

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : La estrella fugaz

ESPECIALIZACIÓN : Mercadeo

PROMOCIÓN : 27

PALABRAS CLAVES: Precios, Ventas, Demanda y Oferta, Clientes,

TEMAS CUBIERTOS: Mercado Objetivo, Análisis de precios, Participación de mercado, producto estrella, estadísticas de ventas.

RESUMEN DEL CASO:

Centro PAN abre una agencia comercial en Cali para atender la ciudad y el valle del cauca, entre de los principales competidores están Pan Central y Pan de Colombia, quienes comercializan Pan marca Pájaro, por otro lado están Deposito del Pan y Pan Importado quienes comercializan Pan Marca Indio. Centro Pan llega a competir con una gran variedad de productos, entre ellos Pan Importado marca Volcán el cual tiene una buena aceptación por los clientes del Valle.

Al cierre del 2007 las ventas de Cali tienen buena participación en la compañía, donde su producto estrella es el Pan D 600 con la mayor participación en ventas. Para el 2008 debido al desabastecimiento por parte de los fabricante el Pájaro y el Indio el producto estrella logra ocupar un lugar muy importante en el sector al punto de incrementar los precio como medida para frenar la demanda, la cual no funciono porque los clientes estaban dispuestos a pagar lo que fuera con tal de tener el producto.

Para el 2009 la situación cambia y comienza a entrar gran cantidades de producto marcar el Pájaro e Indio, sin embargo la empresa Centro Pan continuaba colocando grandes volúmenes de Pan D 600 marca Volcán a la vez que desarrollaba otros productos que contribuían al crecimiento de las ventas y le quitaba participación, al punto de ser remplazado. Al darse de cuenta de esto se tomo la medida de corregir lo precios para recuperar mercado pero la competencia inmediatamente reaccionaba de la misma manera, ante esto la empresa decide no seguir bajando, colocar el producto en otra plaza distinta al valle, donde lo pagaban mejor y aceptar que se perdió la pelea con el producto Pan D 600, el mismo que fue el producto estrella por varios años.

Especialización en Mercadeo

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: __ OPCIONAL _____

CONTACTO EMPRESA : __ OPCIONAL _____

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Carlos Sanguino	3123790435	carlos.sanguino@madecentro.com

LA ESTRELLA FUGAZ

Año 2007

La empresa Panadería Centro PAN comercializadora de productos y servicios para la industria panadera a cargo del señor Hernan Dario Gomez Administrador de empresas, especialista en finanzas y con una gran visión de negocios, quien por varios años ha venido desarrollando dentro de su plan estratégico un plan de expansión que cubriera todo el territorio nacional con sus tiendas Centro Pan, las cuales ya hacían presencia en la capital de la república con 9 tiendas, 1 en Ibagué, 1 en Bucaramanga y una más en Pereira para un total de 12.

El señor Gomez reunía sus directivos mensualmente para evaluar los resultados de la compañía y tomar las decisiones más importantes en caminadas a los lineamientos establecidos por la junta directiva. A la reunión se le denominaba comité directivo, al que pertenecían además del señor Gomez, el Gerente de los almacenes el señor James Rodriguez quien era el encargado de diseñar y ejecutar las estrategias de ventas, investigar y analizar mercados y desarrollar productos entre otras funciones, en la Gerencia Administrativa y Financiera estaba el señor Darwin Quintero, encargado de manejar los recursos financieros y ejercer el control administrativo a nivel nacional, el manejo de los clientes corporativo estaba a cargo del señor Thomas Müller Gerente de canal corporativos, las auditorías internas y control administrativo estaba a cargo del Gerente administrativo Rafael Nadal, como invitados asistían el jefe de la línea de repostería llamado Carlos Alberto Valderrama y el jefe de compras Gregorio Perez. (Ver Anexo 1.)

En febrero de 2007 la compañía Centro Pan teniendo en cuenta la continuación de su plan de expansión vincula a la señora Maria Isabel Urrutia quien viene de una familia conocedora de la industria panadera del valle del cauca y con una amplia experiencia de productos, quien tendría la responsabilidad de desarrollar la región del sur del país, con sede en Cali donde se estaba terminando el proyecto de construcción de la tienda más grande e innovador del país con 3.000 m², de los cuales 1.000 m² se destinaron para parqueadero privado. En el siguiente comité directivo el Gerente General Hernan Dario Gomez hace la presentación del nuevo miembro del comité la señora Maria Isabel.

Hernan Dario: señores primero que todo les quiero presentar a la señora Maria Isabel Urrutia, hija del Sr. Urrutia quien fue propietario de Calipostres, ella hizo parte del negocio por más de 10 años, los últimos 5 al frente, como podrán ver es muy conocedora de la industria, pero que sea ella misma quien les cuente.

Especialización en Mercadeo

María Isabel: sí, como lo dijo Hernán Darío, yo conozco bien esta industria panadera del valle, aunque nuestro fuerte eran los postres, vimos una oportunidad de negocio en la panadería, de la cual tengo una buena experiencia.

James: me han hablado muy bien de esa zona, inclusive hemos vendido en varias ocasiones a unos clientes que compran muy bien, entre ellos los hijos de Álvaro Ruiz.

Thomas: Sí, yo también vendo allá, le vendo a Cristiano Ronaldo, el de la cafetería Ronaldo.

James: te pregunto, ¿quienes son los grandes allá?

María Isabel: buenos allá son muy fuertes la Panadería Pan Central y Panadería Pan de Colombia, quienes comercializan Pan marca Pájaro, por otro lado está la Panadería Depósito del Pan y Panadería ImporPan quienes comercializan Pan Marca Indio, además de otros que son pequeños.

Hernán Darío: Bueno María Isabel, para el próximo comité necesitamos un estudio general del Mercado de Cali y el valle de Cauca, recuerde que tenemos todo listo para abrir una nueva agencia comercial y entrar a ese mercado considerado como uno de los mejores del país por su gran potencial.

Un mes más tarde...

Hernán Darío: María Isabel, ¿qué encontramos?

María Isabel: Bueno estos son los resultados del estudio, se levantó una base de datos de clientes en la que podemos ver varios grupos, grandes Industriales, Fabricantes de pasteles estandarizados, fabricantes de pasteles de bajo costo y panaderos en general, el mercado está distribuido de la siguiente manera, el competidor más fuerte es Depósito del pan con un 33%, es importador de varios productos entre ellos el Pan marca el Indio, lo sigue Pan Central distribuidor de los productos el Pájaro entre otros, con un 28%, luego tenemos la Panadería los Pastos distribuidor de los productos del Indio, el Pájaro, además de los productos de los fabricantes locales, con un 18%, por último esta ImporPan también distribuidor de Pan el Indio con un 10% y ex – empleado de Pan Central, el 11% restante está en varios negocios pequeños, los de mayor participación distribuyen en todo el occidente y sur del país. (Ver Anexo 2) Los productos de mayor consumo son los Pan D 600, jalonado por los fabricantes de pasteles de bajo costo, quienes consumen las marcas el Indio y el Pájaro.

Especialización en Mercadeo

En cuanto a precios existe un diferencial con respecto al resto del país por la cercanía al puerto, esto les permite tener mejores costos ya que las tarifas en el transporte para movilizar la mercancía son mejores.

Hernan Dario: muy interesante, cuando abrimos?

Maria Isabel: de acuerdo al cronograma en dos meses abrimos, la obra va muy bien.

James: Hernan Dario y que dice Deposito del Pan? No creo que les guste mucho la idea que Centro Pan abra en Cali en donde ellos son locales y sobre todo siendo socios de esta compañía.

Hernan Dario, Mmmm, no ha sido nada fácil pero bueno eso ya esta conversado, el caso es que debemos seguir adelante con ese mega almacén.

En agosto del 2007 Centro Pan abre sus puertas al público de la nueva agencia comercial en la ciudad de Cali, con un gran portafolio de productos, entre ellos Pan Importado D 600 marca Volcán, con el que se desarrolla un excelente trabajo de introducción y genera una buena aceptación del producto entre todos los fabricantes y panaderos de la región del Valle, esto se vio reflejado en las ventas, puesto que fue la línea que mayor venta generó (Pan D 600 marca Volcán) con una participación del 50%, en los meses siguientes septiembre y octubre las ventas del Pan D 600 continuaron con la misma participación, al cierre del 2007 fue la línea más prospera en la ventas acumuladas de la agencia Cali con un 46%, convirtiéndose en el producto estrella.

En ese mismo año se da el mayor auge en el consumo de Pan en el País del Norte jalonado por un alto crecimiento de la industria panadera, convirtiéndose en la mejor plaza para colocar el producto a mejor precio, ya que la demanda crecía aceleradamente y todos los indicadores apuntaban a que seguiría creciendo en los años siguientes, esto hizo que los fabricantes de Pan el Pájaro y Pan el Indio, vieran una gran oportunidad de mercado que generaría mayor valor a los ingresos de sus compañías si se concentraban en el, por tal motivo asignaron un alto porcentaje de su fabricación para ser exportado y comercializado en dicho país. Como consecuencia se genero automáticamente una desaceleración en las importaciones del mercado Colombiano en la línea Pan D 600 que afecto parcialmente la producción de la industria panadera.

Cali y el valle del cauca fue una de las regiones más afectadas por esta problemática, pues se comenzaba a sentir que no había suficiente producto para continuar con una producción óptima que pudiera cubrir la demanda de los próximos años, pues con las expectativas de crecimiento que se conocían del país

Especialización en Mercadeo

del norte iba ser mucho más atractivo para los fabricantes de Pan D 600 llevarlos al país del norte, donde hacían presencia con sus oficinas como parte estratégica de la casa matriz de las diferentes fabricas.

Años 2008.

La operación de Centro Pan iba muy bien, los resultados superaron las expectativas ya que el año anterior se había crecido un 32% en ventas y se lograba una buena participación del mercado, al tiempo que se iba consolidando como la red más grande de tiendas especializadas en la industria panadera, no solo se crecía en ventas si no también en portafolio de productos y servicios, pues este era uno de los grandes diferenciadores con los que contaba la empresa, además de las buenas relaciones que se tenía con el principal proveedor de Pan D 600, se trataba de la empresa El volcán, aliado estratégico y socio de Centro Pan, quien garantizo suministro continuo con un volumen fijo mensual que se estableció con las estadísticas de consumo de los años anteriores y el crecimiento proyectado para ese año, con el objetivo de garantizar a los clientes más frecuentes en compras un abastecimiento continuo, que permitiera afianzar las relaciones, al punto de crear fidelización para lograr una permanencia de clientes en el tiempo.

Fue así como muchos clientes consumidores del Pan D 600 de la competencia empezaron a emigras en búsqueda de proveedores que les garantizara el suministro, ya que los distribuidores más grandes de las principales fabricas de Pan D 600, el Indio y el Pájaro, no les estaba entrando producto, pues el auge del sector panadero del país del norte continuaba demandando cada vez más, lo peor era que las expectativas continuaba al crecimiento, mientras en Colombia agudizaba el problema y existía una gran demanda desatendida.

En el valle del Cauca a la agencia comercial Cali de la empresa Centro Pan no le llegaba el suficiente producto para atender la sobre demanda que existía, lo que en muchas ocasiones los llevo a incumplirle a varios clientes, pues por mas que se les diera prioridad a los clientes más frecuentes, estos venían creciendo de una manera acelerada y era imposible garantizarles el suministro, por otro lado la situación en la competencia no era nada positiva pues cada vez recibían menos material, algunos quisieron ensayar con productos de origen asiático, pero desafortunadamente no contaron con suerte, pues el producto no cumplía con las características físicas para el uso adecuado.

Días más tarde la empresa Centro Pan convoca al primer comité directivo del año, para evaluar la situación que se presentaba.

Especialización en Mercadeo

Hernan Dario: Señores que vamos hacer?, no tenemos el suficiente producto de la línea Pan D 600, lo mejor que podemos hacer es subir los precios como medida para tratar de frenar la demanda.

James: y que dice la fabrica el Volcán?

Hernan Dario: no, que mientras el país del norte siga demandando producto como lo viene haciendo no hay nada para hacer, lo único que logramos fue conservar el cupo que presupuestamos a cambio de subir un 5%.

James: o sea que el alza es del 5%?

Hernan Dario, no, vamos a tener que subir un 10%, recuerden que hay frenar la demanda.

Gregorio Perez: Hernan Dario, pero la fabrica el Volcán este mes no ha cumplido con el volumen y ya tenemos mucho agotados, que le han dicho.

Hernan Dario: no, yo ya hable con ellos y que la próxima semana nos despachan lo que está pendiente, le va tocar aumentar el pedido del próximo mes para que nos despachen lo acordado.

Gregorio Perez: en la última conversación con la fábrica me dijeron que no les pasara el pedido por más porque no tenía como cumplir, que de nada serviría.

Hernan Dario: entonces va tener que apretarlos con correos solicitando programación semanal de despachos, me copia.

Gregorio: ok señor.

Hernan Dario: Maria Isabel, como va Cali?

Maria Isabel: Pues les cuento que en el mes de Enero las ventas de Cali representaron el 8% de las ventas totales de la compañía, lo que más se vendió fue el Pan D 600 con una participación del 55%, los clientes han hablado muy bien del producto, les ha gustado. Febrero no va también pero el Pan D 600 sigue saliendo muy bien.

Hernan Dario: precisamente les iba hablar de ese tema la fabrica me informa que están haciendo pruebas con un Pan más liviano, que conserva las mismas características, solo cambiaría una de las propiedades físicas, la densidad, es

Especialización en Mercadeo

decir tendría menos masa por cm², se trata del Pan D 550, inclusive es un Pan más noble para trabajarlo, ensayemos.

En los meses siguientes la empresa Centro Pan lanzo su nuevo Pan D 550 con una gran campaña publicitaria en todas sus tiendas, las cuales tuvieron éxito, al punto que mucho de los clientes se pasaron a este nuevo producto ya que era más económico.

En septiembre de ese año estalló la quiebra de una serie de instituciones financieras en el País del norte que amplifico la crisis en un contexto global, sin embargo en Colombia las cosas en el sector panadero seguían su curso normal, la agencia comercial de Cali seguía facturando bien pero sin superar las expectativas de la compañía. Finalizando el año Centro Pan se reúne en el último comité directivo programado.

Hernan Dario: Como se han dado cuenta la crisis no demora en impactar nuestra economía, el año entrante va ser un año muy duro, tenemos que estar preparados para cuando llegue, en estos momentos debemos pensar en hacer cosas diferentes que nos mantenga siendo lideres de mercado, por ahí me entere que los fabricantes del Pan el Indio y el Pájaro vienen con todo apostándole a este país, el primero va abrir una oficina propia, traen su gente, el segundo va estructurar su personal, también van a traer los suyos, ose que no va estar nada fácil.

James: sí señor, inclusive ya estuvieron por mi oficina saludando.

Gregorio: aquí ya nos reunimos con ellos y con Hernan Dario, nos están viendo como la mejor opción para entrar.

James: ojala que sí.

Horas más tarde...

Hernan Dario: Necesitamos un Gerente que le haga las vacaciones a Maria Isabel, de paso nos damos cuenta si se puede hacer una mejor gestión, lo mas posible es que si, de ser así lo dejamos.

Gregorio: y puede ser interno?

Hernan Dario: si, porque? se le va medir?

Darwin: buenos si tomamos la decisión tenemos que pensar en su remplazo.

Especialización en Mercadeo

Gregorio: tengo dos candidatos, uno es Cristian Zapata y el otro Juan Sebastian Verón, claro que me parece mejor el primero.

Hernan Dario: Bueno, vamos a ensayar, vaya entregando y analizando si su candidato tiene el perfil para manejar toda la operación, recuerde que no es nada fácil, usted más que nadie lo sabe. En el periodo de vacaciones revisamos si se queda o no.

Darwin: Gregorio, el lunes hablamos en mi oficina para cuadrar detalles.

Año 2009.

Después de conocer los resultados del año anterior y teniendo en cuenta las alzas de los principales proveedores, Hernan Dario Gerente General de Centro Pan decide hacer un incremento de precios en las líneas más representativas, entre las que se encontraban el Pan D 600 y D 550, esta fue comunicada vía correo electrónico.

Una mañana de lunes Gregorio recibe un correo electrónico de asunto: Alza de precios, en el que le informaban que a partir del próximo lunes se incrementarían los precios un 8% en las líneas más representativas, entre ellas el Pan D 600 y D 550, dicha información es compartida a toda la fuerza de ventas de la agencia comercial Cali, los cuales no se encontraban preparados para recibir esa noticia después de haber estado en vacaciones colectivas y más cuando ya se comenzaba a sentir la entrada del Pan D 600 de la competencia El Indio y el Pájaro, ante esta medida los clientes se ajustan a trabajar con el Pan D 550 por ser más económico. Por otro lado Gregorio inicia la tarea de desarrollar productos complementarios a la industria panadera para equilibrar la mezcla de productos que estaba concentrada en una línea muy importante Pan D 600 y D 550, considerada el producto estrella, la idea inicial era conservar las buenas ventas de esa línea mientras se crecía las ventas totales con otros productos que necesitaba de un impulso especial y que prometían tener éxito dentro del portafolio.

Unos meses después los vendedores de Cali comienzan a sentir cada vez más el producto de la competencia y ver como se perdía poder de negociación en los clientes más interesantes que generaban volúmenes en compras, esta situación fue evidenciada por Gregorio quien inmediatamente le informa a Hernan Dario, para que tomara la decisión pertinente al caso, esta no fue nada favorable para Gregorio porque la decisión fue seguir firmes con el alza, ya que la competencia también la había anunciado, que era cuestión de tiempo para que el stock que tenían los distribuidores se agotara y tuvieran que hacer la reposición con precio nuevo, lo que los obligaría a tener que subir los precios de venta y en ese momento el mercado se nivelaría.

Especialización en Mercadeo

A medida que transcurría el tiempo la situación se complicaba cada vez más, pues los precios que ofrecía la competencia estaban por debajo del mejor precio al que podía llegar Centro Pan con el producto Pan D 550, el cual era más económico que el D 600, una vez más Gregorio decide hablar con Hernan para revisar el tema, pero Hernan cree que es más un tema de gestión y relación con los clientes, que se podría solucionar sin tener que bajar el precio.

Para los meses siguientes la situación continua igual, Gregorio siguió insistiendo con bajar los precios pero no conseguía lograrlo, pues se presumía que los clientes manipulaban con la especulación, al decir que estaban comprando a menor precio a la competencia como mecanismo de presión para obligar a los oferentes a bajar los precios; de ahí en adelante los sondeos de precios se hacían con factura como evidencia para demostrar que si eran ciertos. Al evidenciar que la situación era una realidad, Hernan Dario decide manejar otro canal de distribución diferente al que se venía manejando con las tiendas Centro Pan, llamado corporativo el cual se facturaría por medio de una oficina virtual, con unas condiciones comerciales mejores para los negocios de volúmenes, que permitían dar mayores descuentos, puesto que por ser virtual se omitían los diferentes gastos inherentes a la operación de las tiendas, además la compensación variable para los vendedores que facturaran por esa oficina era menor lo que permitía sostener y cuidar los márgenes de utilidad.

Gregorio comunica la decisión a toda su fuerza de ventas, presenta las nuevas condiciones comerciales, las restricciones, la compensación variable y explica el porque para sensibilizar el tema, en los meses siguientes se observa que la decisión fue acertada, muchos clientes que hacían volumen y que no estaban comprando fueron retomados, además se llego a nuevos clientes, los cuales no se les había podido vender; la línea de Pan D 550 fue la que más se dinamizo y con la cual se logro recuperar mercado, pero eso solo duro unos cuantos meses, la competencia los distribuidores del Pan el Indio, iniciaron una campaña para desprestigiar la línea en la que resaltaban una de las características principales, la densidad, aunque los cliente no tenia bien claro de que se trataba se enfocaron en realizar ensayos para dar a conocer la absorción, de esta manera ilustrar el tema, con ello lograron demostrar que en el Pan D 550 marca Volcán distribuido por Centro Pan, tenia mayor la absorción, mientras que en el producto marca el Indio con densidad 600 la absorción era menor.

Hernan Dario, decide vender el Pan D 600 marca el volcán al mismo precio de Pan D 550, con el objetivo de contrarrestar la campaña de desprestigio, además se realizo una campaña para comunicarle a los clientes que con el Pan D 600 además de tener una mayor densidad también cuenta con unos atributos adicionales que hacen que el producto tenga ciertas bondades y aplicaciones

Especialización en Mercadeo

diferentes. De esta manera se recupero la confianza en los clientes gracias al buen respaldo de la marca Volcán, la cual fue considerada como la mejor, esto hizo que la línea volviera a ser el producto estrella de la agencia comercial Cali.

Año 2010.

La oficina en Colombia de la fabrica El Indio, a través de sus gerentes hicieron una muy buena labor para aumentar la demanda de la línea Tu-Pan por medio de una de las variable de marketing el precio, llegando no solo a Distribuidores sino también a los principales fabricantes de pasteles de bajo costo como a grandes panaderos; por otro lado la oficina del Pájaro trataba de recuperar a los distribuidores que había dejado de comprar, mejorándoles el precio pero con el compromiso de que tenían que hacer un volumen interesante para lograr esos precios, de esta manera se genera una nueva caída en el precio de venta, lo que popularmente conocemos como guerra de precios. Centro Pan, se mantuvo al margen y no quiso caer en esa guerra que solo desangraría sus utilidades.

Por varios días en las reuniones con la fuerza de venta de Centro Pan Cali el tema central fue el Pan D 600, puesto que los vendedores sentían que no tenía como competir con los precios actuales aun con los precios de la Oficina virtual; para Gregorio era muy claro que la compañía no iba a bajar los precios y que había que hacer otras cosa para recuperar las ventas perdidas, es ahí donde se concentran los esfuerzos en desarrollar otras líneas potenciales que fácilmente podrían llegar hacerlo, pera esto era necesario medir la mezcla de productos en ventas por vendedor, fortalecer conocimientos, estudiar mercados y conseguir nuevos clientes.

Con los desarrollos de nuevos productos la ventas además de diversificarse aumentaban, mientras la participación de Pan D 600 disminuía, eso solo duro un par de días, puesto que luego vino una variable externa desastre natural que afecto al país de origen del producto el Indio y el Pájaro, (ver Anexo 3.) esto ocasiono problemas a la fabrica, vías, puerto y a toda la logística inherente al proceso de exportación. Una vez más la agencia comercial de Cali tomaba el control, esta vez absoluto del suministro del Pan D 600, desafortunadamente el material que llegaba era insuficiente para atender a todo el mercado, una vez más se pensó en el precio como mecanismo para frenar la demanda, pero fue imposible, los pedidos seguían llegando y no había manera de atender a todos los clientes.

Las ventas totales de la agencia Cali crecían por dos principales razones, una por el esfuerzo en desarrollar productos con mayor valor agregado, en el que el servicio era su principal diferenciador y dos por las ventas del Pan D 600 que crecían desproporcionalmente sin ningún tipo de esfuerzo, puesto que las

Especialización en Mercadeo

circunstancias lo permitían, debido a la oportunidad que se dio con el desastre natural del país origen de los fabricantes el Indio y el pájaro.

Año 2011.

La gestión en ventas realizada en el 2010, sirvió de impulso para arrancar el año con la inercia que se traía, las otra líneas participaba con un alto porcentaje en la ventas totales, al igual que el Pan D 600 que volvía a estar entre las líneas más vendidas de la agencia comercial Cali.

En el primer comité de gerencia, se evaluaron los resultados de año anterior, los cuales estaba a favor de Gregorio en su gestión de la agencia comercial Cali.

Hernan Dario: bueno veamos los números por zonas.

Gregorio: Arrancamos con la zona sur?

Hernan Dario: si, adelante.

Gregorio: Buenos días los resultados de la región valles fueron los siguientes.

Indicador Comercial cumplimiento en ventas:	116%
Indicador de productividad Variación en ventas:	53%
Indicador cuota de mercado participación:	22%
Posición en el mercado	segundo lugar
Variación en la participación de mercado	38%
Producto estrella, Pan D 600 participación	38%

Hernan Dario: muy buen rendimiento, creo que es la zona que más crece.

Darwin: si, esa es la zona con mayor crecimiento de la compañía.

James: va muy bien.

Una vez superado el problema para los fabricantes el Indio y el Pájaro, nuevamente comienza a entrar producto para nivelar el mercado, ya que se encontraba desabastecido, esta fue la oportunidad para ellos recuperar precio, ya que el mercado lo estaba pagando muy bien, pero a medida que entrada mercancía y los inventarios crecían obligó a los gerentes a empujar la venta nuevamente con la variable precio, es así como el fabricante el Indio comienza a recuperar mercado, mientras tanto el fabricante Pájaro da la pelea de la misma

Especialización en Mercadeo

manera para evitar ceder terreno; Centro Pan Cali conserva las políticas actuales y se concentra en los pequeños panaderos con un programa de premios de acuerdo a las compras, esta campaña había funcionado muy bien en otras región del país, lo cual se tomo como precedente para aplicarlo al mercado de Cali.

La compañía consistía en incentivar la compra de Pan D 600 marca el Volcán a través de premios que se podría redimir de acuerdo a ciertas unidades en un periodo determinado, al principio los clientes dejaron ver su interés por participar en la campaña, lo que se tradujo en ventas, pero más tarde los pequeños panaderos comenzaron a ser cuentas de lo que compraban, lo que ganaba y a como compraba, como resultado les era más favorable comprar el producto del Indio o el Pájaro. Nuevamente el diferenciador en este producto era el precio, aunque esto trajera como consecuencia márgenes de utilidad mínimos.

Cada vez que el precio de la Agencia comercial Cali quedaba por fuera del precio del mercado, se le daba espacio a la competencia para que llegara a nuestros clientes con el producto Pan D 600, además de entrar con otros productos complementarios lo que hacía que la situación empeorara, Centro Pan siempre reacciono a posteriori lo que hacía más difícil la recuperación de los clientes que habían dejado de comprar, aunque en ocasiones se ajustaba el precio para ser competitivos, la competencia como estrategia mantenía el canal lleno en todo momento, así tenía el tiempo suficiente para ir sondeando precios y reaccionar a cualquier ajuste que hiciera Centro Pan, esto se dio en varias oportunidades lo que llevo a tomar la decisión de no seguir el juego de la competencia y estar atentos a cualquier oportunidad de negocio que se diera para aprovecharla, sin tener que competir de frente.

Días después Centro Pan Cali ve en uno de sus clientes aliados la oportunidad de competir indirectamente con su producto marca Volcán, este aliado remplazo el producto marca el Indio por el Volcán, de esa forma Centro Pan comenzó a colocar el producto en el mercado, ya que el aliado sacrificaba margen por volumen y le apuntaba a la utilidad marginal.

Al mismo tiempo se logro recuperar unos clientes que por varios años le habían comprado a Centro Pan y que tenían una muy buena referencia a cerca del producto marca Volcán, solo con ellos se les dio un precio diferencial que fuera atractivo para conservar la relación comercial; también se logro convencer a otros clientes a que hicieran volumen para venderles a un mejor precio, ambas ventas se realizaron por la oficina virtual, donde las condiciones comerciales eran mejores y más flexibles que las de las agencias comerciales.

Gracias a esas dos estrategias comerciales se pudo corregir la curva descendente que presentaba la línea en los meses anteriores, además de generar ingresos

Especialización en Mercadeo

adicionales a la compañía, mas no a las agencias comerciales de Cali, pues el producto que se vendía no pasaba por este canal, se hacía por un centro de operación llamado oficina virtual donde la mercancía salía del centro de distribución directo al cliente, omitiendo los costos inherentes a la operación.

Finalizando el año la empresa nacional MAC inaugura la puesta en marcha de la nueva planta de Pan-Mac con la que prevé atender el mercado local con una capacidad de producción anual de 132.000 m3. (Ver Anexo 4)

Año 2012.

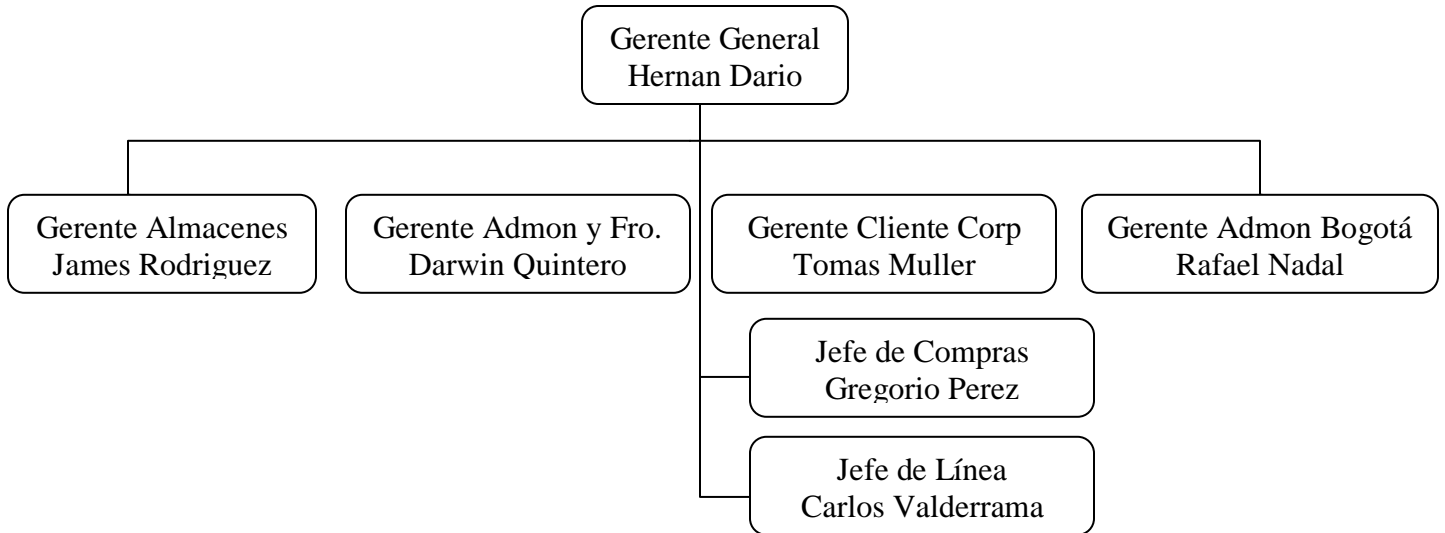
La Fabrica el Volcán envía un representante a Colombia para estudiar el mercado del Pan D 600, iniciando por la ciudad de Cali; este llega como cliente incógnita con el papel de indagar en ciertos temas entre ellos el precio, uno de los temas que más le llamo la atención fue el gran potencial que había en esta ciudad y la poca participación que presentaba su distribuidor exclusivo Centro Pan, con esa información la fabrica toma a decisión de mejorar los precios para que su distribuidor traslade ese porcentaje al cliente final y sea más competitivo. En el primer semestre se logro aumentar las ventas más por las oficinas que por las tiendas, pero en el segundo semestre con la llegada de un nuevo oferente, esta vez una fabrica local Pan-Mac hizo que los fabricantes el Indio y el Pájaro quienes tenían el 80% del mercado, blindaran el canal a través de bajar el precio, a lo que responde la nueva planta con un precio de instrucción con un 10% por debajo del mejor precio del mercado.

Esa condición de mercado crea una brecha mayor entre Centro Pan y los clientes, puesto que nuevamente su precio se alejaba del precio del mercado, por otro lado su aliado con quien llegaba indirectamente queda fuera, pues no tenía como competir.

Al finalizar el mes Gregorio le comunica a su jefe Hernan Dario que la participación en ventas de la línea Pan D 600 en la ciudad de Cali cae al 5%, además las ventas de la oficina virtual decrecen un 80%.

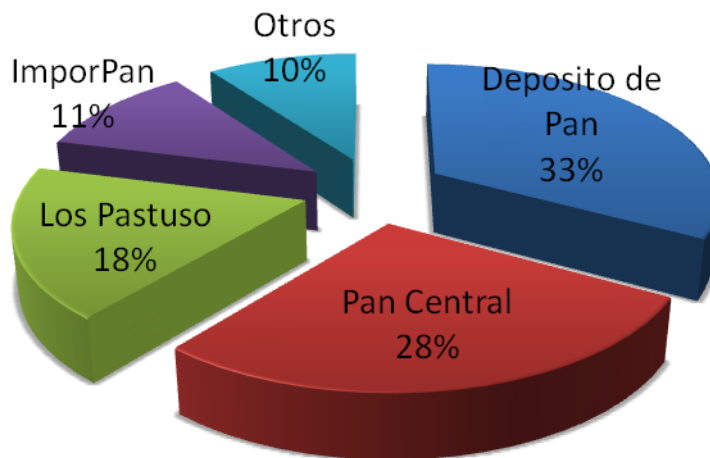
Es en este momento donde la compañía Centro Pan, comienza analizar las diferentes causas que llevaron a su producto estrella al abismo, cuáles fueron las situaciones más complejas y que reacciones se tomaron al respecto, a preguntarse los porque?, a dimensionar el espacio que se le dio a la competencia, a revisar la consecuencias, no solo de la perdida de las ventas, sino también de la imagen que se genero al relacionar la marca Centro Pan con precios altos, aunque solo se diera en una sola línea de su amplio portafolio de productos.

Anexo 1. Organigrama.



Anexo 2. Participación de Mercado Cali.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO CALI



Anexo 3. Desastre natural.

2

Share

Enviar a un amigo

Valorar

Imprimir

En tu móvil

Rectificar

Además

- Gráfico: **Terremoto en Chile** | Escombros en cada calle
- Google abre una página de ayuda
- Reacciones Obama: "EEUU está listo para asistir en el rescate"
- Vídeo: Las muertes aumentan a cada hora

CHILE | 8,8 en la escala Richter

El fuerte terremoto registrado en Chile deja ya 300 muertos

VÍDEO ÁLBUM




Una joven, sobre el suelo de lo que era su hogar. | Reuters


Anexo 4. Nueva Empresa de Pan en Colombia.

EMPRESA

Pan - mac MDF:

Se Inaugura la Primera Planta de esta Variedad en Colombia

 Luisa Fernanda Castro Patiño
Periodista M&M

La junta directiva de  mac aprobó una inversión cercana a los USDS 45 millones para el montaje y puesta en marcha de la primera planta de tableros MDF en Colombia, que tendrá una capacidad para producir 132.000 m³ del producto, al año.