**ESTRATEGIAS DE MERCARDO**

**Como se diferencia Libertad de la competencia**

El tiempo de la diferenciación en base a los precios está terminando hoy en día. La batalla de los precios puede durar un año más como mucho. El hipermercado y el resto de las cadenas de distribución solían tener dos grandes diferenciales. Una era la gran cantidad de productos que el hiper maneja y otro es el precio. Los supermercados, a diferencia del hipermercado tienen menor cantidad de productos, un precio más alto con la ventaja que brindan mas servicios y son principalmente mercados de proximidad. En realidad el supermercado cada día se acerca más a la función que cumplía el viejo almacén del barrio, mientras que el hiper se está acercando a suplantar al supermercado y aun más teniendo en cuenta los nuevos formatos de negocio que se aproximan.

Los supermercados hoy empezaron a sumar servicios que antes no tenían, se empiezan a posicionar en lugares más estratégicos dentro de las ciudades antes más alejadas, obligaban a la gente a salirse de la ciudad. Hoy, los hiper están tratando de meterse en la ciudad, para atacar lo que es la proximidad.

¿En que se diferencia hipermercado Libertad del resto de los hipermercados?

Sus valores diferenciales pasan más allá del precio. Disco salió muy agresivamente con precios y los demás supermercados están tratando de ofrecer los mismos precios que ofrecen los hipermercados. Siempre ha habido factores diferenciales con los distintos hipers. Libertad ha ido agregando en forma permanente cosas nuevas a lo largo del tiempo y lo sigue haciendo en la actualidad, el hiper casa, hiper construcción, cines, bowling, fast-food son todos nuevos formatos de negocio que lo diferencian significativamente de la competencia. Libertad ya no es más un mal con un hipermercado sino que trata de darle al mercado alternativas que no puede encontrar en otras cadenas. Por ejemplo en Carrefour, la gente tiene para comprar en el hipermercado o dentro de los negocios de su mall comercial; en Libertad la gente va y se queda un día entero, un sábado o un domingo van familias enteras y lo utilizan para pasear no solo por el hipermercado. Esta es una de las claves principales del éxito de Libertad, continuamente ir ofreciendo cosas nuevas a su público y no estancarse porque la gente se “aburrirá” y hará que sus compras se vuelvan monótonas.

En este momento, quien no tenga una buena idea para diferenciarse del resto, debe competir con un buen precio. Hoy el mejor precio no existe, todos tienen buenos precios. Los precios en general se equiparan muy rápidamente, el que tiene el precio más alto al cabo de pocas horas lo iguala al de la competencia.

Los diferenciales que tiene hoy Libertad son muy difíciles de equiparar ya que la competencia no puede construir de un día para el otro un hiper construccion o un local como el que se abrirá próximamente dedicado al audio, informática, videos y libros. Este último es un concepto totalmente distinto que está tratando de adoptar Libertad ya que es el primer local de este tipo en toda Latinoamérica.

El precio deja de ser una variable de diferenciación, ya no se puede atacar con los precios. Hoy en día todos tienen la posibilidad de posicionarse en precio. Antes Americanos no podía posicionarse con el precio de los hipers porque los volúmenes de compra que el hiper tenia equiparaba a los volúmenes de compra que tenía Americanos con la diferenciación de que el hiper concentraba en 7 locales y Americanos en 70. (El costo de americanos para el proveedor es muy alto con lo cual le tenía que retener sus bonificaciones y americanos no podía poner precios más bajos.)

Hoy con la compra de Americanos por parte de Disco, la cadena Disco-Americanos, no tiene ningún problema en equiparar los precios de la competencia. Lo que tiene que hacer ahora Libertad es salir a buscar servicios. Años atrás era alocado pensar que un hipermercado podía implementar un plan de fidelización. Libertad lo hizo en Córdoba y seguramente lo seguirán haciendo Carrefour y Wal-Mart. Son variables necesarias para poder retener al cliente. Pero son diferenciales que en este momento pueden llegar a equipararse. Libertad busca fundamentalmente diferenciales que la competencia le cueste imitar.

**Plan de crecimiento**

Todas las cadenas de distribución tienen un plan de crecimiento, en la economía moderna ningún tipo de empresa ya sea chica, mediana o grande puede prescindir de un plan de crecimiento. La empresa que no quiera crecer más, en cierta forma se está marcando su fin, ya que sus competidores la superaran y acabaran arrasando con ella.

En el sector hipermercadista donde los principales actores son Walmart, Carrefour, Grupo Casino y Disco, quien no tenga planes de crecimiento tiene que pensar en vender su empresa.

Crecimiento para Libertad, significó la venta de una parte de las acciones para ser ayudadas por capitales extranjeros ya que a lo que fuera la primer empresa cordobesa de hipermercados le iba ser muy difícil competir contra las multinacionales que estaban ingresando a la ciudad de Córdoba.

Una forma de crecimiento es expandirse mediante la apertura de nuevas sucursales. El objetivo de Libertad es el de llevarse la mayor parte del mercado. En Argentina se corre con algunas ventajas.

1) Los márgenes de comercialización son muy altos. Están arriba del 3% de rentabilidad mientras que en Francia y USA están entre el 0,80% y el 1%.

2) En nuestro país hay mucho para explotar todavía, a excepción de Córdoba que ya se encuentran los cinco monstruos de la distribución. Es por eso que se puede seguir creciendo en otras provincias. La idea de Libertad es inaugurar bocas en cada provincia del país. También existe la posibilidad de ingresar en el mercado de Buenos Aires, a partir de la compra de una cadena de supermercados que está por cerrar.

Los planes de crecimiento pueden ser muy variados, se puede crecer atacando a lo que es el gran consumo masivo, instalando nuevas bocas en provincias

en las cuales no sea tanto la competencia de proximidad del servicio. También existe la posibilidad que Libertad o Casino abran otros formatos de negocio que son los **mini-discount**, las tiendas de conveniencia o los formatos de marcas propias. Todavía quedan en la Argentina una serie de formatos que no han sido explotados. Todo esto se esta estudiando y Libertad en forma permanente esta realizando investigaciones de mercado para analizar la posibilidad de incursionar en nuevos negocios. El plan de crecimiento es muy grande, de acá a fin de año quedan cuatro aperturas, dos hipermercados y dos especialistas (corto plazo). Están pensando en abrir tiendas de descuento (mediano plazo). Y existe la posibilidad de incursionar en la competencia directa con supermercados (largo plazo).

La empresa no se plantea fechas; van a crecer en la medida que se pueda. Mientras más se pueda crecer mejor, porque hoy el que no es fuerte no funciona. Los que no puedan posicionarse en esto, que son el resto de las cadenas nacionales que quedan, que ya son muy pequeñas, no pueden competir en precio y para ellos si es una variable diferencial.

**Producto**

El hipermercado es un producto. Libertad tiene varios tipos de productos: el hipermercado, hipercasa, hiperconstruccion, bowling , los locales comerciales. Los desarrollan a cada uno como tal. Se trabajan como un producto desde el diseño, construcción, logo, colores de su packaging, la forma en que se distribuyen los productos y hasta como se los decora en el interior, precio que van a tener, target al que van a apuntar, imagen que quieren posicionar dentro del mercado, estrategias de comunicación, la pre y la post-campaña de publicidad. Cada uno de los locales y cada uno de los nuevos formatos se los analiza como un nuevo producto lo cual significa que si no hay un plan de marketing que vaya cambiando periódicamente, la vida útil del producto terminara. La manera que tiene Libertad de analizar el producto es ver cuál es la vida útil que va a tener y cuanto tienen que ir creciendo en base a esto. Si no se posicionan en otro sector en el mercado, los productos que tienen ahora también van a tener que ir siendo modificados. Todo lo que ellos manejan es un producto.

De la misma forma que una empresa analiza un producto antes de lanzarlo y lo vende, Libertad analiza cuidadosamente cada hipermercado antes de ser construido en alguna zona. Entonces, piensa como va a hacer sus hipermercados, es decir como lo va a organizar por dentro, su tamaño y su ubicación (producto). Luego estudia el precio que van a tener sus productos en el mercado (precio), la cantidad de sucursales que abrirán (plaza), y por último estudian cómo van a promocionar su producto.

**Precios**

La política de fijación de precios en estos tipos de empresa esta fijada por el mercado. Si bien existe una política que cada una de las cadenas de distribución implementa, está en estricta relación a lo que exige el mercado.

Con los productos cuyos precios figuran en los diarios se pierde plata porque siempre se publican los precios de los productos que no proporcionan ganancias, pero esta pérdida obviamente, está compensada por la ganancia que proporcionan otros productos cuyo precio es más elevado.

Esta pérdida también está justificada ya que la competencia en este sector es extremadamente dura. Así, al ver la gente un precio tan bajo en un producto, decide ir al hipermercado para adquirirlo, y se encuentra con una inmensa oferta de otros. Entonces, la persona que fue a adquirir ese producto de precio bajo, termina volviendo a su casa con un conjunto de productos adicionales, los cuales no tenía en mente compra, y cuya compra justifica el bajo precio de algunos, por el elevado precio de otros equilibrando el margen de rentabilidad de la empresa.

Este margen de rentabilidad es una política de la empresa, y se sigue día a día, lo que no permanece constante son los precios ya que son ajustados según la exigencia del mercado.

Entonces se puede decir que Libertad tiene una política/estrategia de rentabilidad que es muy rígida, y una política/estrategia de precios que es flexible. En empresas de este tipo es imposible decir que su política de precios es un porcentaje sobre el costo ya que si así lo fuera, la gente no compraría.

En Hipermercados Libertad, los clientes obtienen ciertos beneficios estrictamente relacionados con los precios, como son las ofertas o la amplia financiación de sus compras. Así, utilizando la “hiper tarjeta”, sus compras pueden ser financiadas hasta en tres cuotas sin interés, es decir sin que el precio sufra alguna modificación.

**Promoción**

Publicidad

La publicidad es uno de los instrumentos principales que utiliza Libertad a fin de dirigir la comunicación directa de convencimiento a los compradores y audiencia meta. Hugo Amessaga, gerente de marketing, junto con su equipo, comienzan identificando el mercado meta y los motivos que mueve a los compradores. Luego proceden a tomar otras decisiones que se deben tomar en cualquier programa de publicidad.

* Objetivos de la publicidad (misión)
* Cantidad de dinero disponible para invertir (dinero)
* Mensaje a enviar (mensaje)
* Medios a emplear (medios)
* Evaluación de resultados (medición)

Actualmente la publicidad se esta concentrando en los grandes canales. Para Libertad el canal más efectivo es el diario. Pero además utiliza en gran cantidad las publicidades por radio, a pesar de que saben que de que este medio no es bueno para vender sus productos. Esto se debe a que la radio es un medio excelente para fijar la marca en la mente de los consumidores a través de “jingles”.

Otro aspecto positivo de la radio es que resulta muy efectiva a la hora de comunicar promociones al igual que la televisión.

Para vender sus productos, el medio que más utiliza Libertad junto con el diario es el mailing. Entonces antes de lanzar una campaña publicitaria, se fija un objetivo que puede ser el de vender o el de posicionarse y para ello se utilizara mailing o medios masivos de comunicación respectivamente.

Lo que Libertad intentó en un momento realizar fue implementar tele marketing para los sectores a los cuales no pueden acceder vía mailing. Este sería el caso de Nueva Córdoba. Pero luego de una encuesta dirigida por el gerente de marketing se percibió que el 86% de los encuestados (vecinos de Nueva Cba.) estaban saturados de recibir llamadas telefónicas promocionado distinto tipo artículos o servicios como puede ser el de ofrecer entrega a domicilio, etc.

Esta fue la causa por la que se decidió abandonar este tipo de marketing e ingresar a este barrio a través de revistas de vídeo cable.

Actualmente en Libertad se utiliza el mailing de forma tradicional, y el mailing personalizado que es el que reciben los clientes que poseen la tarjeta de fidelización.

Promoción de Venta.

Las promociones consisten en darle un valor agregado al producto para distinguirlo de otra marca. Pero la gente no concurre a un hipermercado por las promociones. Las promociones sirven para:

* **Comunicar**: captan atención y proporcionan información que puede llevar el consumidor al producto.
* **Incentivar**: incorporan alguna concesión, incentivo o contribución que da valor al consumidor.
* **Invitar**: incluyen una invitación distintiva para iniciar la transacción.

Hoy por hoy el valor agregado de un producto no determina la decisión de compra. La gente no piensa en un tal o cual hipermercado porque haya una promoción, es decir que no crean preferencia por la marca.

En lo que va del año ninguna cadena que compite con Libertad ha hecho promociones. Libertad las realiza porque es parte de que los clientes quieren, más allá de que no influya en la elección. Pero dos veces al año Libertad lanza una importante promoción para festejar su cumpleaños, y en época de fiestas de fin de año.

**Distribución**

La distribución es todo lo que es venta del consumo masivo al minoreo. No podemos analizar como realiza la distribución Libertad como se podría hacer con una empresa que vende electrodomésticos por ejemplo, ya que el hipermercado es una cadena de distribución y es el encargado de distribuir distintos productos de distintas marcas por todo el país. De esta manera, los proveedores (fabricas que necesitan de un canal de distribución para hacer llegar sus productos a todos lados, ya que por ellos mismos les es imposible) otorgan sus productos a Libertad, llegando al centro de logística. Desde allí todos estos artículos son distribuidos a las distintas sucursales de Córdoba, Chaco, Tucumán y Santiago de Estero y vendidas al minoreo.

**Comunicación en Puntos de venta**

Podemos diferenciar dos tipo de comunicación en punto de venta.

* Cartelería
* Señalética

Con la cartelería se identifica todo lo que tiene que ver con información de los productos que vende Libertad como pueden ser carteles que muestre ofertas mientras que por senalética se identifica todo lo que tiene que ver con servicios que ofrece el hipermercado como puede ser la atención al cliente o las salidas de emergencia.

Existen distintos carteles dependiendo de la fuerza que se le quiera dar a un determinado producto. Si hay un producto que se quiere vender se pondrá en una puntera de góndola con un gran cartel indicando que está en oferta.

Existen distintos lugares donde se pueden colocar carteles:

* Punteras de góndolas
* En las góndolas
* Entre los estantes de las góndolas
* En el aire (colgados desde el techo)

Los carteles en puntera de góndola como se mencionó anteriormente sirven para destacar un producto. Los carteles en las góndolas sirven para señalar que un producto está en promoción, y los que estaban entre los estantes indican el precio de cada producto.

En los hipermercados, los carteles en las góndolas que indican que un producto se encuentra en promoción muchas veces se pierden ya que las góndolas tienen un mínimo de 15 metros de largo. Como solución a este problema en la última promoción que realizó Libertad donde el cliente podía ganar entradas para un concierto se implementó un sistema de carteles aéreos, que colgados desde el techo, señalaban mediante flechas la ubicación del producto que participaba de la promoción. Así, se reemplazo las cartelería de las góndolas por la aérea.