo va evolucionando la manera de relacionarse de las marcas con las personas y viceversa...y la evolución del retail en la experiencia de compra.

La parte 4 es la propuesta de creación de Océano Azul en Blaisten, con la teoría que fundamenta el método utilizado...para crear una nueva curva de valor y un nuevo escenario de océano azul.

La parte 5 es la síntesis de la propuesta en las 4 P(producto, precio, plaza, promoción) y su evolución, para la implementación concreta.

La parte 6 es el Balanced Scorecard general de la compañía, sus objetivos y acciones.

La parte 7 es el Programa de Comunicación interna y externa.

La parte 8 es la conclusión del trabajo en la que se expresan los razonamientos finales.

La parte 9 contiene los anexos: entrevistas, encuestas, informes, agradecimientos y bibliografía.

2. Antecedentes y Planteo teórico

El desarrollo de la cursada, la experiencia en el rubro y la lectura de la bibliografía permitió formar una visión compuesta por sólidos conceptos de marketing estratégico para ver más allá de lo aparente.

El concepto de Estrategia desarrollado como patrón o plan que integra metas y políticas de una organización y establece una secuencia coherente de acciones a realizar, su formulación ayuda a poner orden y asignar en base a fortalezas y debilidades internas, los recursos con el fin de lograr una situación competitiva viable y original, anticipándose a los cambios del entorno y acciones de oponentes.

Al analizar un sector industrial se pueden observar diferentes grupos estratégicos. Los grupos estratégicos son los conjuntos de empresas que siguen una estrategia similar(no son equivalentes a segmentos o estrategias de segmentación) están definidos sobre la base de una concepción más amplia de la postura estratégica.

Dentro de ellos podemos decir que existen estrategias deliberadas y emergentes y algunas estrategias se encuentran en el medio de las dos con aspectos deliberados y emergentes. Las estrategias fueron diferentes de acuerdo al momento, en los años 60 fueron de marketing masivo de difusión, luego en surgen los segmentos de mercado y las estrategias de seducción a cada uno, y un período de hiper-competitividad y globalización.

Actualmente existe una alta y agresiva competitividad en todos los sectores, las empresas se encuentran dentro de Océanos rojos, por lo que es necesario innovar en valor, reflexionando en cómo crear Océanos Azules.

Los océanos rojos sería el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia. Se compete por un espacio existente en el mercado. Se elige entre la disyuntiva de valor o costo.

Los océanos azules no utilizan la competencia para la comparación; proponen una innovación en valor, dando un salto cualitativo en valor, para los compradores como para la compañía, abriendo un espacio nuevo y desconocido en el mercado, creando un nuevo escenario. Se alinea la innovación, la utilidad, el precio y las posiciones de costo. Para crear un océano azul existe una matriz eliminar –incrementar-reducir-crear que permite crear la nueva curva de valor. Se busca crear o capturar nueva demanda y romper con la disyuntiva de valor o costo. Para lograr crear un océano azul debe haber un manejo inteligente de las variables de marketing, las variables también evolucionan y se ajustan a nuevas realidades.

La empresa debe focalizarse en la creatividad e innovación aplicada al producto, haciendo cosas diferentes, rompiendo paradigmas; actuando en la cadena de valor.

Cabe destacar que la tendencia va evolucionando en cuanto a la estrategia de marketing que obliga a las empresas a replantearse frente a un consumidor con mayor poder.

Esta lo que la empresa comunica pagando, lo que gana por la experiencia de compra y lo que se propaga a través de las redes sociales, boca a boca, etc.

La tendencia es crear comunidades de clientes leales que sigan la marca, ya que en siglo XXI el consumo es colaborativo y el crecimiento se dará por reputación, comunidad y acceso compartido a la información de la empresa.

Antes la empresa se dirigía a un target, ahora se debe pensar como comunidad.

3. Materiales y Métodos

Explicitación del tipo de Tesis: Investigación y propuesta de innovación

Abordaje metodológico Cualitativo- cuantitativo.

Explicitación y caracterización de las fuentes

- Encuesta a Gerente general,
- Gerente de Marketing,
- Encuestas a clientes
- charlas con empleados
- Charla con Gloria Blaisten

Otros datos sobre el trabajo de campo:

- Relevamientos fotográficos de los focos competitivos.
- Relevamientos de publicaciones gráficas y de internet.
- Investigación bibliográfica.

4. Resultados y Discusión

La fuerza de una interesante historia que merece ser contada en su showrooms como experiencia de compra a través de concept store (pantalla gigante), y sus estrategias en los diferentes períodos ante las diferentes adquisiciones, difusión, seducción, estrategia de leverage operativo y financiero, y estrategia de seducción de mercado objetivo.

El reconocimiento de una cultura y espíritu innovador en algunos acontecimientos de la historia, como el cd interactivo y el contrato de outsourcing en sistemas, que renacería en el sistema de diseño, en las alianzas con constructoras para diversificar los servicios, y en concurso de diseño para diseñadores industriales y arquitectos para productos de baño y cocinas.

La oportunidad de crecimiento por la sinergia de empresas que hoy forma parte de un grupo de empresas.

La confirmación del Océano rojo actual definido en los relevamientos en todas sus plazas con su consecuente pérdida de rentabilidad, por la competencia de precios y poca diferenciación; y la imperiosa necesidad de diferenciación y creación de un océano azul.

El cambio inminente de los showrooms por las nuevas tendencias por los conceptos de concept store, permitir compartir la experiencia en redes para crear clientes leales.

El cambio en la relación de los clientes con las marcas acentúa la necesidad de crear un área de redes sociales con un Community manager que coordine la información a comunicar con contenidos semanales, se trata de involucrar, crear, discutir, promover y medir.

Dentro de los resultados se encuentran: la necesidad de diferenciación y creación de un nuevo escenario; implantación de un pliego de condiciones con las nuevas tendencias para sus showrooms para unificar la experiencia de compra en Blaisten desarrollando el concepto de focos de atención, y su diseño, para generar la experiencia gratificante; la necesidad de solución integral; la comunicación y capacitación de los nuevos procedimientos.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Para la aplicación de la estrategia del Océano Azul se deberá hacer un plan de inversiones para las propuestas de actualización de showrooms, alianzas ,y creación de nuevas áreas y analizando su impacto en los ingresos de la compañía, teniendo en cuenta la tasa Wacc como tasa de corte.

Se deberá confeccionar la propuesta actual de arquitectura del retail Blaisten según las nuevas tendencias, con la confección de un pliego que rija y se aplique en todos los locales, diseñando los puntos focales de atención para lograr la experiencia gratificante.

La estrategia estaría compuesta por los conceptos de leverage operativo y leverage financiero que se encuentran en su historia (la incidencia en la rentabilidad y el riesgo de la compañía) y el nuevo concepto de leverage creativo para la creación de la estrategia del océano azul con la nueva curva de valor, donde se encuentra nuestra hipótesis.

El concepto de Outsourcing en Blaisten, pero ahora aplicado con constructoras o estudios de arquitectura de merecida confianza y el desarrollo tecnológico como soporte para la aplicación de cualquier mejora, en la aplicación del programa de diseño.

6. Bibliografía

- Marketing Estratégico. Jean Jacques Lambin
- Estrategia Competitiva. Michael Porter. Compañía Editorial Continental
- La estrategia del océano azul . W. Chan Kim/Renee Mauborgne .Harvard Business SchadPublishig Corporation.
- Dirección de mercadotecnia. Phillip Kotler
- El proceso Estratégico. Minstberg Quinn. Editorial Prentice Hall.
- Nuevos principios del Comercio internacional e intercultural. Carlos Ledesma. Buyatti
- Como preparar un plan exitoso de mercadotecnia. Roman Hiebing, Scott Cooper. Mc. Graw Hill
- Marketing Estratégico. Alberto Wilesky. Fondo de Cultura Económica.
- Retail Marketing .Ruben Roberto Rico. Evaristo Doria. Pearson. Prentice Hall
- Presentación del grupo VISIONES sobre tendencias mundiales. Siglo XXI
- Outsourcing. Eduardo Granovsky. Editorial Bunquen
- Apunte de valuación. Capítulo 5.Financiando la empresa. Diego Fainburg