

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“LA BOMBA DE TIEMPO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA

OSCAR MAURICIO GARIBALDI SÁNCHEZ

DIRECTOR

DRA. YOLANDA CATALINA CRUZ CONTRERAS

LECTORES

MTRA. ROCÍO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

MTRO. JOAQUÍN GARCÍA DE ACEVEDO

ÍNDICE

CASO

Introducción	3
La bomba de tiempo	4
Antecedentes	5
Cuerpo	
La novatada	9
Las recomendaciones del presidente de Colosal	10
La junta con el área de finanzas	10
Los planes estratégicos	10
La revisión con Karla Barrera	11
Cierre	
El Principio del caos	12
Anexo 1	
Ventas facturadas de Colosal a Farmacias Valladolid, Ventas de Valladolid a clientes e inventarios	14

RESOLUCIÓN DEL CASO

Hechos	
Entorno en el canal de farmacias	15
Situación de Colosal en el canal de Farmacias	15
La bomba de tiempo en Farmacias Valladolid	15
Análisis	
4P's	16
FODA	18
Diagnóstico.....	19
Desarrollo de Alternativas	19
Selección de la Mejor Alternativa	21
Justificación	21
Cierre	21
CONCLUSIÓN	22
BIBLIOGRAFÍA	23

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente caso es obtener el grado de Maestro en Administración de Empresas, por lo que su uso es solamente académico. El caso consiste en encontrar las mejoras que deben realizarse en el área de ventas para lograr implementar planes exitosos de una manera colaborativa con los clientes, donde se asegure un beneficio tanto para el cliente como para la organización, logrando el fortalecimiento de las marcas, de las participaciones de mercado y de las relaciones comerciales.

El caso plantea los retos enfrentados por el director de ventas del canal de farmacias, quien es promovido y al llegar se encuentra con un requerimiento por parte de la alta dirección para incrementar las participaciones de mercado, así como con una situación de sobre inventario con el principal cliente del canal.

Para la elaboración del caso fue necesaria la utilización de todos los conceptos adquiridos durante la maestría en administración, de tal manera que se pudiera hacer un análisis profundo y tener una perspectiva más amplia, para poder determinar la mejor alternativa que brindara una solución estratégica y de largo plazo. La información utilizada y que sustenta la veracidad de la información se tomó de fuentes oficiales.

La finalidad académica del presente caso es potencializar todos los conocimientos adquiridos durante la maestría en administración al utilizarlos en un caso real, el cual es muy complejo y peligroso, ya que puede poner en riesgo la existencia de una organización, si no se atiende oportuna y correctamente la problemática planteada. Al desarrollarlo se genera una visión más amplia, misma que servirá no solo para el resto de mi carrera profesional, sino también para cualquier circunstancia de mi vida.

Caso: “La bomba de tiempo”

Manolo Galardi tenía más de 20 años de experiencia trabajando para Colosal y habiendo pasado por las áreas de finanzas y ventas, había sido promovido en julio de 2011 como director de ventas para el canal de farmacias. El gran reto era crecer la venta en este segmento, situación que le llevaría a incrementar las participaciones de mercado, acordes con el resto de los canales y al total compañía.

El costo de operación del canal de farmacias era más alto que el de autoservicios, por lo que debían manejarse precios de venta más altos, entre un 20% y 40% dependiendo la categoría, de tal manera que el margen obtenido pudiera soportar los gastos de operación o fijos.

Esta compañía buscaba un mejor posicionamiento en el canal de farmacias, donde sus categorías no tenían el mismo desempeño que en el resto de los canales - autoservicios, mayoreo, clubes-, por lo que sus participaciones de mercado también eran menores en este canal.

Adicionalmente, el control financiero era clave, para asegurar que se contaba con los recursos financieros para hacer frente a las promociones otorgadas a los clientes en el canal de farmacias, principalmente con las farmacias de cadena debido a la falta de información oportuna de los inventarios.

El riesgo se presentaba al no poder limitar el número de promociones como 2x1 o 3x2, porque dichas promociones se fijaban para fechas establecidas que normalmente iban de jueves a domingo, y si había puntos de venta -farmacias- que contaran con mucho inventario, el número de promociones vendidas sería mayor al estimado de venta. Lo anterior ocasionaría pagos por bonificación de promociones mayores a los recursos provisionados contablemente, sobrepasando los montos autorizados de inversión.

Sin embargo, Manolo no solo tendría el reto de crecer participaciones de mercado, adicionalmente no contaba con que antes de su llegada, se había sobre inventariado al cliente más importante del canal -Farmacias Valladolid-, con tres meses de inventario adicional a los 30 días establecidos por sus políticas. Situación que sería muy difícil de detectar debido a la falta de información oportuna y veraz por parte del cliente y al mal manejo de este cliente por parte del gerente de cuenta. Esto a la postre representaría cargos por promociones equivalentes a mes y medio de venta de este cliente, y que éste a su vez era más del 50% de la venta del canal.

ANTECEDENTES

Colosal S.A de C.V. era una empresa que tenía más de 90 años en México, contaba con participación en las categorías de cuidado bucal, cuidado personal, cuidado de la ropa y cuidado del hogar. Colosal ofrecía productos para los distintos tipos de consumidores y compradores -niños, adolescentes, adultos-. Los productos de cuidado bucal proporcionaban beneficios únicos que iban desde el blanqueamiento, protección bucal, refrescamiento de la respiración, hasta la protección contra los gérmenes y el alivio de la sensibilidad. El resto de sus productos estaban basados en innovación, tendencias del mercado, suavidad y beneficios sensoriales con aromas de moda, sus marcas estaban bien posicionadas en el mercado. Permanentemente ofrecía productos nuevos y extensiones de línea, al igual que sus principales competidores.

Los productos de Colosal tenían un precio similar o ligeramente superior con respecto a sus competidores en cuidado bucal, ya que ofrecía productos con mejor tecnología y mejores beneficios. En cuidado personal, cuidado de la ropa y cuidado del hogar Colosal se dirigía a todas las secciones de la sociedad proporcionando productos en todos los rangos de precios.

Colosal contaba con una excelente distribución que le permitía llegar hasta los rincones más remotos del país, razón por la cual tenía presencia en todos los canales, incluso en las pequeñas tiendas minoristas en un lugar rural distante.

Colosal promocionaba sus productos a su gran público objetivo a través de todos los medios publicitarios: TV, periódicos, revistas, Internet, recomendaciones de los odontólogos, artistas, etc.

Las promociones en el canal de farmacias se enfocaban en cuidado bucal, y lo hacían a través de empaques especiales, como dos cremas dentales a precio de una, en la compra de la crema dental se regalaba el cepillo dental, etc.

La compañía Colosal pertenecía a la industria del consumo masivo, sus principales competidores eran American Products en las categorías de cuidado bucal y cuidado personal, y Exades solo en cuidado personal.

Las participaciones de mercado en el canal de farmacias a nivel nacional para cuidado bucal y cuidado personal se muestran en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1 **PARTICIPACIÓN DE MERCADO CUIDADO BUCAL 2010-2012**
(farmacias - nacional)

COMPAÑÍA	2010	2011	2012
COLOSAL	44%	44%	45%
AMERICAN PRODUCTS	22%	23%	20%
OTROS	34%	33%	35%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Nielsen Dic 2012 Mexico National Retail Environment (Toothpaste, Toothbrushes & Mouth washes)

Dentro de cuidado bucal existían competidores que solo participaban en el canal de farmacias con productos muy especializados para prevenir o ayudar el tratamiento de la gingivitis, estos productos se vendían a un precio mayor y representaban aproximadamente el 7.5% de participación, lo que hacía que las participaciones de mercado de Colosal fueran menores en este canal. Adicionalmente, Colosal no era líder en el segmento de sensibilidad, que para este canal el segmento tenía una tendencia a la baja.

Tabla 2 **PARTICIPACIÓN DEL SEGMENTO DE SENSIBILIDAD 2010-2012**

SEGMENTO	2010	2011	2012
Sensibilidad	18%	15%	13%

Fuente: Nielsen Dic 2012 Mexico National Retail Environment (Toothpaste)

Tabla 3 **PARTICIPACIÓN DE MERCADO CUIDADO PERSONAL 2010-2012**
(farmacias - nacional)

COMPAÑÍA	2010	2011	2012
COLOSAL	14%	15%	16%
AMERICAN PRODUCTS	16%	14%	13%
EXADES	15%	15%	16%
OTROS	55%	56%	56%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Nielsen Dic 2012 Mexico National Retail Environment (Shampoos, Conditioners & Hand and Body Lotion)

Las participaciones de mercado a total compañía -autoservicios, mayoristas y farmacias- a nivel nacional para cuidado bucal y cuidado personal se presentan en las Tablas 4 y 5.

**Tabla 4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO CUIDADO BUCAL 2010-2012
(total compañía - nacional)**

COMPAÑÍA	2010	2011	2012
COLOSAL	64%	64%	64%
AMERICAN PRODUCTS	20%	20%	21%
OTROS	16%	16%	15%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Nielsen Dic 2012 Mexico National Retail Environment (Toothpaste, Toothbrushes & Mouth washes)

**Tabla 5 PARTICIPACIÓN DE MERCADO CUIDADO PERSONAL 2010-2012
(total compañía - nacional)**

COMPAÑÍA	2010	2011	2012
COLOSAL	18%	19%	19%
AMERICAN PRODUCTS	21%	19%	18%
EXADES	14%	14%	15%
OTROS	48%	48%	49%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Nielsen Dic 2012 Mexico National Retail Environment (Shampoos, Conditioners & Hand and Body Lotion)

Debido a la gran cantidad de productos que formaban parte de esta industria, era necesario una gran inversión en empaques atractivos, publicidad en televisión, redes sociales, punto de venta y en promociones con empaques especiales o descuentos directos al producto regular. Tanto Colosal como sus principales competidores hacían fuertes inversiones en los conceptos mencionados.

A continuación, la Tabla 6 muestra la inversión por cliente en las farmacias de cadena.

Tabla 6 **PORCENTAJES SOBRE VENTA BRUTA (2011-2012)**
(canal farmacias - nacional)

DESCRIPCION	FARMACIAS ECONOMICAS		FARMACIAS VALLADOLID		FARMACIAS SAN ANTONIO		FARMACIAS MERIDA		FARMACIAS BUENAVIDA		TOTAL CANAL	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Inversión al consumidor	20.1	16.5	11.0	23.5	15.2	12.3	18.6	12.2	16.5	15.9	13.2	17.9
Inversión al Trade	9.7	11.9	16.0	12.0	10.4	7.1	12.1	15.4	13.8	18.5	13.4	12.3
Total Inversión Promocional	29.8	28.4	27.0	35.5	25.6	19.4	30.7	27.6	30.3	34.4	26.5	30.2
Inversión Total Compañía											24.0	23.9

Fuente: Sistema SAP cliente Colosal S.A de C.V.

Las participaciones de mercado en el canal de farmacias eran menores a las obtenidas a total compañía -autoservicios, mayoristas y farmacias- a nivel nacional.

El costo de operación de las farmacias de cadena era más alto que el de los autoservicios, debido a la gran cantidad de puntos de venta, combinado con el bajo volumen que deben hacer llegar semanalmente, por lo que estaban en desventaja contra los autoservicios debido a que se veían obligados a manejar precios de venta entre un 20% y un 40% por arriba de los precios ofrecidos por los Autoservicios.

Debido a los precios más caros en las farmacias de cadena en los productos manejados en las categorías de cuidado bucal y cuidado personal, la demanda era menor a la de los autoservicios, donde los márgenes manejados eran muy bajos debido a que las categorías de consumo masivo eran categorías destino, es decir, eran las utilizadas para generar tráfico a las tiendas.

Debido a esto, si algún competidor deseaba ganar participación de mercado en el canal de farmacias debía invertir una cantidad mayor de recursos, para poder bajar el precio a los niveles de autoservicios, compensando al mismo tiempo el margen de las farmacias de cadena. Debido a que el proveedor pagaba en estos casos el diferencial de precio regular contra el precio promocionado, era muy importante tener claridad sobre los inventarios, así como recibir información de las promociones implementadas oportunamente para asegurar que la implementación de este tipo de promociones no costara más de lo que se tenía estimado y provisionado.

CUERPO

El incremento de la competitividad y la disminución de la rentabilidad han sido los grandes desafíos a los que se han estado enfrentando las empresas, tanto grandes multinacionales como medianas y pequeñas, y esto se debe a la progresiva saturación de los mercados en los que operan.

Para que una empresa pueda asegurar su permanencia debe al menos mantener su participación de mercado, lo cual implica buscar una diferenciación en sus productos, mediante la innovación y el correcto seguimiento de las tendencias.

Con el transcurso del tiempo los compradores y consumidores han evolucionado, buscando cada vez mejor calidad al menor precio, por lo que productos de calidad a un precio menor o promocionado se estaban convirtiendo en una alternativa muy recurrente, ya sea con un descuento directo sobre el producto regular o una promoción armada: dos a precio especial, producto regular más regalo, etc.

Estas promociones habían traído como consecuencia la depreciación de las categorías de la industria del consumo masivo, debido a que productos con permanente promoción era difícil que regresaran a su precio regular, porque el comprador y consumidor ya no estaban dispuestos a pagar más del precio promocionado, esto ocasionado también por la gran cantidad de opciones ofrecidas por la industria.

La búsqueda de la competitividad había traído como consecuencia una pérdida en la rentabilidad tanto para las compañías como para el Retail: hipermercados, supermercados, bodegas, etc.

LA NOVATADA

La mañana del viernes 29 de julio de 2011, Manolo Galardi se encontraba en el pasillo del segundo piso dentro de la compañía Colosal, cuando apareció Matías Prats, director del canal de farmacias. “Hola Matías extraordinario cierre de mes, en toda la compañía se comenta el gran resultado que tuviste con farmacias Valladolid, facturándole dos meses de venta en el mes de julio” exclamó Manolo. Matías como buen argentino soltó una gran carcajada y con un tono un poco irónico comentó: “Si, con este gran cierre de mes pongo fin a mi estancia en México, ya el pobre tipo que llegue a ocupar mi posición se encargará de bajar los inventarios.” Manolo se rio juntamente con Matías en tono sarcástico y le respondió: “No me gustaría estar en los zapatos de tu sucesor porque la base de crecimiento es muy grande, adicional a todo el inventario que debe estar en las sucursales de Valladolid.”

Manolo Galardi jamás se imaginó que a la semana siguiente sería informado que estaba siendo promovido como director del canal de farmacias.

LAS RECOMENDACIONES DEL PRESIDENTE DE COLOSAL

En su primer día de trabajo Manolo estaba en su nueva oficina, terminando de acomodar esas fotos de su familia que lo habían acompañado los últimos años, cuando repentinamente había entrado James Schwarts, presidente de la compañía con su más de 1.90 de altura. “Buenos días James a que debo el honor de tu visita”, comentó Manolo, James respiró profundamente y con voz calmada comentó: “Mira Manolo las participaciones de mercado del canal de farmacias están por debajo de lo que tenemos a total compañía y la presión por parte del corporativo es fuerte para que las incrementemos. Adicionalmente, quiero que pongas mucha atención a lo que está haciendo la gerente de cuenta clave que está a cargo de Farmacias Valladolid, porque las promociones que está acordando con el cliente son muy agresivas y está generando mucho descontento con el resto de los clientes, y no sólo con los del canal de farmacias, también con los de autoservicios. Además, quiero que te asegures de que tenemos los recursos financieros para pagar las promociones y que la inversión esté dentro de los parámetros establecidos por el área de finanzas.” Manolo, recordó lo platicado con Matías referente al excedente de inventarios, por lo que muy seguro en apariencia, pero muy angustiado en su interior respondió: “James no tengas cuidado que estaré al pendiente del trabajo realizado por Karla Barrera en Farmacias Valladolid”.

LA JUNTA CON EL AREA DE FINANZAS

Manolo preocupado por el riesgo financiero que podrían representar los altos inventarios en Farmacias Valladolid se reunió con el área financiera para recibir retroalimentación de este cliente.

Carlos Camacho Gerente de Crédito y Cobranzas, con más de 15 años en la compañía comentó: “Mira Manolo ojalá y todos los gerentes de cuenta clave fueran como Karla, porque ella tiene conciliados al día todos los cargos realizados por Farmacias Valladolid, con ella no debes preocuparte de nada porque tiene muy bien manejado al cliente.”

“Gracias Carlos, me quitas un peso de encima y ahora voy a enfocarme en las estrategias para ganar participaciones de mercado”, respondió Manolo.

LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Manolo se reunió con su equipo de planeación estratégica para determinar si los recursos financieros eran suficientes o se requería más presupuesto para lograr lo que Colosal estaba buscando, respecto de incrementar las participaciones de mercado.

El equipo le hizo saber que a pesar de que Farmacias Valladolid representaba más del 50% de la venta del canal, no era el cliente que influía en las participaciones de mercado que medía Nielsen. Esto se debía a que Farmacias Valladolid proporcionaba a Nielsen la venta de sus peores farmacias -las que menos vendían- por lo que Nielsen proyectaba un total de ventas menores a las que realmente obtenía, esto lo hacía con el objetivo de no estar en los reflectores de sus competidores.

En sentido contrario sucedía con farmacias Buena Vida, el cual representaba en ventas solo el 25% de las ventas de Farmacias Valladolid, pero para Nielsen valía más por enviar las ventas de sus mejores farmacias.

A ver si entendí, comentó Manolo: “Lo que quieren decirme es que no podemos descuidar a Farmacias Valladolid porque es el generador de crecimiento en venta para el canal de farmacias, ya que es el generador de recursos para poder invertir en otros clientes del canal. Y si queremos incrementar las participaciones de mercado entonces tenemos que destinar más recursos de lo presupuestado o asignado como porcentaje a la venta a Farmacias Buena Vida, porque este cliente está sobrevalorado para Nielsen, ya que muestra una participación de mercado mayor a la que realmente tiene, debido a que farmacias Valladolid, a su vez, tiene una participación de mercado menor para Nielsen a la real.” “Exactamente”, exclamó Michelle la más experimentada del equipo.

LA REVISION CON KARLA BARRERA

Los primeros días del mes de diciembre de 2011, Manolo se reunió con Karla Barrera para hacer una revisión de Farmacias Valladolid. “Karla, el crecimiento en ventas que has tenido con Valladolid es extraordinario, pero me preocupa mucho que los inventarios que estás reportando del cliente son muy bajos comparando nuestra facturación con la venta que reporta el cliente (suma de lo vendido de todas las farmacias a cliente final), deberían tener al menos el doble de inventario. Si hay más inventario de lo que pensamos y ejecutan las promociones que has negociado no tendremos capacidad financiera para pagarles, no creo que la información de tu reporte de inventarios este correcto”. Karla respondió: “No te preocupes Manolo lo tengo todo bajo control, es más, cada mes me sobra dinero para invertir en el cliente”.

CIERRE

EL PRINCIPIO DEL CAOS

A finales de julio de 2012 Karla llamó desesperada a Manolo para decirle: “Manolo, tenías razón, los inventarios que Valladolid me ha venido reportando los dos años que llevé manejando al cliente son solamente los inventarios que se encuentran en el centro de distribución, hacía falta todo el inventario que se encontraba en las farmacias.” A este comentario Manolo contestó: “¡No puede ser Karla! tenemos demasiado inventario en las farmacias, todas están a reventar de inventario, es lo que hemos podido comprobar en las visitas que hemos realizado”.

Karla con la angustia en la voz agregó: “¡Y eso no es todo! tal como me dijiste me están informando que hay cargos pendientes de aplicar por las promociones que yo acordé con ellos, que al haber mucho inventario en tiendas y al no venderse en los periodos acordados ellos han estado implementando las promociones sin avisarnos”. Manolo con un nudo en la garganta preguntó temeroso: “¿De cuánto dinero estamos hablando Karla?” La respuesta fue peor de lo que esperaba Manolo: “No lo sé exactamente, pero parece que es mucho dinero.”

Las promociones acordadas entre Colosal y Farmacias Valladolid consistían en implementar ofertas al consumidor tales como: 2 productos al precio de 1 y en la compra de un producto se regalaba otro, las promociones eran implementadas de jueves a domingo. El volumen de mercancía vendida a Valladolid para la implementación de dichas promociones era tan alto que no se alcanzaba a desplazar todo el inventario en los periodos acordados por lo que Valladolid las implementaba en fechas posteriores sin consultarlo con Colosal. El origen del problema se debe al gran volumen de mercancía negociado y a la profundidad de los descuentos del 50%, ya que Colosal no contaba con los recursos financieros para soportar la actividad promocional. La Gerente responsable de venderle a Valladolid vendió más volumen del que tenía estimado y acordó un porcentaje mayor de promoción al presupuestado.

Durante los siguientes meses hubo varias reuniones con Farmacias Valladolid, donde el director de compras expresó que Karla estaba enterada meses atrás de los cargos pendientes y que había estado retrasando e impidiendo la aplicación de éstos. Sin embargo, ya no era posible retrasar el cobro a Colosal debido a que se trataba de montos considerables. Adicionalmente, mostraron los contratos firmados por Karla que hacían mención que las promociones aplicaban hasta agotar los inventarios vendidos a Farmacias Valladolid, por lo que ellos se reservaban el derecho de implementarlas cuando ellos consideraran pertinente, aún después de los periodos acordados, si se quedaban con inventario.

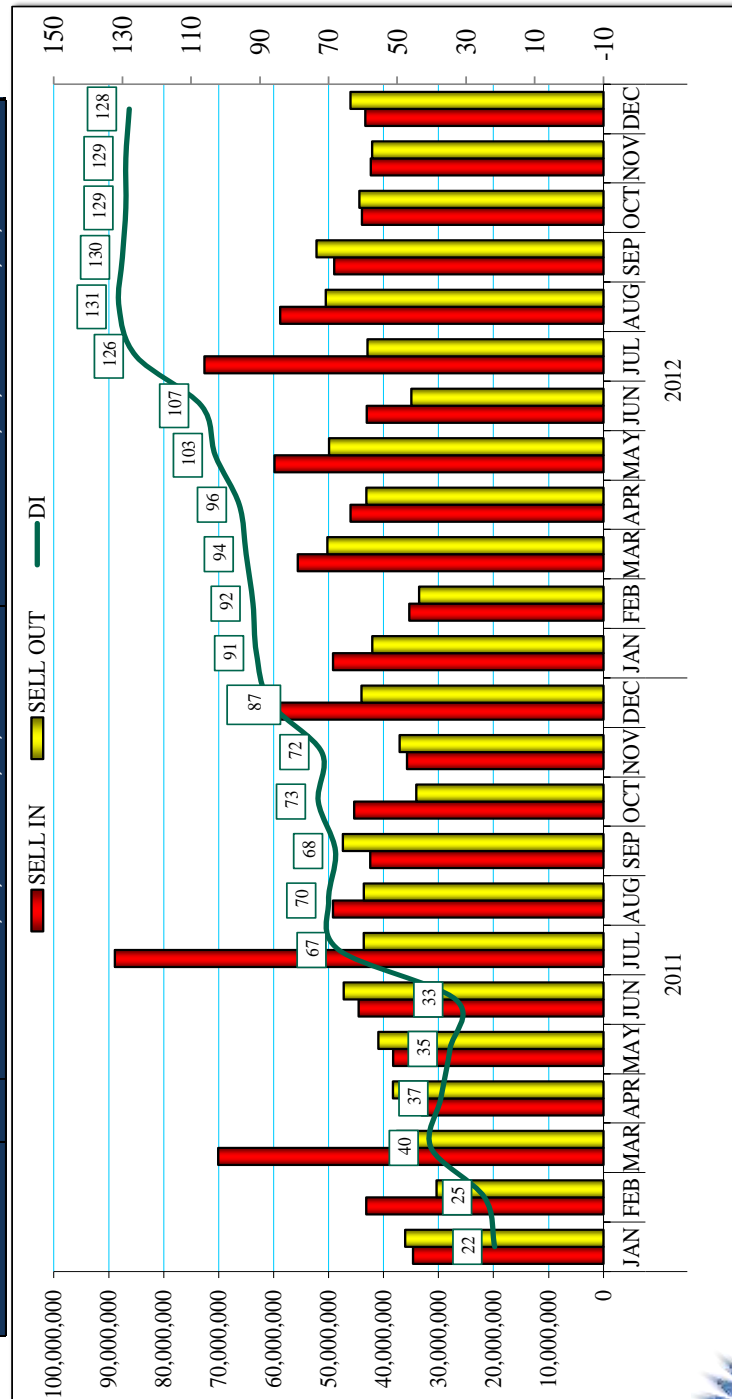
Manolo no podía creer lo que estaba sucediendo, por lo que comenzó a investigar cual era la verdadera causa que generó los altos inventarios. Y descubrió que Karla Barrera Llevaba cobrando los bonos trimestrales durante todo el 2011 y los dos primeros trimestres de 2012 al 200%. Esto debido a la política de compensación de Colosal, que consistía en duplicar los bonos trimestrales si el objetivo establecido se rebasaba arriba del 10%, y en todos los trimestres Karla superó el objetivo establecido por arriba del 10%.

Finalmente, el jueves 20 de diciembre de 2012, Manolo Galardi paseaba con su familia tranquilamente por la Riviera Maya cuando sonó su teléfono celular, sintió un extraño escalofrío que recorría todo su cuerpo y sabía que esa llamada era el principio del caos. Era el vicepresidente de ventas quien llamaba, para hacerle saber que Farmacias Valladolid acababa de aplicar cargos equivalentes a 1.6 meses de venta, y que debía elaborar un plan de acción inmediato para dar veracidad a los cargos y, sobre todo, como iba a evitar que esto sucediera nuevamente.

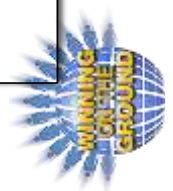
ANEXO 1

Sell In – Sell Out Farmacias Valladolid

CATEGORY	SELL IN				SELL OUT			
	SOB	% VAR 11 vs10	YTD 2011	YTD 2012	% VAR 11 vs10	YTD 2011	YTD 2012	% VAR 12 vs 11
TOTAL OC	31%	61%	153,289,524	135,264,356	-12%	129,219,271	138,360,919	7%
TOTAL PC	53%	64%	257,458,421	309,247,185	20%	199,255,493	234,047,506	17%
TOTAL	100%	61%	489,586,194	513,337,690	5%	399,223,123	443,855,842	11%



Customer Development
December 2012



Sell In: Venta facturada por Colosal

Sell Out: Venta total de las farmacias Valladolid a cliente final

Fuente: Sell In: Sistema Sap de Colosal S.A. de C.V. Sell Out: Sistema del Cliente Valladolid

Días de Inventario: Información proporcionada en enero 2013 por Sistema del Cliente Valladolid

HECHOS

ENTORNO EN EL CANAL DE FARMACIAS

- El costo de operación de las farmacias de cadena era más alto que el de los autoservicios, representando una desventaja competitiva al obligarlos a manejar precios de venta entre un 20% y un 40% por arriba de los precios ofrecidos por los Autoservicios.
- Los productos que se encuentran en las categorías de cuidado bucal y cuidado personal son muy sensibles al precio, por lo que incrementan la demanda cuando el precio baja.

SITUACION DE COLOSAL EN EL CANAL DE FARMACIAS

- Colosal S.A. de C.V. estaba buscando un mejor posicionamiento en el canal de farmacias, donde sus categorías tenían una menor participación de mercado, comparado con el resto de los canales -autoservicios, mayoreo, clubes-.
- Colosal tiene en el año de 2012, en el canal de farmacias, 19 puntos porcentuales menos de participación de mercado en cuidado bucal vs. Total Compañía -autoservicios, mayoristas y farmacias-, y menos 3 puntos porcentuales en cuidado personal.
- En el canal de farmacias se manejan productos especializados dentro de la categoría de cuidado bucal, que no son manejados por los autoservicios.
- Si Colosal quiere ganar participación de mercado, debe invertir mayores recursos financieros en Farmacias Buena Vida, al ser esta farmacia de cadena la que influye en los resultados de Nielsen.

LA BOMBA DE TIEMPO EN FARMACIAS VALLADOLID

- Manolo Galardi es promovido en julio de 2011 como director de ventas para el canal de farmacias.
- Farmacias Valladolid reporta crecimiento del 61% en 2011 vs 2010
- Sobre inventario de tres meses en Farmacias Valladolid originados por la falta de información por parte del cliente y por un mal manejo del gerente de cuenta clave de Colosal.

- La estrategia promocional de farmacias Valladolid era muy agresiva, para poder competir con los autoservicios, lo que estaba generando mucho descontento en el resto de los clientes del canal, al sentir que hay un mayor apoyo a Valladolid.
- En julio de 2012 se confirma error en los inventarios de farmacias Valladolid lo que llevo a 126 días de inventario, así como el aviso por parte de farmacias Valladolid que haría cargos pendientes de aplicar por promociones realizadas y acordadas con el gerente de cuenta clave.
- El 20 de diciembre de 2012, Farmacias Valladolid aplicó cargos a Colosal equivalentes a 1.6 meses de venta.
- La inversión en 2012 se incrementa a total canal de farmacias debido al cliente Colosal, que en el mes de diciembre refleja los cargos pendientes de aplicar.
- La política de compensación de Colosal consistía en duplicar los bonos trimestrales si el objetivo establecido se rebasaba arriba del 10%.

ANÁLISIS

Análisis 4 P's

Producto:

Colosal ofrece una gran variedad de productos, y participa en las categorías de cuidado bucal, cuidado personal, cuidado de la ropa y cuidado del hogar. Colosal ofrece productos para los distintos tipos de consumidores y compradores -niños, adolescentes, adultos-. Los productos de cuidado bucal proporcionan beneficios únicos que van desde el blanqueamiento, protección bucal, refrescamiento de la respiración, hasta la protección contra los gérmenes y el alivio de la sensibilidad. El resto de sus productos están basados en innovación, tendencias del mercado, suavidad y beneficios sensoriales con aromas de moda.

El canal de farmacias cuenta con productos especializados que protegen contra la gingivitis, estos son de precio alto y tienen en conjunto 7.5% de participación de mercado, por lo que será imposible alcanzar la misma participación de mercado que Colosal tiene en los autoservicios o a nivel nacional, ya que Colosal no cuenta con productos especializados para gingivitis.

Por lo que se puede observar el canal de farmacias no es un generador de volumen, ya que la inversión está por arriba del total compañía y las participaciones de mercado son menores.

Precio:

Los productos de Colosal tienen un precio similar o un rango ligeramente superior con respecto a sus competidores. Colosal cobra un precio superior en cuidado bucal ya que son productos especializados. En cuidado personal, cuidado de la ropa y cuidado del hogar Colosal se dirige a todas las secciones de la sociedad proporcionando productos en todos los rangos de precios. Un mayor rango de precios se justifica por un agregado de ingredientes que brinda beneficios adicionales a los consumidores. Además, los productos están disponibles en varios tamaños para que puedan atender a una base más amplia de consumidores.

El costo de operación del canal de farmacias era más alto que el de autoservicios, por lo que debían manejarse precios de venta más altos, entre un 20% y 40% dependiendo la categoría, de tal manera que el margen obtenido pudiera soportar los gastos de operación o fijos.

Plaza:

El canal de distribución de Colosal está ampliamente extendido y llega incluso a rincones remotos del país. Sus productos para el cuidado bucal no solo están presentes en supermercados, hiper mercados y farmacias, sino que también están disponibles en pequeñas tiendas minoristas en un lugar rural remoto. La amplia disponibilidad de sus productos permite mantener su posición entre las marcas más confiables.

Debido a la excelente distribución y disponibilidad la farmacia no es la primera alternativa para comprar los productos de Colosal, por lo que la exhibición dentro de la farmacia se vuelve indispensable para poder cautivar al comprador y consumidor, la exhibición correcta en los estantes debe estar sustentada con una estrategia de “category management”, de tal manera que se logre la máxima venta y rentabilidad.

Promoción:

Colosal promociona sus productos a su gran público objetivo a través de comerciales de TV, periódicos, revistas, marketing en Internet, anuncios de Facebook y YouTube, y recomendaciones de los odontólogos. La marca Colosal también anuncia sus productos a través de varios avales de celebridades. Ha

ganado una gran base de clientes lanzando campañas creativas de marketing que no solo atraen a los consumidores, sino que también los educan.

Las promociones en el canal de farmacias se enfocan en cuidado bucal, y lo hacen a través de empaques especiales, como dos cremas dentales a precio de una, en la compra de la crema dental se regala el cepillo dental, etc.

Farmacias Valladolid tiene una política muy agresiva de promoción para competir con el autoservicio, la cual consiste en promocionar el producto regular (2x1,3x2) o en la compra de un producto gratis otro producto, el cuál puede ser de otras categorías. Los fondos financieros de Colosal soportan descuentos de hasta 25% por lo que aceptar la participación en una actividad promocional de 33% y 50% generará bonificaciones muy por arriba de lo presupuestado, afectando los resultados y rentabilidad del canal de farmacias y total Colosal.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mas de 90 años de experiencia en el mercado mexicano. • Liderazgo a nivel mundial. • Innovación permanente. • Lealtad a la marca. • Calidad en los productos. • Conocimiento del mercado. • Precio acorde a la calidad. • Excelente distribución de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene liderazgo en el segmento de sensibilidad dental. • No cuenta con productos especializados contra la gingivitis. • Publicidad poco atractiva. • Promociones muy repetitivas y predecibles. • En cuidado personal no tiene el liderazgo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dientes blancos es una tendencia en gente joven (18 a 30 años). • Hay Cadenas de Farmacias que están migrando a un formato de autoservicio con categorías de cuidado personal y del hogar. • Educar al consumidor utilizando los puntos de venta de las farmacias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con fortaleza y solidez financiera. • Tipo de cambio. • Marcas privadas. • Saturación de las categorías. • Caída de consumo de productos contra la sensibilidad, de acuerdo con la tendencia en la participación de este segmento.

DIAGNÓSTICO

En el caso se establece el objetivo de alcanzar en el canal de farmacias las mismas participaciones que Colosal tenía en el autoservicio. Para poderlo lograr se negoció con Farmacias Valladolid para implementar agresivas promociones. Farmacias Valladolid no tenía un procedimiento establecido que permitiera limitar las promociones a un número determinado, de tal manera que se pudiera establecer un tope máximo de inversión en este cliente. Adicionalmente, la gerenta de cuenta clave no llevaba ningún control sobre los inventarios.

El costo de operación del canal de farmacias era más alto que el de autoservicios, por lo que debían manejarse precios de venta más altos. Si algún proveedor quería ganar participación de mercado debía invertir un porcentaje mayor en este canal para subsidiar la utilidad de las farmacias de cadena.

Por lo que respecta a las participaciones de mercado, en el canal de farmacias existían productos especializados que no participaban en otros canales, esta situación hacía imposible alcanzar las mismas participaciones de mercado en el canal de farmacias. Adicionalmente, la fuente oficial para medir las participaciones de mercado en México era Nielsen, sin embargo, la medición no mostraba la realidad del canal.

DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

Alternativa No. 1

Continuar con las promociones alineadas a la estrategia comercial de Farmacias Valladolid estableciendo límites de promociones o establecer un monto máximo de bonificación por parte de Colosal. El convenio promocional deberá incluir cantidades de compra y montos a bonificar.

Se deberá llevar un control con información real de los inventarios, que incluya las cantidades que se encuentran en los puntos de venta, más lo que se encuentra en el centro de distribución, de tal manera que no se le venda más a Valladolid de lo que puede realmente vender.

Involucrar a un integrante del equipo de finanzas para asegurar que los montos que se provisionan como porcentaje de lo vendido -reserva para pago de notas de crédito aplicadas por Valladolid-, sea suficiente para cubrir lo establecido en el convenio comercial. Así como para asegurar la aplicación de Valladolid y la conciliación para mantener el estado de cuenta sin diferencias.

Esta alternativa plantea continuar la relación comercial tal como se venía operando, pero con un control administrativo adecuado.

Mantener el nivel de inversión en Farmacias Buena Vida, misma que está por arriba de la inversión del Canal de Farmacias, para mantener las participaciones de mercado, ya que este cliente es el que influye en las mediciones de Nielsen.

Alternativa No. 2

Dejar de implementar las promociones que se alinean a la estrategia promocional de Farmacias Valladolid, manteniendo solo las promociones armadas que se fabrican desde la planta de Colosal. De esta manera no se tendrá que dar ninguna bonificación a Valladolid ya que las ofertas armadas llevan el beneficio del producto de regalo, porque solo se cobra el producto regular. Adicionalmente, el número de promociones está limitado al número de unidades vendidas, la implementación es sencilla ya que solo se tiene que catalogar en el sistema del cliente y realizar la venta.

Mantener el nivel de inversión en Farmacias Buena Vida, misma que está por arriba de la inversión del Canal de Farmacias, para mantener las participaciones de mercado, ya que este cliente es el que influye en las mediciones de Nielsen.

Alternativa No. 3

Continuar con las promociones con Farmacias Valladolid, pero con una profundidad de descuento menor, donde el porcentaje máximo de descuento sea de 33%, es decir, 3x2. Estableciendo límites de promociones o establecer un monto máximo de bonificación por parte de Colosal. El convenio promocional deberá incluir cantidades de compra que serán calculadas con porcentajes de crecimiento máximo de un 30% sobre el promedio mensual, así como establecer los montos máximos a bonificar.

Se deberá llevar un control con información real de los inventarios que incluya las cantidades que se encuentran en los puntos de venta, más lo que se encuentra en el centro de distribución, de tal manera que no se le venda más a Valladolid de lo que puede realmente vender.

Involucrar a un integrante del equipo de finanzas para asegurar que los montos que se provisionan como porcentaje de lo vendido -reserva para pago de notas de crédito aplicadas por Valladolid-, sea suficiente para cubrir lo establecido en el convenio comercial. Así como para asegurar la aplicación de Valladolid y la conciliación para mantener el estado de cuenta sin diferencias.

Referente a la participación de mercado, hay que reconocer que es un canal totalmente diferente y que no se pueden tener las mismas participaciones del resto de los canales. Deberán establecerse a corto plazo nuevos objetivos de participación de mercado y, a largo plazo evaluar el desarrollo de los productos

especializados que ayudan al tratamiento de la gingivitis, así como el relanzamiento de los productos para la sensibilidad dental, ya que es un segmento que ha perdido participación y donde Colosal no tiene el liderazgo. De tal manera que a largo plazo se cuente con las mismas participaciones de mercado que en el autoservicio.

Adicionalmente, no se incrementará la inversión en Farmacias Buena Vida, solo se mantendrá la inversión, misma que está por arriba de la inversión del Canal de Farmacias.

SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

La alternativa de solución seleccionada es la número 3, la cual consiste en continuar con la actividad promocional con Farmacias Valladolid, pero con una profundidad de descuento menor y estableciendo volúmenes a vender, así como un estricto control financiero y de inventarios. Además, se debe tratar al canal de farmacias como un canal diferente que no puede tener las mismas participaciones de mercado a corto plazo.

JUSTIFICACIÓN

La opción 3 es la mejor opción debido a que se continuará apoyando la estrategia comercial de Valladolid, pero hasta donde financieramente no represente un problema para Colosal y que tampoco se dañe el valor de su marca. Adicionalmente, se establecerán controles financieros y de inventarios lo que permitirá trabajar colaborativamente con el cliente en caso de que alguna promoción no se desplace y los inventarios se queden en las farmacias. Referente a la participación de mercado, Colosal deberá tratar este canal de una manera diferente a los demás canales, y establecer una estrategia de largo plazo para competir con los productos correctos y lograr la participación de mercado objetivo. A corto plazo, la estrategia de este canal se debe ver solo de una manera conceptual y terapéutica, utilizándolo solo como comunicación y educación del consumidor.

CIERRE DE LA RESOLUCIÓN

Las organizaciones para ganar y consolidar sus participaciones de mercado es necesario que cuenten con alianzas estratégicas con los clientes más importantes. Por esta situación es importante que Colosal mantenga una buena relación con Farmacias Valladolid, de tal manera que se sienta apoyado en su estrategia comercial. Si en el futuro Valladolid decide proporcionar a Nielsen su verdadera situación en ventas, este cliente tendrá mucha más relevancia en el canal de Farmacias.

CONCLUSION

La globalización es un fenómeno socioeconómico que tenemos presente de manera cotidiana en todo lo que llevamos a cabo, no la podemos ver, pero está en todos lados y afecta a todas las personas.

El acceso a la información y a nuevas tecnologías permite la mejora de productos, así como el desarrollo de nuevos. Esto ocasiona que todos los Detallistas quieran tener los productos más nuevos a los mejores precios, ya que la accesibilidad a los productos es algo que todos ofrecen. Un gran diferenciador tiene que ser la calidad en el servicio porque al final todos ofrecen lo mismo prácticamente y al mismo precio.

Las compañías que quieran permanecer en el tiempo y que tengan un crecimiento sostenido serán aquellas que se enfoquen en fortalecer el valor de sus marcas, ya que esto no se puede copiar, porque depende de la labor desempeñada por lo más valioso de una compañía que es el talento. Las estrategias comerciales deben enfocarse en la construcción de valor y no permitir que las estrategias de los clientes perjudiquen el valor de la marca con descuentos promocionales. Los descuentos no generan lealtad por parte del consumidor y del comprador. Lo que una marca debe lograr es pertenencia y cuando ésta lo logra no tendrá necesidad de dar descuentos porque el consumidor estará dispuesto a pagar lo que la marca ofrece y vale.

Las organizaciones deben estar alineadas en sus objetivos para que todas las personas persigan lo mismo y se eviten problemas comerciales con los clientes. El área de finanzas debe ser responsable también de los clientes y debe asegurar que el área de ventas implemente acciones que no perjudiquen a la organización. Así mismo, el área de recursos humanos debe asegurar que los bonos ofrecidos al personal de ventas estén alineados a los objetivos de la compañía. En el caso de Colosal por perseguir el cobro de un incentivo, la gerente de cuenta clave vendió más inventario a farmacias Valladolid del que realmente necesitaba, ya que el pago del bono no incluía un objetivo de inventarios con el cliente.

La gran experiencia de haber realizado este caso práctico me ha permitido incrementar los conocimientos académicos y profesionales. En la parte académica me ayudo a pensar de una manera más estructurada, siguiendo una metodología que asegura la resolución del caso de una manera lógica y sustentada. En la parte profesional me está ayudado a ver los problemas presentados bajo la metodología aplicada al caso, lo que de manera inmediata me ayudará a un mejor análisis de las alternativas de solución, así como en la selección de la mejor alternativa.

BIBLIOGRAFÍA

Colosal (2012) Gross to Net Farmacias.

Colosal (2012) Profit & Loss Farmacias Valladolid

Farmacias Valladolid (2012) Sell Out Colosal

Nielsen (2012) Mexico National Retail Environment (Toothpaste, Toothbrushes & Mouth washes).

Nielsen (2012) Mexico National Retail Environment (Toothpaste).

Nielsen (2012) Mexico National Retail Environment (Shampoos, Conditioners & Hand and Body Lotion).

Nielsen (2012) Mexico National Retail Environment (Toothpaste, Toothbrushes & Mouth washes).

Nielsen (2012) Mexico National Retail Environment (Shampoos, Conditioners & Hand and Body Lotion).