

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : Como dañar una buena relación con un cliente

ESPECIALIZACIÓN : Mercadeo

PROMOCIÓN : XXXVII

PALABRAS CLAVES: Lanzamiento, mercadeo, shopper, inventarios, devoluciones, BTL, ATL

TEMAS CUBIERTOS : Mezcla de marketing, desarrollo de producto, análisis de inventarios, distribución, planeación, negociación.

RESUMEN DEL CASO

La multinacional Flym Company, decide lanzar en Colombia una marca de crema dental llamada Strech, a pesar de que hace algunos años tuvieron esta marca y no obtuvieron buenos resultados.

Para lanzar de nuevo esta marca de crema dental, mercadeo junto con shopper realizan todo el plan de lanzamiento, del cual esperan excelentes resultados. Para esto han decidido invertir un importante recurso en su principal cliente La Gran Cadena, con el cual se tiene una excelente relación comercial. Lo que la compañía desea es tener esta marca durante los dos primeros meses solo en este cliente e invertir una fuerte suma de dinero en espacios adicionales en la categoría (primera ubicación) y en exhibiciones adicionales (segunda ubicación) durante los tres primeros meses, esta inversión se realizaría con una alta colocación de

Especialización en Mercadeo

producto por lo que la empresa ve esta negociación como una gran oportunidad para el cumplimiento de la cuota trimestral de la marca, lo que no se esperan es que La Gran Cadena, va a cambiar un poco las cosas al momento de realizar la negociación y que adicional a esto, shopper y mercadeo no van a cumplir con todos los apoyos prometidos lo que genera un incumplimiento en las ventas, altos inventarios, devoluciones y por último la descodificación del producto por parte de la cadena debido a la baja rotación, pero lo más preocupante de todo es la gran molestia que crean todos estos acontecimientos en el cliente más importante de la compañía, dañando la excelente relación comercial que se tenía.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: __OPCIONAL_____

CONTACTO EMPRESA : __OPCIONAL_____

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Catalina Torres	3173312010	catalina.torres@beiersdorf.com

COMO DAÑAR UNA BUENA RELACIÓN CON UN CLIENTE

La multinacional Flym Company, empresa dedicada al sector de consumo en la categoría de uso personal lleva más de 100 años en el mercado, produce marcas muy reconocidas, las cuales se comercializan mundialmente en; cadenas, tiendas especializadas, droguerías y tienda a tienda, sus productos abarcan gran variedad de mercado, ya que tienen productos dirigidos para hombres, mujeres y niños, su portafolio hace parte de la categoría de cuidado personal, participando en subcategorías como: cuidado capilar, facial, corporal, jabones y higiene oral, esta última es la categoría con más peso dentro de la compañía, debido a que tiene un amplio mercado y se puede encontrar desde las tiendas de barrio hasta las grandes cadenas, llegando a miles de hogares en todo el mundo. En esta categoría la compañía cuenta con la marca Power White la cual es No. 1 en países como Estados Unidos y principales países del Continente Europeo, lo cual les permite ser los líderes de la categoría. En Colombia esta marca se encuentra en el 3 lugar ya que las marcas Coolk y Brinks ocupan el 1 y 2 lugar respectivamente en la participación de mercado, siendo Coolk la marca líder de esta categoría.

Flym Company, se encuentra en su reunión trimestral en su casa matriz ubicada en los Angeles California, en la sala de juntas, se encuentra la junta directiva, el presidente mundial y los presidentes de cada país. Jurguen Blass presidente mundial quien dirige la reunión, informan sobre los nuevos lanzamientos que la compañía ha decidió hacer en cada país y entre estos se encuentra la crema dental Strech para Colombia. Esta se ha comercializado durante varios años en otros países en los cuales ha tenido buenos resultados, en Colombia se tuvo años

Caso de grado realizado por Catalina Torres para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Lic. Sory Carola Torres Q.. Santiago de Cali – Colombia. FECHA DE ENTREGA

Especialización en Mercadeo

atrás y no dio resultado. Debido a que han cambiado las presentaciones y han sacado nuevas referencias, se ha decidido volver a comercializar este producto en territorio Colombiano. Flym Company quiere que Colombia comercialice esta marca y puedan quitarle participación de mercado a las marcas líderes en la categoría de Higiene Oral, le piden a Pedro Perez presidente para Colombia que informe sobre esta decisión a su equipo de trabajo y que comience a trabajar en el lanzamiento y desarrollo de esta marca.

Pedro Pérez Presidente de Colombia, es un hombre de 50 años el cual lleva 20 años en la compañía, es una persona culta y estudiada es economista de profesión y cuenta con varios títulos de posgrado, se caracteriza por manejar una gerencia de puertas abiertas, pero también es una persona muy estricta la cual se basa en los cumplimientos para evaluar a sus colaboradores. Pedro convoca a una reunión en la sala de juntas a su equipo de trabajo, para informar sobre el lanzamiento de esta nueva marca, en esta reunión se encuentra:

Carlos Gonzales Gerente Nacional de Ventas, es un hombre de 45 años, tiene un título de Ingeniero Industrial, pero toda su vida ha trabajado en ventas, lleva 18 años en la compañía es una persona muy trabajadora y comprometida, quien ha hecho carrera en la empresa, comenzó como ejecutivo senior de ventas hasta llegar a la Gerencia Nacional de Ventas, los ejecutivos de ventas le tienen un gran aprecio, por ser una persona con buenos valores y principios, a la cual le gusta trabajar en equipo, y siempre está dispuesto a apoyarlos para alcanzar las metas

Katheryn Fisher Gerente de Mercadeo, es una mujer de 27 años, Administradora de Empresas con una maestría en mercadeo internacional en la Universidad de los Angeles - California, vivió 5 años en E.U estudiando ingles y realizando su maestría, lleva 3 años en la compañía. Es una mujer muy competitiva, la cual

Especialización en Mercadeo

disfruta cada reto laboral, su forma de ser es un poco prepotente, por lo cual en ocasiones puede tener problemas con sus compañeros de trabajo.

Carolay Muñoz Gerente de Shopper, es una mujer de 30 años, es Administradora y se encuentra cursando una especialización en Mercadeo, lleva 5 años en la empresa, es una persona muy tranquila, empezó en la compañía realizando su pasantía como trabajo de grado de su carrera y debido a su buen desempeño la compañía decidió contratarla, primero empezó como asistente en el área de mercadeo, luego paso como asistente al área de shopper y en estos momentos se encuentra como Gerente de esta área.

Escena 1 “Lanzamiento Interno”

En la sala de juntas de las oficinas en la ciudad de Bogotá se encuentran reunidos Pedro Perez con su equipo de trabajo.

Pedro Pérez: Buenos días, los he reunido para comunicarles sobre el nuevo lanzamiento que tendremos en Colombia, se trata de la crema dental Strech, esta marca se ha venido comercializando en otros países durante algunos años y ha tenido excelentes resultados y estoy seguro que con el apoyo de todos ustedes podremos realizar un excelente lanzamiento, e incrementar nuestras ventas en la categoría de Higiene Oral y de esta manera quitarle participación de mercado a la competencia.

Katheryn Fisher: Claro que si Don Pedro el área de mercadeo junto con shopper se encargara de realizar un excelente lanzamiento.

Carlos Gonzalez: que pena don Pedro pero esta no es una nueva marca, de hecho hace algunos años en Colombia comercializamos esta marca y no dio

Especialización en Mercadeo

buenos resultados no sé por qué ahora si pueda funcionar.

Katheryn Fisher: Carlos pero no podemos ser tan negativos, yo que viví en E.U se que haya les va bien con esta marca, es conocida y se vende.

Carlos Gonzalez: Katheryn lo que pasa es que tu llevas poco tiempo en la compañía, pero yo que llevo muchos años se de los inconvenientes que tuvimos con esa marca, de hecho en ese tiempo era ejecutivo de cuenta y recuerdo que esta marca no tuvo una buena rotación en los clientes ya que el producto no gusto y tuvimos que descodificarla del portafolio y adicional a esto los clientes nos realizaron devoluciones de este producto. Es por esto que me da temor volver a comercializar esta marca.

Pedro Pérez: Carlos, se que en el pasado tuvimos algunos problemas con la marca, pero que la vamos a volver a manejar es un hecho ya que es un direccionamiento de casa matriz, además esta vez va a salir al mercado con una nueva presentación en el empaque y también tiene nuevas referencias lo cual ayuda a mejorar el producto, no se preocupen se que podemos realizar unas excelentes ventas si realizamos un gran trabajo en equipo.

Katheryn Fisher: yo estoy de acuerdo don Pedro, estoy segura que si todos trabajamos en equipo y cada uno hace lo que le corresponde obtendremos excelentes resultados.

Pedro Pérez: esa es la actitud Katheryn.

Carlos Gonzalez: ok don Pedro cuente con toda la colaboración mía y de mi equipo.

Especialización en Mercadeo

Carolayn Muñoz: don Pedro de mi parte también hare todo lo que esté a mi alcance por el desarrollo de esta nueva marca.

Pedro Pérez: perfecto, entonces Katheryn y Carolayn necesito que se reúnan y me entreguen el presupuesto de lo que vamos a invertir en el plan de apoyos y de esta manera poder realizar el plan de ventas. Por favor esto lo necesito en 30 días. Eso es todo en 30 días nos reunimos de nuevo. Que tengan una buena tarde.

Katheryn, Carolayn y Carlos: que este muy bien Don Pedro.

Escena 2: Presupuesto

Katheryn Fisher: Buenos días, a continuación les enseñare todos los apoyos que tendremos para nuestra nueva marca; contaremos con publicidad en revistas, internet, radio y comercial de televisión, este comercial a diferencia de los comerciales que manejamos con nuestras otras marcas, será gravado aquí en Colombia esto por temas de presupuesto pero estoy segura que será de la misma calidad que los demás, en este plan de medios invertiremos \$135.000.000 (Anexo 1)

Carlos Gonzalez: durante cuánto tiempo tendremos esta publicidad al aire?

Katheryn Fisher: Estaremos durante 2 meses, pautando en revistas y emisoras, aún falta definir el tiempo que se tendrá el comercial al aire pero se espera que sea más o menos el mismo periodo.

Carlos Gonzalez: Katheryn no crees que dos meses es muy poco tiempo para generar un efecto de recordación de marca en los clientes.

Especialización en Mercadeo

Katheryn Fisher: bueno aún tenemos una reserva de presupuesto del cual podremos disponer si vemos que realmente hace falta realizar más inversión en medios ATL.

Carlos Gonzalez: ok

Pedro Pérez: muy bien Katheryn. Carolay por favor cuéntanos que proyectos tienes con el área de shopper.

Carolay Muñoz: para este lanzamiento contrataremos impulso adicional para enfocarse solo a esta marca, este lo tendremos en los principales clientes del canal autoservicios. También contaremos con material POP, exhibiciones adicionales para los dos canales, mandamos hacer 120 muebles para ser distribuidos en todos los clientes. La idea es que nuestro personal de apoyo (coordinadores y mercaderistas) nos ayuden a ubicar estos muebles gratis en los diferentes puntos de venta, sabemos que en algunos clientes es muy complicado ubicar estas exhibiciones gratis por lo cual tenemos un presupuesto para pago de exhibiciones. Adicional a esto contaremos con una actividad de canje; por compras de nuestro nuevo producto, daremos obsequios a nuestros clientes, esto en los puntos de venta donde contemos con impulso.

También tenemos una idea, la cual consiste en invertir en espacio en el lineal en uno de nuestros principales clientes, que opinan?

Carlos Gonzales: a mí me parece muy buena idea como ustedes saben conseguir buenos espacios para una nueva marca es muy complicado y más en este caso que estamos hablando de la categoría de Higiene Oral la cual es muy competida, si hacemos esto garantizaríamos una excelente exhibición en el punto de venta.

Especialización en Mercadeo

Pedro Pérez: Muy bien Carolayn. Carlos y en cual cliente piensas que debemos invertir este recurso?

Carlos Gonzales: bueno pienso que podemos hacerlo en nuestro cliente La Gran Cadena, ya que es el cliente con mayor facturación y además contamos con una excelente relación comercial.

Pedro Pérez: perfecto pienso que para este cliente en especial podemos venderle la idea de que sea el primer cliente que cuente con esta nueva marca y esto le daría una ventaja frente a las otras cadenas ya que tendrá una inversión adicional que ningún otro va a tener, con espacio en los lineales, además también podemos negociar exhibiciones de segunda ubicación y esto nos permitirá realizar una gran colocación en esta cadena.

Carolayn Muñoz: si don Pedro es muy buena idea, de esta manera podríamos saber cómo le va al cliente con el lanzamiento antes de hacerlo con todos los demás.

Carlos Gonzalez: me parece bien, pero el apoyo en cuanto a las actividades BTL Y ATL , las podría tener entonces primero para este cliente, porque si voy a llenar los almacenes necesito de apoyo para evacuar esta mercancía no puedo esperar a que las actividades la realicen a nivel nacional en todos los clientes.

Carolayn Muñoz: bueno podemos revisar en cuanto a las actividades como el personal de impulso y la actividad de canje iniciarlas primero en este cliente.

Katheryn Fisher: en cuanto a las actividades ATL solo las podemos iniciar cuando el producto se encuentre codificado en todos los clientes.

Especialización en Mercadeo

Carlos Gonzalez: si entiendo, pero bueno yo creo que con el apoyo de shopper podemos evacuar la mercancía.

Pedro Pérez: De acuerdo, Carlos entonces tendríamos que cuadrar una cuota mayor para este cliente que pague toda esta inversión, voy a revisar las cifras junto con Carolayn y Katheryn y te enviare la cifra a negociar con este cliente, considero que esta exclusividad con el cliente debe ser de 2 meses antes de codificar la marca en los demás clientes, con este tiempo podremos tener un feedback de cómo se va desarrollando la marca.

Escena 2: “La negociación”

Carlos Gonzalez junto con Marta Cardenas la Kam que maneja La Gran Cadena, se encuentran en la sala de espera en las oficinas de la Gran Cadena, esperando ser atendidos por Mónica López compradora nacional de uso personal La Gran cadena.

Marta Cardenas, es una ejecutiva muy eficiente, lleva 6 años en la compañía tiene un excelente manejo de los clientes y estos le tienen un gran aprecio.

Mónica López, lleva 10 años trabajando para la Gran Cadena y hace 3 años fue ascendida al cargo de compradora nacional de uso personal, es una mujer muy amable, pero de igual manera es muy exigente tanto con su equipo de trabajo como con los proveedores.

Marta Cardenas: Carlos no crees que el presupuesto de ventas para esta cadena está muy alto, yo se que vamos a invertir mucho dinero, pero me preocupa los inventarios.

Carlos Gonzalez: yo creo que con todos los apoyos que tendremos podremos manejar los inventarios.

Especialización en Mercadeo

En estos momentos son llamados para ser atendidos por Mónica en su oficina.

Mónica López: buenos días, como están bienvenidos que bueno tenerte por acá Carlos, tiempo sin verte.

Carlos Gonzalez: Mónica, como estas que alegría verte, he decidido acompañar a Marta a esta reunión ya que te traemos excelentes planes.

Mónica López: que bueno Carlos, tu sabes que a nosotros nos encanta trabajar con ustedes, con Martica hemos realizado diferentes negociaciones que nos han permitido crecer cada día más en sus productos, para nosotros ustedes son un proveedor aliado.

Marta Cardenas: que bueno Mónica que nos tengas en este concepto, para la compañía ustedes también son nuestro principal cliente, es por esto que te traemos un excelente plan de lanzamiento con una exclusividad.

Carlos Gonzalez: si Mónica, la compañía ha decidido lanzar una nueva marca de crema dental "Strech" y lo que queremos es tener un lanzamiento exclusivo con ustedes durante los dos primeros meses, lo cual implica que durante este tiempo este producto solo se encontraría en esta cadena, lo cual les daría una ventaja sobre los demás autoservicios y independientes.

Mónica López: que interesante, pero cuéntame este producto ustedes no lo vendían hace muchos años? Bueno yo no llevo mucho tiempo en esta área pero el nombre me parece familiar, creo que alguna vez vi una crema dental con ese nombre.

Especialización en Mercadeo

Carlos Gonzalez: si Mónica hace unos años lo manejamos pero salió del mercado Colombiano porque tuvimos unos problemas de inventario en la compañía, algo paso con la producción y nos quedamos agotados en la compañía, pero en otros países se ha seguido manejando y los resultados han sido excelentes.

Bueno, como te decía queremos tener la exclusividad del lanzamiento con ustedes y para esto queremos realizar una inversión nacional en espacios de primera y segunda ubicación lo cual nos permitirá tener una buena exhibición y poder tener un excelente despliegue con esta marca. Obviamente todo esto iría amarrado a una negociación.

Mónica López: durante cuánto tiempo piensan tener este espacio negociado?

Carlos Gonzalez: 3 meses

Mónica López: muy bien tendría que hablar con la Jefe de Category y de Trade Marketing para negociar la tarifa de estas exhibiciones. Y de que cifra estaríamos hablando para comprar?

Carlos Gonzalez: bueno la cifra que tenemos calculada es de \$835.000.000 a nivel nacional (Ver anexo 2)

Mónica López: es una cifra bastante alta, tú sabes que nosotros nos regimos por los días de inventario y no podemos estar a más de 40 días y esto los podría subir considerablemente.

Especialización en Mercadeo

Marta Cardenas: si Mónica nosotros sabemos esto, es por eso que esta colocación de mercancía va ir acompañada de muchos apoyos como los espacios adicionales, además también vamos a tener impulso enfocado solo en esta marca y actividad de canje durante este tiempo y posteriormente vamos a tener publicidad en televisión, internet, radio y revistas. Todo esto nos va a ayudar con la evacuación de mercancía.

Carlos Gonzalez: además tenemos que tener en cuenta que la inversión que le vamos a realizar a la cadena es alta y la idea es que sea un gane y gane para las dos partes.

Mónica López: bueno si ustedes me dicen que se comprometen con la evacuación de la mercancía no veo ningún problema. Por favor envíenme qué tipo de exhibiciones adicionales quieren en los puntos de venta, en que ciudades y qué cantidades (Ver anexo 3), para solicitar el valor de estas a Trade Marketing, de igual manera me reuniría con la persona encargada de Category para saber el valor del espacio adicional en el lineal, yo les envío esta información y nos vemos la próxima semana para concretar la negociación.

Carlos Gonzalez y Marta Cardenas: perfecto Mónica, así quedamos entonces nos vemos la próxima semana.

Una semana después:

Mónica López: hola como están, bienvenidos.

Carlos y Marta: hola Mónica como estas.

Especialización en Mercadeo

Mónica López: bueno cuéntenme recibieron el mail con los valores de los espacios adicionales? (Anexo 4)

Carlos Gonzalez: si Mónica, la verdad está más alta de lo que esperábamos, como tú sabes no solo vamos a invertir en exhibiciones, también lo haremos con personal de impulso y esta cifra se sale del presupuesto (Anexo 5), habrá alguna posibilidad de mejorar esta cifra?

Mónica López: no Carlos, la verdad estas cifras no las decido yo, como les dije esto lo decide Category y Trade Marketing.

Carlos Gonzalez: ok Mónica no hay problema, cuéntame cuando podemos codificar y montar los pedidos?

Mónica López: bueno en cuanto a codificar podemos iniciar ya, pero respecto al pedido, estuve analizando la cifra y no puedo pedir toda la mercancía en un solo pedido porque se elevarían demasiado los días de inventario ya que la cifra es muy alta y adicional todo este producto no cabe en los puntos de venta así ustedes vayan a tener exhibiciones adicionales en algunos negocios.

Marta Cardenas: Mónica pero podemos colocar el resto de la mercancía en las bodegas de cada ciudad.

Mónica López: podemos almacenar determinadas unidades en la bodega pero esto tampoco puede ser tan alto, porque en las bodegas no hay espacio para almacenar tanta mercancía. Lo que yo les propongo es que realicemos tres pedidos, teniendo en cuenta que la negociación es durante tres meses. Se haría un pedido inicial en el cual van a quedar surtidos todos los puntos de venta

Especialización en Mercadeo

incluyendo las exhibiciones adicionales y una parte en la bodega para la reposición del primer mes y el segundo y tercer pedido lo haríamos antes de iniciar cada mes, de esta manera ya hemos tenido un mes para evacuar el primer pedido que se monto y así no se me subirían tanto los días de inventario, como ustedes mismos lo dicen los apoyos nos van a ayudar con la evacuación entonces no tendremos problemas de inventario para montar los dos pedidos siguientes.

Carlos Gonzales: Mónica a mi si me gustaría que revisáramos esto, porque la verdad yo prefiero hacer una sola colocación inicial que me abarque los tres meses.

Mónica López: no Carlos es imposible montar todo el pedido en uno solo, como te digo primero porque los inventarios se elevarían demasiado y segundo no tendríamos donde guardar toda la mercancía.

Carlos Gonzales: ok pero entonces tendríamos la seguridad de que el resto de la negociación se montaría en los dos siguientes pedidos?

Mónica López: si claro cada comprador de las sucursales montarían los pedidos siguientes, además deben tener mercancía para mantener los espacios adicionales, de la única manera que pueden tener inconvenientes para que no se monten los pedidos sería que la mercancía que se encuentre en el punto de venta estuviera sin rotación y los días de inventario muy altos, pero como ustedes tienen todo un plan de apoyos para la rotación de esta marca no creo que haya ningún problema con los dos siguientes pedidos que serían prácticamente de reposición.

Carlos Gonzalez: ok Mónica entonces hagamos la negociación.

Especialización en Mercadeo

Mónica López: perfecto, Martica por favor envíame como sería la distribución del primer pedido a los puntos de venta, por cada regional para yo dar la orden a los compradores regionales de que monten este primer pedido de colocación, este pedido debe ser máximo por \$385.000.000 y el resto se pediría en los siguientes dos pedidos.

Marta Cardenas: claro que si Mónica mañana mismo te lo envío.

Una vez salieron de la reunión:

Marta Cardenas: Carlos tu si crees que nosotros vamos a poder rotar toda esa mercancía en un mes para que nos realicen el segundo pedido y después el tercero, ese producto si tendrá tan buena rotación?

Carlos Gonzalez: Shopper y Mercadeo se comprometió en apoyarnos y eso nos tiene que ayudar, porque tenemos que cumplir con el presupuesto de ventas.

Escena 3 “Los primeros resultados”

Marta Cardenas: Carlos estoy muy preocupada, vengo de La Gran Cadena fui a concretar lo del segundo pedido, como habíamos quedado y me dicen que por ahora no van a montar nada hasta que bajemos los días de inventario, Mónica me enseñó los días de inventario de esta regional y a nivel nacional y estamos por las nubes, la mercancía que colocamos de Strech, ha rotado muy poco estamos a 120 días de inventario en esta regional que es la que más pesa, cuando la cadena exige 40 días y nacionalmente nos encontramos en 108 días de inventario lo cual es demasiado alto. Mónica me dice que para esta regional que es la principal no me puede montar mas pedido ya que aún tenemos demasiada cantidad del 1 pedido realizado, que los pedidos de las otras regionales ya es decisión de cada

Especialización en Mercadeo

comprador si lo hace según los días de inventario que tengan. Lo peor es que ya hable con los ejecutivos de las otras ciudades y a ninguno le quieren montar el segundo pedido por la misma situación. Adicional a esto la note un poco molesta porque nosotros no le hemos dado todo el apoyo con el que nos comprometimos.

Carlos Gonzales: Marta, tenemos que revisar la manera de bajar los inventarios, nosotros necesitamos que nos monten ese pedido para el cumplimiento de este mes.

Marta Cardenas: la verdad es que no tenemos apoyo, shopper se comprometió a darnos un personal adicional para esta marca y ya ha pasado un mes y este personal no ha arrancado y debido a esto no se ha podido empezar la actividad de canje. Lo que he hecho es colocar a las impulsadoras de las otras marcas a vender este producto, pero la verdad no puedo seguir así porque le estoy quitando el apoyo a mis principales marcas además no está bien visto que una impulsadora este ofreciendo un producto cuando tiene un uniforme de una marca totalmente diferente eso confunde al cliente.

Carlos Gonzales: es cierto shopper se comprometió con una inversión la cual no ha hecho, voy hablar con Carolayn.

Carlos Gonzales: Carolayn, estoy muy preocupado las ventas en La Gran Cadena no se están dando tengo el producto quieto y los días de inventario por el techo, que ha pasado con los apoyos que íbamos a tener, se recibieron los muebles y el material pop, pero ya ha pasado un mes desde que entro el producto a la cadena y aún no están contratadas las impulsadoras, que son quienes nos van ayudar a evacuar el producto, junto con la actividad de canje.

Especialización en Mercadeo

Carolayn Muñoz: Carlos las impulsadoras ya las tenemos listas, lastimosamente no han podido firmar contrato, debido a que la empresa a la cual mandamos hacer los uniformes para este personal, nos ha quedado mal y no nos lo ha entregado, es por esto que el personal no ha podido arrancar y por ello tampoco la actividad de canje.

Carlos Gonzalez: y entonces que hago? Yo necesito una solución si no bajo los inventarios no me van a comprar nada y no cumplo el presupuesto de ventas. Mándalas a trabajar sin uniforme pero necesito personal urgente en los puntos.

Carolayn Muñoz: Carlos sabes que por políticas de la compañía el personal de apoyo no puede estar en punto de venta sin uniforme, la empresa donde mandamos hacer los uniformes me dice que la próxima semana me los entregan, entonces no te preocupes que a más tardar la próxima semana tendremos el personal en punto de venta.

Carlos Gonzalez: está bien Carolayn, pero te recomiendo es muy importante.

Escena 4: “Revisión de resultados”

Cuatro meses después de haber iniciado la negociación se reúne la presidencia con las áreas de shopper, mercadeo y ventas.

Pedro Pérez: he estado revisando las cifras de los últimos tres meses y no hemos cumplido los objetivos de nuestra nueva marca, cuéntenme que paso?

Carlos Gonzalez: don Pedro hemos tenido problemas de inventario en las cadenas lo cual no ha permitido cumplir la cuota de ventas.

Especialización en Mercadeo

Pedro Pérez: pero si teníamos una gran negociación con La Gran Cadena, con el solo cumplimiento de este cliente teníamos asegurado más del 40% de la cuota en esta marca para el trimestre, para eso invertimos una suma considerable de dinero.

Carlos Gonzalez: si señor pero como usted sabe el cliente no realizo la compra de toda la negociación en el primer pedido, el compromiso fue que esta compra se dividiría en tres meses, que era el tiempo que duraba la inversión en la cadena, pero para que se realizaran estas compras mensuales debíamos tener unos inventarios sanos y ese es el gran problema ya que nuestros inventarios han estado por las nubes desde el primer mes que colocamos la mercancía. De los \$450.000.000 que quedaron pendiente para los siguientes 2 pedidos solo compraron \$200.000.000. La rotación del producto ha sido muy baja y la recompra que se ha generado es muy poca, adicional a esto no contamos con los apoyos a tiempo por parte de shopper y mercadeo, ya que el personal de apoyo y la actividad de canje la iniciamos mes y medio después de haber colocado la mercancía, por lo cual estuvimos sin apoyo al inicio del lanzamiento, además el comercial salió un mes después de lo previsto con una frecuencia muy baja y me da pena decirles esto, pero ese comercial no tiene nada que ver con el tipo de comerciales que siempre ha manejado la compañía, es cero llamativo no parece que fuera una marca de Flym Corporation.

Katheryn Fisher: no estoy de acuerdo contigo Carlos, además como se los dije en un principio el comercial tendría que ser grabado aquí por falta de presupuesto y tal vez por esto tu no lo veas con la mismo impacto que los demás, pero pienso que el comercial comunica el mensaje que queremos.

Especialización en Mercadeo

Pedro Pérez: bueno no vamos a discutir esto ahora, se que hubo ciertos retrasos con el plan de apoyos pero lo importante es que ya todos están funcionando.

Carlos Gonzalez: don Pedro pero nos falta más apoyo, en La Gran Cadena tenemos un problema grave de inventario y los apoyos ya se terminaron quien me va ayudar a rotar toda esta mercancía, lo que hemos estado haciendo es dar descuentos pos para ayudarnos con la evacuación pero esto me está afectando el margen. Además el problema ya no solo es aquí, hace 2 meses que codificaron esta marca en todos los clientes pero el apoyo es muy poco, solo hemos tenido inversión en el canal de autoservicios pero el impulso contratado no alcanza a cubrir los principales puntos de venta de cada ciudad y en el canal tradicional no hemos realizado ninguna inversión, no solo no tenemos impulso si no que hay puntos de venta donde ni siquiera hay donde ubicar el producto, el porcentaje de participación que le dan a los productos nuevos es muy poco y como son varias referencias estas no caben en el lineal.

Carolayn Muñoz: pero tenemos muebles los cuales pueden ubicar en los puntos de venta.

Carlos Gonzalez: si Carolayn pero no en todos los puntos dejan ubicar muebles gratis y te recuerdo que tú misma me dijiste que ya no tenias presupuesto para pagar más exhibiciones adicionales, los espacios son tan malos que hemos tenido que sacrificar espacio de nuestra marca de crema dental Power White para poder exhibir Strech, pero no puedo seguir haciendo esto, ya que estoy desmejorando una marca con la que tengo una buena participación de mercado y ocupamos el tercer lugar en la categoría y nos ha costado mucho llegar hasta aquí como para dañarlo solo por darle lugar a una marca que la gente no conoce.

Especialización en Mercadeo

Katheryn Fisher: Carlos pero para eso hemos realizado todo un plan de inversión para que los consumidores conozcan la marca y la compren.

Carlos Gonzalez: si Katheryn pero no ha sido suficiente, la mayoría de las personas aún no conocen esta marca ni siquiera saben que existe, no la tienen en su mente, la publicidad que hemos tenido en medios masivos no ha sido suficiente, los clientes recuerdan la marca que mas conocen y esa es Coolk que siendo ya líder en la categoría, invierte durante todo el año en medios masivos como comerciales en horario prime, mientras nosotros solo tuvimos 2 meses de comerciales y no todos los días, es muy complicado robarle participación de mercado a tu competidor más fuerte cuando tu producto no es conocido. Adicional la rotación de este producto no ha sido lo que esperábamos, la recompra ha sido muy poca, al parecer este producto no le ha gustado mucho a los consumidores, algunos se han quejado del sabor les parece muy dulce.

Katheryn Fisher: No entiendo porque no ha gustado, si esta misma crema dental se vende muy bien en Estados Unidos, a los americanos les gusta, de hecho hasta en Europa se vende bien.

Carlos Gonzalez: Katheryn el hecho de que a los americanos y europeos les guste no implica que a los colombianos también les vaya a gustar son mercados totalmente diferentes, me pregunto si la compañía hizo una investigación de mercado antes de asumir que en Colombia este producto también iba a gustar.

Pedro Pérez: por favor no vamos a entrar a discutir estos temas ahora, Katheryn nos queda presupuesto en mercadeo para tener comerciales al aire por más tiempo?.

Especialización en Mercadeo

Katheryn Fisher: no don Pedro, el comercial salió un poco más costoso de lo que esperábamos por lo cual nos quedamos sin la reserva que teníamos.

Pedro Pérez: Carlos te sugiero que revises con tu equipo de ventas que pueden hacer pues en el momento no hay más presupuesto para invertir en Strech y no podemos pedirlo a casa matriz cuando no se ha cumplido con las ventas estimadas.

Carlos Gonzalez: y en cuanto a el problema de inventario en La Gran Cadena, como me van apoyar.

Pedro Pérez: como ya te dije no hay más presupuesto, por lo cual tienes que apoyarte con el personal que ya tienes y revisar que puedes hacer con tu equipo de trabajo, ya que por el momento no tenemos más dinero para invertir.

Escena 5: “La devolución”

6 meses después:

Marta Cardenas: Pedro estoy muy angustiada vengo de La Gran Cadena, y nos van a realizar la devolución de todos los excesos de Strech a nivel nacional, eso es demasiada plata, lo peor es que nos van a descodificar el producto por baja rotación y las referencias que queden después de la devolución, deben de venderse en dos meses o de lo contrario también las devolverán ya que la cadena no puede tener inventario de producto descodificado por más de dos meses.

Carlos Gonzalez: Marta habla con Mónica tú tienes una excelente relación con ella, dile por favor nos ayude que nos de un poco más de tiempo para rotar esa mercancía.

Especialización en Mercadeo

Marta Cardenas: Carlos ya hable con ella, le hice varias propuestas para rotar la mercancía y me dijo que no, esta muy molesta, me dijo que no podía esperar más tiempo, que ya nos había dado mucho plazo, que no podía pasar un día mas con los inventarios tan altos por nuestra culpa, también me dijo que era nuestra culpa este exceso de mercancía ya que nosotros le habíamos incumplido con los apoyos para la evacuación de producto, y que debido a esto era que tenía tan elevados los inventarios en la cadena, y por esto no había cumplido los indicadores de gestión del trimestre. Además me dijo que ella de esta manera no podía seguir realizando negociaciones ni con esta marca ni con ninguna otra de Flym Corporation, ya que se había perdido la confianza que tenía en nosotros, Carlos que voy hacer este es mi principal cliente?

Carlos Gonzalez: tranquilízate Martha, pensemos que podemos hacer, porque no sacas una cita con ella y yo te acompaño para ver cómo podemos solucionar este problema.

Marta Cardenas: ok, espero me la de.

Tres días después

Mónica Lopez: buenos días Marta, Carlos siéntense, cuéntenme que los trae por acá la verdad estoy muy corta de tiempo, solo tengo 15 minutos para atenderlos.

Carlos Gonzalez: bueno Mónica nosotros venimos porque queremos hablar contigo sobre los inventarios en la cadena, sabemos que en estos momentos estamos un poco altos, debido a la negociación que realizamos con la crema dental Strech.

Especialización en Mercadeo

Mónica Lopez: un poco altos no Carlos, están demasiado altos, como ya se lo dije a Marta nunca había tenido los inventarios tan altos en la categoría de uso personal, por dios es que cerramos el mes con 200 días de inventario, para la compañía eso fue un escándalo, y los altos inventarios con ustedes me afecto toda la categoría de uso personal y es por ustedes, porque con los demás proveedores tengo unos inventarios sanos. Prácticamente la mercancía que colocamos ha estado quieta en los puntos de venta no paso nada con eso

Marta Cardenas: Si Mónica la verdad nosotros lamentamos mucho todo esto, pensamos que la rotación del producto iba a ser mejor.

Mónica Lopez: realmente yo no entiendo como ustedes esperaban que ese producto tuviera buena rotación, si lo que hicieron fue muy poco.

Carlos Gonzalez: Mónica, nosotros hemos tenido publicidad en medios masivos y tuvimos apoyo con impulsadoras adicionales.

Mónica Lopez: Carlos yo todas las noches llego a mi casa y veo televisión nacional, de hecho presto mucha atención a los comerciales, ya que esta cadena también invierte en este medio y quiero decirte que puedo contar en una mano los comerciales que vi del nuevo producto, además de que el comercial no me pareció nada llamativo y en cuanto a las impulsadoras si tuvimos pero empezaron tarde, ya cuando los inventarios estaban altos y además el tiempo que estuvieron no fue suficiente o de lo contrario no tendríamos este problema.

Marta Cardenas: Mónica también contratamos las exhibiciones adicionales para hacer un despliegue de la marca y darla a conocer.

Especialización en Mercadeo

Mónica Lopez: y de que sirve que contraten exhibiciones adicionales y llenen los puntos de mercancía si no se vende.

Carlos Gonzalez: si Mónica tu tienes razón pero por eso queremos presentarte un plan de evacuación para sanar los días de inventario.

Mónica Lopez: Carlos me da pena contigo pero estas no son horas de venir a presentar planes, ya se tomo una decisión para bajar los días de inventario y es descodificar la marca por baja rotación y hacer la devolución del inventario en los puntos de venta y bodegas, de hecho ya los almacenes empezaron a realizar las devoluciones a la bodega y al finalizar esta semana necesito que vengan a recoger esta devolución, necesito que no pase de esta semana o de lo contrario en la bodega no se recibirá los pedidos de las otras marcas la próxima semana y perderán estos pedidos.

Carlos Gonzalez: Mónica pero revisemos que podemos hacer antes de realizar la devolución.

Mónica Lopez: Carlos como ya se lo había informado a Marta esto es una decisión que ya se tomo, no voy a seguir ni un solo día más con los días de inventarios altos.

Bueno y me da pena con ustedes pero tengo otra cita. Que tengan un buen día.

Anexo 1

PUBLICIDAD	VALORES
Realizar el Comercial	15,000,000
Pauta Comerciales de TV	50,000,000
Pauta Revistas	30,000,000
Pauta Internet	25,000,000
Radio	15,000,000
TOTAL INVERSIÓN EN MEDIOS	135,000,000

Anexo 2

ZONA	% PART	VENTA ESTIMADA
Centro	40%	334,000,000
Antioquia	25%	208,750,000
Sur Occidente	20%	167,000,000
Costa	15%	125,250,000
TOTAL VENTAS	100%	835,000,000

Anexo 3

CIUDAD	TIPO DE EXHIBICIÓN	CANTIDAD
Bogota	Mueble	5
Bogota	Puntera	2
Bogota	Extensión de Punta	4
Medellin	Mueble	4
Medellin	Puntera	2
Medellin	Extensión de Punta	3
Cali	Mueble	4
Cali	Puntera	2
Cali	Extensión de Punta	3
Barranquilla	Mueble	3
Barranquilla	Puntera	1
Barranquilla	Extensión de Punta	2
TOTAL EXHIBICIONES ADICIONALES		35

Anexo 4

CIUDAD	TIPO DE EXHIBICIÓN	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
Bogota	Mueble	\$ 500,000	5	\$ 2,500,000
Bogota	Puntera	\$ 1,200,000	2	\$ 2,400,000
Bogota	Extensión de Punta	\$ 700,000	4	\$ 2,800,000
Medellin	Mueble	\$ 500,000	4	\$ 2,000,000
Medellin	Puntera	\$ 1,200,000	2	\$ 2,400,000
Medellin	Extensión de Punta	\$ 700,000	3	\$ 2,100,000
Cali	Mueble	\$ 500,000	4	\$ 2,000,000
Cali	Puntera	\$ 1,200,000	2	\$ 2,400,000
Cali	Extensión de Punta	\$ 700,000	3	\$ 2,100,000
Barranquilla	Mueble	\$ 500,000	3	\$ 1,500,000
Barranquilla	Puntera	\$ 1,200,000	1	\$ 1,200,000
Barranquilla	Extensión de Punta	\$ 700,000	2	\$ 1,400,000
TOTAL EXHIBICIONES ADICIONALES			35	\$ 24,800,000
EXHIBICIÓN ADICIONAL EN LINEAL A NIVEL NACIONAL				\$ 50,000,000
GRAN TOTAL				\$ 74,800,000

Anexo 5

CIUDAD	TIPO DE EXHIBICIÓN	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
Bogota	Mueble	\$ 300,000	5	\$ 1,500,000
Bogota	Puntera	\$ 900,000	2	\$ 1,800,000
Bogota	Extensión de Punta	\$ 500,000	4	\$ 2,000,000
Medellin	Mueble	\$ 300,000	4	\$ 1,200,000
Medellin	Puntera	\$ 900,000	2	\$ 1,800,000
Medellin	Extensión de Punta	\$ 500,000	3	\$ 1,500,000
Cali	Mueble	\$ 300,000	4	\$ 1,200,000
Cali	Puntera	\$ 900,000	2	\$ 1,800,000
Cali	Extensión de Punta	\$ 500,000	3	\$ 1,500,000
Barranquilla	Mueble	\$ 300,000	3	\$ 900,000
Barranquilla	Puntera	\$ 900,000	1	\$ 900,000
Barranquilla	Extensión de Punta	\$ 500,000	2	\$ 1,000,000
TOTAL EXHIBICIONES ADICIONALES			35	\$ 17,100,000
EXHIBICIÓN ADICIONAL EN LINEAL A NIVEL NACIONAL				\$ 50,000,000
GRAN TOTAL				\$ 67,100,000

CIUDAD	CANTIDAD	VALOR POR CADA IMPULSADORA	TOTAL
Bogota	4	1,100,000	4,400,000
Medellin	3	1,100,000	3,300,000
Cali	3	1,100,000	3,300,000
Eje Cafetero	1	1,100,000	1,100,000
Barranquilla	2	1,100,000	2,200,000
Santa Marta	2	1,100,000	2,200,000
Cartagena	2	1,100,000	2,200,000
GRAN TOTAL	17	7,700,000	18,700,000