

## **CASO: ALMACENES SIMAN**

A finales de 2013 Don Ricardo Félix Simán estaba analizando cómo debía Asicorp Holding (el conglomerado que aglutina a Almacenes SIMAN y las franquicias de Zara) llevar a cabo en mejor forma sus planes para competir en la región centroamericana.

Conocedor de la realidad política y económica de toda Centroamérica, ya que en la mayoría de los países que la integran tienen presencia los almacenes y empresas que preside, Don Ricardo estaba resintiendo que especialmente El Salvador no haya podido salir de los niveles de bajo crecimiento de los últimos años, que con suerte apenas rondan el 2% del PIB. Esperaba que algunas, o en el mejor de los casos, todas las características únicas de las estrategias de mercadeo y operaciones de la compañía se pudieran potenciar para proporcionarle las ventajas competitivas que necesitaría.

### Antecedentes de la compañía

Almacenes SIMAN fue fundado el 8 de diciembre de 1921 por Don José J. Simán, de origen palestino, cuando decide abrir una pequeña tienda en el área comercial del centro de la ciudad de San Salvador. Su primer nombre fue "JOSE J. SIMAN", posteriormente al integrarse los hijos al negocio cambia su nombre a: "JOSE J. SIMAN e HIJOS".

Tiempo después se constituyó como una sociedad anónima con el nombre de "ALMACENES SIMAN S.A." Para los años 60 el Almacén se traslada a un local más amplio en el centro de la capital salvadoreña, convirtiéndose después en una sociedad anónima de capital variable, de manera que actualmente la razón social es: "ALMACENES SIMAN S.A. de C.V."

En 1967 inicia su construcción para luego convertirse en 1970 en el primer almacén por departamentos de El Salvador y el más grande en Centroamérica. En 1974 se construye en la Sucursal Centro, actualmente cerrada, un amplio parqueo y se hace una expansión del Almacén original ubicado en el centro de la capital.

Para 1983 Almacenes SIMÁN decide expandir sus operaciones adquiriendo un edificio ubicado en el centro comercial más grande de El Salvador, que para ese entonces era Metrocentro. En 1986, debido al terremoto que sacude San Salvador, la Sucursal Centro queda dañada, por lo que se decide abrir una pequeña sucursal en la “casona antigua” ubicada en la Colonia Escalón de San Salvador.

Hacia 1990 se abre la tercera sucursal por departamentos en Santa Ana, con un área de ventas total de más de 1,500 metros cuadrados, para luego ser trasladada hacia el centro comercial Metrocentro Santa Ana en 1998. En 1993, Almacenes SIMÁN se extiende a Guatemala en el Centro Comercial Los Próceres, ubicado en la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

El 7 de diciembre de 1994 se inaugura la Sucursal Galerías, ubicada en el Centro Comercial Galerías Escalón, lugar donde estaba la “casona” de la Escalón.

Su visión emprendedora y expansionista hace que en el 2002 Almacenes SIMÁN adquiera un local en Galería Managua, en la capital de Nicaragua, iniciando operaciones en un tercer país centroamericano. En el 2003, SIMAN apertura su segunda tienda en la República de Guatemala, en el moderno Centro Comercial Miraflores.

En el año 2004 SIMAN, siempre con una visión vanguardista, apertura una nueva tienda en La Gran Vía, en Antiguo Cuscatlán, El Salvador, para el 6 de Noviembre de 2008 dar apertura a la tercera tienda en la ciudad de Guatemala, ubicada en la zona 10, en el Oakland Mall. En el mismo mes se apertura la sucursal Metrocentro en Managua, Nicaragua.

Posteriormente en 2009 se expande a Costa Rica abriendo operaciones en el más nuevo Centro Comercial del Grupo Roble, Multiplaza Escazú, en la ciudad de Escazú, en la capital San José. En el 2010 se inaugura otra sucursal ubicada en la IV etapa del centro comercial Plaza Mundo, en Soyapango, uno de los municipios más poblados de San Salvador.

Con el objetivo de actualizar la imagen de Almacenes SIMAN, se contrató en 2010 al cantante David Bisbal, quien hizo una gira a nivel centroamericano, presentando el nuevo rostro de la empresa con la campaña "Tributo a las mujeres" y "Es tiempo de vivir",

que fue exitosa y la primera en ganar un premio Billboard en la región por la mejor campaña de mercadeo empleando un artista.

Al finalizar el año 2013 suman ya 13 las tiendas que posee la empresa en la región centroamericana, las cuales dan trabajo a más de 5,600 personas y tiene planes de abrir al menos una más en el 2014.

### Ambiente competitivo

De acuerdo con una estimación de finales de 2012 el sector que podía denominarse de almacenes por departamentos en el mercado estaba compuesto por una variada cantidad de empresas, como las de tiendas exclusivas: "Sears" y "Sanborns"; almacenes de departamentos especializados en electrodomésticos y muebles: "Max", "Omnisport", "Prado", "El Gallo más Gallo" y el crecimiento de almacenes de descuento empezando desde el mismo "Walmart" pasando por almacenes "Bomba" hasta llegar a tiendas que venden artículos usados como "Génesis".

No obstante lo anterior, la competencia verdaderamente rentable se encuentra en pocas manos. Se ha manejado el temor, por tanto, que las acciones competitivas se intensifiquen dado que uno o más de los participantes de seguro no están cómodos con su posición e intenten realizar intentos por mejorarla, además del hecho de que se ha identificado que por más reñido que parezca, siempre aparecen nuevos competidores interesados en ingresar al mercado.

En toda la región SIMAN ha experimentado una creciente competencia, principalmente en El Salvador, de firmas que copian elementos de su estrategia; no obstante, la empresa ha ido paulatinamente reforzando sus mecanismos de defensa ante la posible entrada de nuevos competidores, los cuales se manifiestan principalmente en la forma de: capacidad de obtener créditos, poder de compra, presencia regional, curva de experiencia que le da el conocimiento de más de 90 años en el mercado, en muchos casos con infraestructuras del primer mundo y una cadena de abastecimiento totalmente integrada.

## Organización y desarrollo

La mayoría de las funciones se centralizan en las oficinas principales de la compañía en el Centro Comercial Galerías, como por ejemplo la investigación de mercado y la planificación.

El gran volumen de negocios alcanzado por la empresa requiere que el planeamiento del abastecimiento de mercadería empiece mucho antes del envío a los almacenes. En un período de dos semanas después de que se reciben los primeros pedidos se elabora un plan de distribución para la temporada, del 5 al 10% del total. Esto da tiempo para las negociaciones con los contratistas para cambios en los volúmenes.

Conforme se reciben los pedidos se les asignan espacios reservados por código, artículo, color, tamaño y almacén individual. Los pedidos se programan de manera tal que cada uno de los almacenes pueda presentar del 80 al 90% de todos los artículos en su inventario básico al inicio de las temporadas altas de ventas.

El número de líneas de productos se ha ampliado en años recientes para vender al detalle bajo diferentes marcas y nombres de tiendas mediante el sistema de franquicias, así como hacia maquilas, bienes raíces e incluso un servicio de cafetería. Las tiendas "Zara" venden prendas principalmente para consumidores jóvenes. Las que venden prendas para mujeres jóvenes se llaman "Bershka" e idealmente sus locales deben disponer de puestos para escuchar CD y máquinas dispensadoras de bebidas, están pensados para convertirse en un lugar de encuentros, en donde las clientas pueden peinarse, broncearse en camas solares o colocarse un tatuaje.

Se adquirió la franquicia de una línea de prendas básicas para hombres primero, y desde 1998 para mujeres, bajo la marca "Pull and Bear", y a pesar de que no existía ningún equivalente directo se empezaron a operar las tiendas con el nombre "Stradivarius", que pretende ser el último grito de la moda para mujeres entre 15 y 25 años. Además se han abierto otras de las marcas "Massimo Dutti", que ofrece prendas para personas adultas y "Oysho", la cual vende lencería, ropa interior y trajes de baño para personas de ambos sexos. De hecho, para cada marca se selecciona el estilo apropiado de mobiliario y equipo, el color del alumbrado, la música y la forma de vestir para los vendedores.

Asimismo, la empresa opera de manera conjunta el grupo Unicomer, que cuenta con “La Curacao”, Almacenes “Tropigas”, “Radio Shack” y los almacenes denominados “Loco Luis”, en los cuales se colocan a la venta los artículos que se han recuperado de los clientes por incumplimientos en sus pagos.

La compañía se basa en la ubicación y apariencia pulcra y atractiva de las tiendas para sus esfuerzos promocionales. Las exhibiciones en vitrinas y estantes dejan espacio entre las prendas para permitir una vista clara de la mercadería. Además, se hace publicidad en la televisión y prensa e incluso existe un programa muy importante de RSE.

### Distribución y precios

Conforme se desarrollaba la línea de productos se empezaron a buscar formas de obtener control sobre sus canales de distribución. La empresa obtiene interesantes economías en costos dados sus volúmenes de compra, los cuales se ven favorecidos con cartas de crédito bancarias a plazos mínimos de 60 días.

La empresa cuenta con una serie de bien establecidos proveedores, los cuales no obstante exigen cumplimiento de plazos y condiciones de crédito e incluso algún tipo de soporte tecnológico y logístico si se desea que mejoren sus tiempos de entrega. Se ha puesto mucha atención a la ubicación de las tiendas, enfatizando áreas de mucha afluencia de jóvenes y adultos. Las ubicaciones se seleccionan de acuerdo con un patrón de desarrollo de mercado en el cual la primera tienda a menudo se ubica en un sitio de mucho prestigio y tráfico.

Aunque las opiniones difieren, los precios generalmente se consideran más bajos que los de los competidores por la calidad del producto. La combinación de precio y calidad, el contenido de elegancia y a la vez moda casual en las prendas de vestir y la diversidad de electrodomésticos y muebles forman el centro de la exitosa estrategia detallista de la empresa. Sin embargo, a la hora de fijar los precios de la mercadería se tiene en cuenta lo que estarían dispuestos a pagar los clientes-objetivo y la gerencia establece los márgenes de acuerdo con la estrategia competitiva que se sigue.

### Nuevos desafíos

La cuestión es cómo Almacenes SIMAN puede continuar expandiendo su crecimiento basado en su concepto y filosofía actuales.

Cuanto más pensaba en ello respecto a la competencia en Centroamérica, en donde se había enfrentado a una rivalidad moderada, más preocupado se sentía Don Ricardo. Las tiendas en la región eran exitosas, pero si se expandía la cantidad de tiendas fuera del Istmo tal vez sería necesario desarrollar otro modelo de negocio.

### SIMAN 2018

En la actualidad almacenes SIMAN cuenta con ocho salas de venta en El Salvador, cuatro salas en Guatemala, dos en Nicaragua y dos en Costa Rica. Además este año ingreso la marca OYSHO a El Salvador, y se expandió la franquicia de ZARA, Bershka y Pull and Bear a Guatemala y unas nuevas salas en El Salvador.

SIMAN cuenta con tienda en línea, siendo uno de los principales públicos a los que va dirigida el segmento de Estados Unidos.

### **SE PIDE.**

- Realizar una análisis PEST para SIMAN a la fecha
- Realizar un análisis FODA (Desarrollar al menos 5 estrategias)