

Especialización en Mercadeo

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : En el lugar equivocado.

ESPECIALIZACIÓN : Mercadeo.

PROMOCIÓN : XXVIII.

PALABRAS CLAVES: Plaza, ubicación, punto de venta.

TEMAS CUBIERTOS: Plaza, segmentación demográfica, estructura de mercado.

RESUMEN DEL CASO

En Colombia las marcas extranjeras suelen ser apetecidas, los colombianos en su gran mayoría aprecian los productos con etiquetas made in USA, cuando la marca “MOOTERS” decidió abrir un punto de venta en Cali eligió un concurrido centro comercial de la ciudad. Con el tiempo el público comenzó a pedir presencia en otros sectores de la ciudad, así que sin más ni menos, organizaron un trasteo en a uno de los barrios más frecuentados de la localidad.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: Hooters

Autor	Celular	Email
Juan Martín Bravo C.	316 755 0830	juanmartinbc@gmail.com

Especialización en Mercadeo

CASO MOOTERS

En 1983, luego de ser expulsados de un bar, 6 amigos tomaron una decisión de construir un bar-restaurant. Los sitios se caracterizaron por una rústica construcción de madera, mucha cerveza y un ingrediente muy especial: chicas simpáticas, alegres, bonitas y vestidas con la pinta deportiva que las ha hecho famosas en todo el mundo.

Las chicas Mooters son instantáneamente reconocibles por su uniforme, compuesto de una camiseta blanca de algodón con el logo del búho y usando también shorts pequeños y anaranjados al estilo de los años 80s. Inicialmente las camisetas eran de algodón y se anudaban a la espalda para acentuar el busto, lo cual era todo un ritual antes de abrir el local, posteriormente se cambió a las camisetas actuales de algodón y spandex ajustadas, lo cual eliminó el ritual del nudo, además también se creó un uniforme más apropiado para la temporada de frío. Igualmente la compañía comenzó también a utilizar otros colores y diseños para sus camisetas tales como camuflaje el lunes (los lunes Militares), negro el viernes (viernes Formales), y uniformes de fútbol americano del equipo local de la NFL durante la temporada de la NFL. El resto del uniforme de las chicas consiste en pantys brillantes, calcetas blancas, y tenis blancos. Adicionalmente los hombres que trabajan en el establecimiento llevan playeras con pantalones largos, delantal en caso de ser cocinero y gorras de la marca.

Mooters se enfoca a la clientela masculina contando con personal femenino como camareras con muy poca ropa, aunque hay varones trabajando como cocineros, anfitriones, barmans, y gerentes.

Especialización en Mercadeo

El menú incluye:

- Hamburguesas
- Sándwiches.
- Filetes.
- Mariscos y pollo.
- Buffalo wings, su especialidad.

Asimismo casi todos los establecimientos tienen licencias para vender bebidas alcohólicas como cerveza y vino.

En 1984, Robert H. Brooks y un grupo de inversores de Atlanta compraron los derechos de franquicia de la cadena. Brooks compró finalmente la mayoría de la compañía y llegó a ser presidente de la misma. Bajo el liderazgo de Brooks, Mooters se expandió de un único restaurante a tener más de 425 locales por todo el mundo. Los restaurantes están en 46 estados de Estados Unidos y en otros 19 países, incluyendo Costa Rica, República Dominicana, Canadá, Ecuador, Chile, Panamá, Colombia, Venezuela, México, Perú, Argentina, Paraguay, Guatemala, Australia, Singapur y España.

En el 2009, manteniendo la tradición de sus fundadores y en plena expansión internacional, llega a Santiago de Cali - Colombia. Al sur de la ciudad, los caleños encuentran un centro comercial, Jardín Plaza, considerado como una ciudadela comercial y de entretenimiento cultural de mayor venta por metro cuadrado en la localidad. Su concepto arquitectónico es novedoso y desde su inauguración se ha posicionado como uno de los centros comerciales más populares porque congrega las últimas tendencias de la moda y eventos de la ciudad.

Especialización en Mercadeo

Jardín Plaza, es un lugar que se caracteriza por tener la mejor oferta gastronómica, los electrodomésticos y vestuarios tipo americano, según un estudio realizado por la firma Raddar y Acecolombia (Asociación Colombiana de Centros Comerciales – ver anexo 1), señalo que el centro comercial con mayor número de ventas es el Centro Comercial Jardín Plaza con \$ 349.014.808.858.

Según la publicación, la posición en el país de los centros comerciales del Valle del Cauca que más venden es:

1. Jardín Plaza
2. Unicentro Cali
3. Cosmocentro
4. La 14 de Calima
5. Chipichape

El estudio reveló que los factores claves del centro comercial son la buena ubicación, acceso vehicular y transporte público para acceder desde el lugar de la vivienda o trabajo al centro comercial.

Paralelamente, en los últimos años el crecimiento en los centros comerciales del país se refleja así: el 2010 facturó un 14,79% en comparación con el 2011, año en que se reportó un 15,38%. El 2012 cerró con una facturación del 15,80%, hecho que evidencia una estabilidad de un año al otro. También se evidenció en el 2012, un incremento en el pago con tarjetas de crédito con un 18% respecto al 2007 que fue del 13%.

Aprovechando este boom, en los últimos años se han establecido nuevas cadenas internacionales, en su gran mayoría de comidas rápidas

Especialización en Mercadeo

provenientes de Estados Unidos y bajo el esquema de establecerse en el país a través de franquicias.

El 2011, los hogares colombianos gastaron en comidas fuera del hogar 21,8 billones de pesos, un 17% más que el año anterior. De ese total, 3,6 billones corresponden a restaurantes de comida rápida, de acuerdo con la firma de consultoría de mercados Raddar.

Por otra parte un estudio de Euromonitor Internacional argumento que al año, un colombiano gasta en promedio 208,7 dólares (cerca de 416.000 pesos) en comprar comidas fuera de la casa, ubicando al país en el tercer lugar del ranking por naciones en América Latina, el cual es liderado por México, donde el gasto llega a 449 dólares por persona, seguido por los argentinos con un consumo por valor de 408,1 dólares.

Por diversas razones cada vez mas los colombianos están comiendo con más frecuencia fuera de casa, una de ellas es el ritmo de vida actual, ha impuesto que se opte por la comida rápida cerca del lugar de trabajo, convirtiéndose en un hábito diario, de igual forma en muchos casos los horarios laborales impiden la vuelta a casa para comer, o simplemente no es rentable por la lejanía del hogar.

Por otro lado, según un estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), En Colombia el 69 por ciento de la población ha consumido alcohol al menos una vez en los últimos doce meses. Y aunque el dato es alto, no se aleja mucho del promedio en América Latina (60 por ciento) y es considerablemente más bajo que en Europa (85 por ciento).

Especialización en Mercadeo

El consumo per cápita de alcohol, en general, es de 6,3 litros al año, siendo los hombres los que más toman (cinco veces más). Ellos, además, son los que comienzan a consumir alcohol a edades más tempranas.

Los directivos de Mooters y apoyados en los estudios vieron una oportunidad latente en Cali, por lo cual eligieron Jardín plaza como el punto inicial de la cadena americana. El señor Diego Henao, presidente de la franquicia, observó oportunidades en la ciudad, donde hay una bonanza importante, la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLC) y las tendencias de consumismo, conllevó a tomar la decisión de la apertura.

El espacio escogido contaba con un área aproximada de XX m² y dos ambientes, uno dentro del establecimiento y otro está en uno de los corredores del centro comercial, en la zona XX, al lado de la zona de juegos infantiles.

En sus inicios se generó gran expectativa por la afluencia de gente que llegó durante las primeras 2 semanas a aquel local, se pronosticaba un éxito para esta franquicia.

Las personas que visitaban el restaurante tenían en común sus estilos de vida. Generalmente la mayoría de los consumidores eran de género masculino con un promedio de edad de 18 a 30 años, su principal interés y motivación eran las mujeres que atienden y los deportes que se presentaban en cada una de las pantallas del restaurante. Así mismo los individuos eran jóvenes solteros, y muchos deciden ir a este lugar, ya que no tienen ninguna presión al poder observar mujeres y deportes sin que nadie esté interfiriendo en sus intereses y decisiones que tome.

Especialización en Mercadeo

Sin embargo en menos de seis meses después comenzaron los problemas, principalmente por mala administración y falta de estudio de la ubicación.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

Habitualmente los centros comerciales suelen ser visitados por las familias, en gran parte porque se disfruta pasear por los locales y observar las innumerables vitrinas llenas de diseños novedosos y colores exóticos que motivan a comprar o simplemente por tradición. Colombia sigue siendo un país conservador, para muchos hogares colombianos el plan predilecto para el fin de semana es ir a un centro comercial con sus seres cercanos. Por su parte, les gusta ir al cine y disfrutar de los servicios de diversión y entretenimiento, respectivamente; pero si hay niños de por medio es casi obligatorio una pasada por la zona de juegos, debido a la presión que estos ejercen sobre sus padres o simplemente porque ese era el plan inicial.

Cuando las familias decidían ir a Jardín Plaza y pasaban cerca de Mooters se escuchaban comentarios como: “No les da pena tener a esas mujeres vestidas así, cerca de los niños” “Ese tipo de negocio no debería de estar en un centro comercial” “Esas mujeres deberían portar otro tipo de uniforme” entre otras glosas más se mencionaban y sin duda llegaban hasta los directivos del establecimiento.

Diego Henao, recibía semanalmente sugerencias y anotaciones para cambiar la vestimenta de las mujeres, aunque él sabía que en gran parte este es el encargado de llamar la atención del género masculino para influir en la

Especialización en Mercadeo

compra. A pesar de todos los comentarios se hacia caso omiso pues por motivos de legales y constituidos en la franquicia no se podía cambiar dicho ítem.

Paralelamente, se sostenían mensualmente conversaciones con los dirigentes de Mooters, donde siempre se mostraban un poco preocupados por las ventas y el incumplimiento de los objetivos del establecimiento de Cali, a pesar de todas estrategias que se habían hecho para la atracción de clientes.

Por consiguiente y un poco desesperados por los malos resultados del establecimiento, William B, Gerente Comercial convocó a una reunión con el fin de revisar el cumplimiento de los objetivos determinados para **Mooters** durante su primer semestre en el mercado caleño; a ésta fueron citados el Gerente de Mercadeo, señor Juan M.

Al recibir esta citación, Juan M. reúne a todo su equipo de Mercadeo y solicita un resumen de indicadores, que incluiría los resultados de la participación y cobertura de mercado (Bogotá, Medellín y Cali).

Juan M, tenían la tarea de revisar las estrategias definidas y plantear los ajustes que fuesen necesarios para alcanzar los objetivos descritos en el Plan de Mercadeo, contando para ello con la información suministrada por cada una de las franquicias en Colombia.

PLAN DE EVALUACIÓN

Una vez entregado los datos por cada franquicia en Colombia, Juan procede a reunir el equipo para verificar y plantear las actividades, con el fin de mejorar el desempeño y así mismo el nivel participativo de la marca en la ciudad de Cali.

Especialización en Mercadeo

En ese momento se presenta una pequeña discusión y se les pide a los integrantes de la reunión hacer un braind storming según las necesidades de la marca, igualmente se solicita que cada idea debe contrarrestar los comentarios negativos por la ubicación del local en el centro comercial.

- Juan M: Buenas tardes a todos, estamos aquí para evaluar e informarte que Mooters Cali no se encuentra en un buen momento, y según lo notificado por William B es que si las cosas siguen igual, lo más probable es se tenga que cerrar la franquicia.
- Camilo C: Dr. Juan nos podría comentar cuáles son los problemas de la marca en este momento.
- Juan M: La compañía estableció para el primer semestre los siguientes objetivos:
 - Incrementar el consumo del pollo por parte del consumidor con el producto **Buffalo Wings** a un periodo de un año. (Objetivo completado en 40%).
 - Vender, junto con otros productos de **Mooters** en 15 días hábiles, el 100% de la venta mensual del establecimiento (Objetivo completado en 30%).
 - Alcanzar ventas superiores a \$600.000.000 en el primer semestre del año (Objetivo completado en 20%).
- Juan M: Como ven las cifras son alarmantes, por eso necesito que cada uno a partir de sus conocimientos cree estrategias que permitan aumentar un 20% en cada objetivo.

Especialización en Mercadeo

- José Luis: Dr. Juan M. cuáles son las estrategias de mercadeo que actualmente ofrece Mooters?

- Juan M.: Hoy por hoy descuentos entre el 10% al 30% para los clientes registrados en el CMS.

- José Luis: Y cuáles son los comentarios negativos por la ubicación del establecimiento?

- Juan M: Hemos recibido miles de comentarios en nuestro buzón de sugerencia sobre la presencia de las mujeres de Mooters cerca a los niños y la mala influencia pueden tener sobre los mismos.

- José Luis: Juan M, cree usted que tiene alguna relación directa la baja ventas con los comentarios?

- Juan M: Por ahora lo más probable es que exista una estrecha relación pero nos urge cambiar los resultados y los comentarios.

Una vez terminada la reunión, el equipo de trabajo de la franquicia en Colombia se enteraron realmente del estado crítico y más aún de la inmediatez del requerimiento de reactivación de la marca en la ciudad. Los dirigentes se encontraban totalmente sorprendidos con los resultados que se tenían pues en primera instancia la totalidad del cumplimiento de los objetivos fallaba por primera vez en una ciudad de Colombia.

Por consiguiente la estrategia inmediata fue simple, se realizaron promociones 2 x 1, las cuales eran muy atractivas para el consumidor que de

Especialización en Mercadeo

alguna forma no alcanzaba a entender el por qué de esta agresiva campaña y más aún cuando el producto tenía una buena aceptación.

Mecánica de la promoción

En los días deportivos tendremos ofertas "Pague uno, lleve 2", esta se entregará solo en productos seleccionados y se anunciará el regalo de la unidad adicional.

Como condición se solicitó un espacio de pauta en el Centro Comercial para hacer exhibición, la cual estuvo complementada con material P.O.P. en el establecimiento, adicionalmente se contrató a una impulsadora para garantizar la efectividad de la misma. Dicha estrategia se implementó los días miércoles, sábados y domingos cuando Jugaban los equipos de futbol de la ciudad de Cali.

Acontecimientos después del lanzamiento de la promoción

Al cabo de un mes los directivos de la franquicia convocaron a una reunión extraordinaria, pues a pesar de las promociones no se tenían los resultados esperados.

- William B: Buenos días señores Juan M, José Luis, Camilo y Diego, seré concreto con el motivo de la reunión.

- William B: El cumplimiento de los objetivos aumento aproximadamente en un 5% cada uno pero realmente los resultados nos siguen llevando a pérdida.

Especialización en Mercadeo

- Juan M: Dr. William B, me encuentro altamente sorprendido pues a pesar de los resultados el establecimiento siempre tiene clientes y un buen flujo de visitantes.

- William B: Los resultados son otros y es por eso el causante de la reunión.

- William B: Al frente de cada uno hay un brief resumido y las actividades que se han hecho con Mooters a lo largo de su apertura.

El brief:

- Historia de la Empresa.
 - Misión y visión.
 - Especificaciones de los productos.
 - Organigrama de la organización.
 - Ventas mensuales y utilidades netas.
 - Estrategias realizadas en Colombia.
 - Activaciones en la ciudad de Cali.
 - Análisis de las ventas del último trimestre.
 - Percepciones de la marca en la ciudad - comentarios.
-
- William B: He estado recibiendo muchas quejas por la vestimenta de las mujeres de Mooters. Esta situación me tiene un poco preocupado porque desde que se abrió el local recibimos comentarios negativos y a pesar de haber hecho activaciones y demás, los resultados siguen igual ¿Hay alguna idea para cambiar esos comentarios?

Especialización en Mercadeo

- William B: Esto será lo último que se hará y sino se tiene resultado definitivamente tendremos que cerrar el establecimiento.

- Juan M: Dr. William B tiene toda la razón, pero puede que la marca apenas se esté acoplando a la cultura caleña, pero cree usted que nos dejarán modificar la vestimenta de las chicas?

- William B: Eso espero pero igual nos tocará leer el contrato de la franquicia.

- José Luis: Yo creería que mejor deberías trasladarnos a otro lugar ¿Por qué no lo hacemos?

- William B: Eso es algo loco, sería como volver a empezar de cero y perder la clientela que hemos conseguido y además ahora no pasamos por un buen momento como para hacer eso.

- Juan M: Dr. William B. yo no descartaría la idea, no creo que nos dejen modificar la vestimenta de las chicas y si llegará a pasar se perdería un poco el concepto y quizás lo llamativo para los consumidores de la marca.

- William B: Y sino nos trasladamos a otro lugar eso hará que se acaben los comentarios? Yo no creo pues la vestimenta será la misma.

- José Luis: Dr. Pero al menos podemos pensar un lugar más adecuado para la marca, donde se acople más al concepto y la gente lo vea un poco más normal.

- Juan M: Estoy de acuerdo contigo José Luis, tienes algún lugar en mente?

Especialización en Mercadeo

- José Luis: Yo pensaría que de pronto la marca quedaría bien en un sitio como Granada o el peñón. Son lugares donde la gente sale a divertirse y en busca de mujeres. Nosotros tenemos los dos ítems, probablemente será un éxito.

- Juan M: José Luis y crees que eso eliminarían del todo los comentarios?

- José Luis: Yo creo que al menos no tendríamos comentarios por tener mujeres exhibicionistas cerca de los niños, quizás por eso la gente se queja tanto.

- Juan M: Es cierto, igualmente siempre se recibirán comentarios por la vestimenta de las mujeres, siempre existirán comentarios tanto positivos como negativos, pero al menos estaríamos en un lugar más apropiado.

- William B: Jardín Plaza es una buena plaza yo creo que deberíamos de hacer otra estrategia más agresiva y no trasladarnos, eso es equitativo a empezar de nuevo.

- Juan M: Jardín Plaza puede ser un buen lugar pero no para esta marca.

- José Luis: A pesar de ser el centro comercial que más vende, eso no indica que nosotros al estar acá vamos a vender más.

- Juan M: Debemos crear una estrategia agresiva para generar free press y llevar a los clientes actuales al nuevo sitio.

- William B: Ahora el paso a seguir será notificar y negociar con los directivos de las franquicias si se puede hacer el traslado.

Especialización en Mercadeo

Al finalizar la reunión se procedió a enviar una carta por escrito a los directivos de las franquicias explicando los motivos de la decisión tomada, de igual manera tomando en cuenta las consideraciones en el contrato a pesar de existir una cláusula que no permitiera. Posteriormente William B. realizó unas llamadas para agilizar el proceso y la respuesta de la carta, pues por motivos legales tenía una respuesta en un plazo de 15 días.

Una vez enviada la carta pasaron 8 días para recibir la esperada respuesta, un poco ansiosos por conocer el veredicto llamaron a cada uno de los integrantes de las pasadas reuniones para dar a conocer dicha refutación.

- William B: Buenas tardes señores, les tengo una noticia mala y una positiva.
¿Cuál quieren escuchar primero?
- Juan M: La positiva.
- William B: Nos aprobaron el traslado pero nos enviaron un estatuto que lo que buscan es el no dejar cabos sueltos para que el cliente y la compañía no tengan ningún tipo de inconvenientes.
- Juan M: ¿Y cuál es la mala?
- William B: Tenemos que pagar una multa equivalente a \$12.340.000 y no podemos volver a tomar a una decisión como esta en un plazo mínimo de 1 año.
- José Luis: Y ahora qué vamos a hacer?

Especialización en Mercadeo

- William B: Definitivamente nos vamos a trasladar, me voy a jugar el todo por el todo.
- William B: Necesito que busquen un lugar en Granada o en el peñón, esta vez no podemos fallar y cometer el mismo error.
- William B: Para el nuevo lugar quiero que hagan una campaña de expectativa y el día del lanzamiento necesito generar free press, así que debemos convocar a varios medios de comunicación.
- William B: No siendo más, necesito que todos se pongan a trabajar pues trabajo es lo que hay.

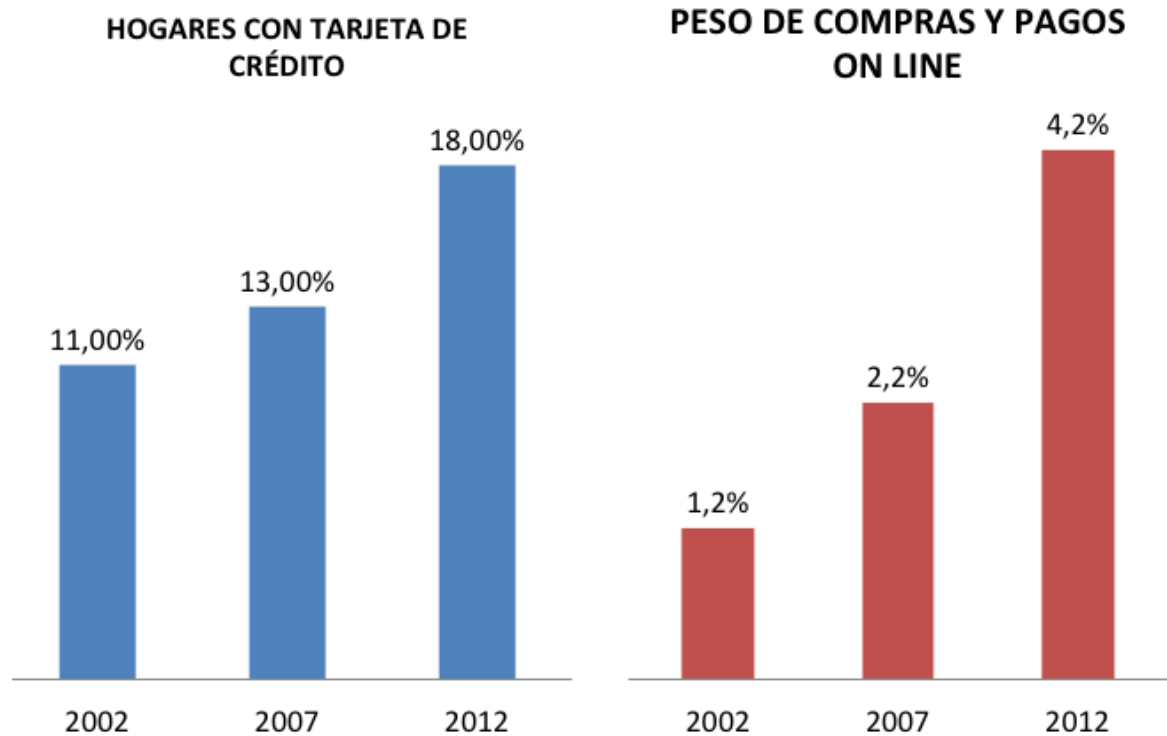
Sin más remedio después de un año y ocho meses de estar en el sur Mooters, se decidió el trasteo para el norte de Cali. Los clientes pedían un punto en el norte, pero, por ahora, la cadena solo ha autorizado uno de la ciudad, así que se organizó el trasteo.

Pasada un poco la crisis, después de muchas reuniones y análisis de información de la compañía, la junta directiva dio la instrucción de recuperar las participaciones perdidas y con un plan de expansión para los próximos cinco años Mooters proyecta abrir cinco establecimientos, dos más en Bogotá, uno en Cali, otro en Barranquilla y uno más en Cartagena.

Especialización en Mercadeo

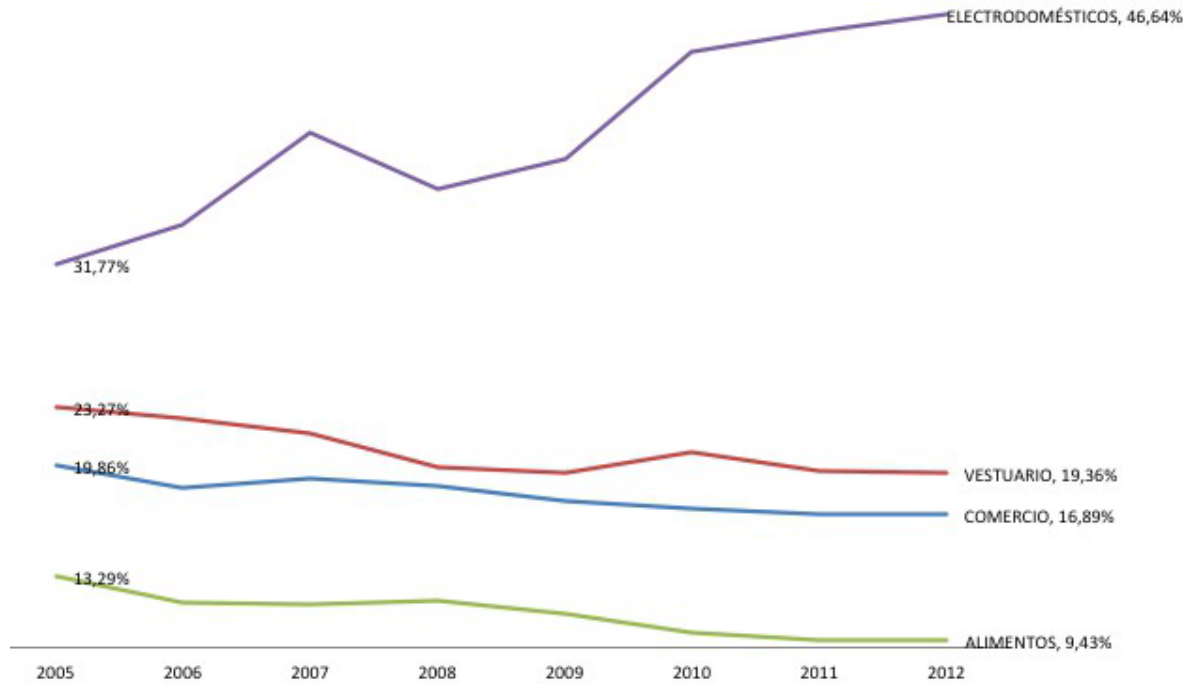
Anexos

Anexo 1: REPORTE DE VENTAS **CENTROS COMERCIALES** COLOMBIA -2012



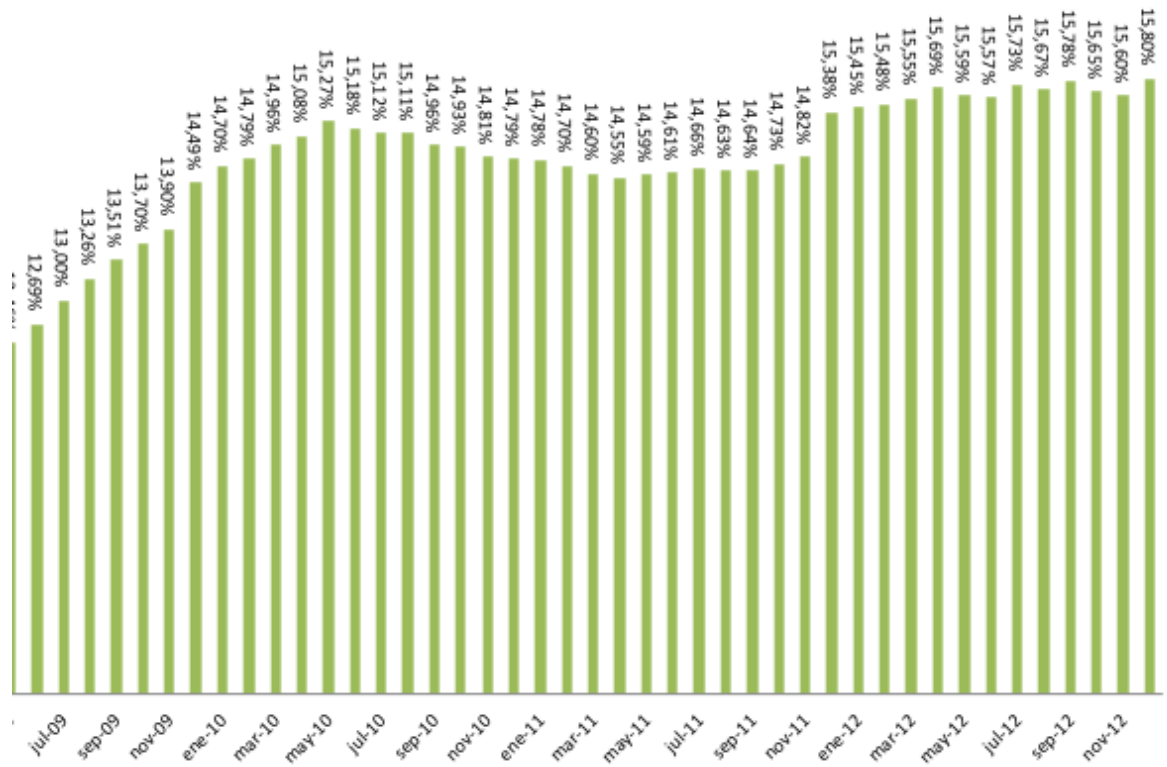
Especialización en Mercadeo

APORTE DE LOS HIPERMERCADOS A LAS CATEGORIAS



Especialización en Mercadeo

PESO DE LAS COMPRAS EN CENTROS COMERCIALES EN EL COMERCIO EN COLOMBIA



Especialización en Mercadeo

VENTAS 2012

