

PRÁCTICA TEMA 5: LA FUNCIÓN DE MARKETING

CASO PRÁCTICO CASA MERCEDES



Era sábado y la larga semana de trabajo pesaba ya a sus espaldas cuando, pasadas las 9 de la noche, Merche y Manuel bajaban la persiana de su establecimiento y conectaban la alarma. Cualquier otro sábado habrían encaminado sus pasos a dos manzanas de allí, al restaurante de su cuñado José Luis, al otro lado del instituto y cerca ya del chalecito pareado donde vivían desde hacía 6 años. Cada sábado cuando cerraban quedaban allí para picar algo. Normalmente no tenían demasiada hambre; pero aprovechaban para tener un rato agradable con la familia y los vecinos. Pasar todo el día entre bocadillos, conservas, vinos, fiambres, pasteles y demás viandas les hacía ser frugales en las comidas. El domingo era otra cosa, cuando ambos pasaban la mañana en casa cocinando alguna de sus especialidades o innovando con nuevas recetas sacadas por Manuel de internet, donde rebuscaba acerca de gastronomía, enología y temas diversos relacionados con su negocio.



Este sábado era distinto. Estaban agotados más anímica que físicamente. Hacia una semana que una gran cadena de alimentación había abierto frente a su establecimiento y el impacto había sido brutal. Las ventas habían caído casi a la mitad en sólo seis días. Los clientes de siempre pasaban de largo frente a su puerta para “disfrutar de las ventajas del “nuevo super”. Incluso los chavales del instituto estaban cambiando los célebres “bocatas de Merche”, como les llamaban, por los sándwiches envasados que despachaba su nuevo competidor. “No son tan ricos; pero es más rápido y no esperamos colas”, les decían. Es cierto que coincidiendo con los recreos en su local se formaban largas colas que llegaban a colapsarles temporalmente, lo que consumía en

tiempo de descanso de los chavales y obligaba a alguno de ellos a marcharse a toda prisa algún bar para adquirir algún bocata o pieza de bollería. Durante esa media hora, Mercedes se dedicaba a elaborar sus célebres bocadillos a toda prisa, mientras Manuel iba tomando nota de lo que pedían los chicos, les cobraba y seguía atendiendo como podía al resto de clientes que acudían a comprar el resto de los productos que tenían a la venta en Casa Mercedes.

La madre de Merche, Mercedes, había sido la fundadora del establecimiento a finales de los 70, ideado en un principio como tienda de ultramarinos. Su clientela estaba formada desde entonces por el vecindario de los edificios próximos, que se veían atraídos por la atención, calidad y buenos precios, así como por la comodidad de suponía tener tan cerca un establecimiento como aquel. Mercedes y su hermana atendían a un público eminentemente femenino, que había establecido su tienda como uno de los lugares de encuentro del barrio. Era frecuente encontrarse con 5 o 6 señoras que charlaban animadamente entre ellas y las dependientas mientras hacían la compra.

Merche empezó a ayudar a su madre en julio del 94, al acabar en el instituto. Unos años después, de ella fue la idea de montar un pequeño horno cuando la panadería de la esquina cerró al jubilarse Don Emiliano. Redujeron algo el espacio de la trastienda y montaron un horno en el que elaboraban bollería y pastelería, así como terminaban de hornear el pan precocinado que les enviaban todos los días desde la panificadora que acababa de abrir a las afueras. Su pan caliente causó furor en el barrio y atrajo a más clientes, así como a los alumnos del instituto, que empezaron a aficionarse a los bocadillos de pan caliente con tomate que elaboraba Merche y eran sus mayores prescriptores. El tomate era una de las estrellas de los bocatas de Casa Mercedes, pues cuidaban su calidad y lo trituraban a mano. El bocadillo más solicitado era una combinación de jamón, queso, tomate y mayonesa, todo ello al horno para que los clientes se lo llevaran calentito. Y los precios, en sintonía. El 'bocata' de lomo embuchado salía a euro y medio, por ejemplo. Y los ingredientes aparte, a 0,35 euros cada uno, salvo el de jamón ibérico (0,85) o el de lomo (1 euro).

Los hipermercados de las afueras no habían conseguido vencer a Casa Mercedes. Sus vecinos acudían de vez en cuando a ellos; pero seguían apostando por la atención, comodidad, proximidad y calidad de los productos de su establecimiento. Tener que coger el coche y perder un par de horas no les merecía la pena.

Al fallecer la tía de Merche, su novio Manuel empezó a echarles una mano en la tienda. Manuel introdujo una mayor selección de vinos en sus estantes y renovó parte del surtido para actualizarlo un poco y hacerlo más del gusto de los vecinos que se estaban incorporando a la nueva zona de chalés adosados con la que se había ampliado el barrio. De algo mayor poder adquisitivo y compuesto en su mayoría por parejas jóvenes con niños, supusieron una nueva fuente de ingresos para Casa Mercedes.

Merche y Manuel se hicieron definitivamente con las riendas del local cuando se casaron y Mercedes decidió dejar el negocio en manos de los jóvenes. La pareja amplió el local incorporando algunos metros del local contiguo, modernizó la decoración y las instalaciones, incorporó una pequeña sección de frutería y amplió el horario trabajando el sábado por la tarde, cerrando sólo de 14.00 a 16.30 entre semana. De todo eso habían pasado casi cinco años, cuando el nuevo supermercado abrió sus puertas.

Por eso este sábado era distinto. Desde que se anunció la apertura del nuevo supermercado sabían que iba a afectar duramente a su negocio. Sus clientes de siempre se verían atraídos por la novedad, un mayor surtido y hasta por mejores precios. Llevaban meses temiéndose lo peor y eso era precisamente lo que estaba ocurriendo.

Sabían que muchos establecimientos como el suyo se habían visto obligados a cerrar por el empuje de los supermercados, que se conseguían implantar cerca de sus clientes como no hacían los hipermercados. Habían estado pensando alternativas; pero la buena marcha del negocio y la esperanza de que el impacto no fuera tan grave les habían hecho no tomar medidas por adelantado. La certeza les hacía ahora tener que afrontar la realidad, decidir qué hacer a corto plazo y ponerlo en marcha de forma inmediata. Algunas tiendas como la suya habían terminado en un traspaso al colectivo de origen chino que se estaba instalando en la ciudad, cuya competencia de horarios y dedicación era imbatible. Merche no quería que el establecimiento abierto por su madre hacía casi 40 años tuviera ese final y tener que sucumbir en un traspaso. Manuel y ella habían oído las posibilidades que se abrían con las nuevas tecnologías. Eran conscientes que tenían que hacer cambios en su surtido e introducir mejoras en el servicio y la atención para poder competir con el supermercado. Además, tenían que encontrar fórmulas para llegar, recuperar y fidelizar a sus clientes de siempre. Mucho que hacer, cuando no disponían de tiempo ni de demasiados recursos.



Se fueron pronto a descansar porque el domingo iba a ser largo y estaban decididos a empezar la semana poniendo en marcha las acciones que les permitieran salir adelante. Merche estaba convencida de ello y tenía muchas ideas dándole vueltas a la cabeza.

Se pide:

En base a los antecedentes escritos, ayudar a Merche a:

- 1. Determinar las medidas a tomar para relanzar la actividad comercial en el corto plazo**
- 2. Rediseñar el modelo de negocio de modo innovativo, partiendo de un profundo análisis del mismo planteando el plan de marketing más adecuado para los próximos tres años: estrategia, posicionamiento, segmentación, y marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución).**

NOTA: existe libertad absoluta para plantear la situación de partida y describir la situación inicial en términos económicos. Se adjunta una cuenta de resultados orientativa.



		CUENTA ECONÓMICA CASA MERCEDES			
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Margen bruto %	VENTA NETA	240.000			
	50 Bocadillos	80.000			
	60 Vino y pdtos. Gourmet	70.000			
	80 Bollería y Pastelería	50.000			
	40 Resto (varios)	40.000			
	57,50 MARGEN BRUTO (VENTA - COSTO)	138.000			
	Publicidad (marketing)	7.200			
dos personas	Gtos. Personal	48.000			
100 m2 *20euros*12	Alquiler	24.000			
Luz+gas+agua+tlf	Suministros	3.600			
	Gtos. Generales	6.000			
	Varios (Mantenimiento, etc...)	3.000			
Horno, local, cocina,etc...	Amortizaciones	12.000			
	TOTAL GASTOS	103.800			
	BAIT	34.200			
	Intereses	-			
28 % impuesto sdades.	Impuestos	9.576			
	BDT	24.624,00			