

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

MÁS QUE TÁCTICAS PARA SOBREVIVIR*

ANA MARÍA ARBOLEDA ARANGO

M.S. en Relaciones Industriales, Iowa State University, 2002. Candidata a doctor en Administración de Tulane University, Estados Unidos.
Profesora tiempo completo, Departamento de Mercadeo, Universidad Icesi, Colombia. Investigadora adscrita al grupo de competitividad y productividad en las organizaciones, Colombia.
Dirigir correspondencia a: Departamento de Mercadeo, Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.
amarboleda@icesi.edu.co

CLAUDIA VIVIANA RODRÍGUEZ

Especialista en Mercados y MBA, Universidad Icesi – Tulane University, Colombia y Estados Unidos.
Gerente, Representaciones Lam, Colombia.
Dirigir correspondencia a: Calle 12A No. 108-130, Cali, Colombia.
clauropo@hotmail.com

JUAN PABLO VALENCIA

Especialista en Mercados y MBA, Universidad Icesi – Tulane University, Colombia y Estados Unidos.
Gerente de canal, Colgate-Palmolive Compañía, Colombia.
Dirigir correspondencia a: Carrera 1 No. 40-108, Cali, Colombia.
jupavalsa@hotmail.com

Fecha de recepción: 10-12-2008

Fecha de corrección: 19-01-2009

Fecha de aceptación: 20-04-2009

RESUMEN

HOP es una empresa líder en suministros de oficina que enfrenta la problemática de contar con una gran variedad de eventos comerciales dirigidos a clientes de los diferentes canales. Permanentemente implementa nuevas tácticas para llegar al cliente y para estar notoriamente en el punto de venta. Sin embargo, la diversidad de actividades del canal está afectando su rentabilidad. Este comportamiento es sustentado por el departamento comercial como el úni-

co camino para ser competitivos. Además, la multiplicidad de actividades comerciales parece no estar jugando a favor sino en contra del cumplimiento de los objetivos de venta. Con este marco, una serie de preguntas llevan al estudiante a pensar más allá de las tácticas con las que HOP reacciona en el día a día, para pasar a pensar en una estrategia comercial de largo plazo teniendo en cuenta un plan a tres años y una propuesta de evaluación y seguimiento.

* Este caso es el resumen del trabajo de grado preparado por estos estudiantes en la Especialización en Mercadeo, 2006. Es propiedad de la Universidad Icesi.

PALABRAS CLAVE

Canales de distribución, retail environment, planeación estratégica, investigación de mercados, confusión del cliente.

Clasificación JEL: M30; M31

ABSTRACT

Beyond Survival Tactics

HOP is a company leader in office provisions competing for its profitability. HOP faces the problem of having a great variety of commercial events directed to clients from different channels and retail environments. HOP is constantly implementing new tactics for the client, aiming to be noticed (if such is possible) at the point of purchase. Nevertheless, the

diversity of activities designed for the clients are affecting its profitability, but this behavior is supported by the commercial department as the only way to compete. In addition, the various retail activities are not favoring but limiting the achievement of sales objectives. Given this frame, the set of questions that the case offers, lead the student to think beyond the tactics HOP is using, in a long term retail strategy considering a three-year plan and a proposal for measuring and tracking the firm's performance.

KEYWORDS

Distribution channels, retail environment, strategic planning, marketing research, client confusion.

I. INCONSISTENCIA QUE CONFUNDE

Antonia Martínez, gerente comercial de HOP¹ para Latinoamérica, como todos los días en su horario habitual encendió el carro, salió de su residencia, giró a la derecha en la primera esquina y paró en el semáforo de la avenida principal. Se dirigía hacia las oficinas principales en la ciudad de Topeka, pero de repente este no parecía un día habitual. Estando allí estacionada en el semáforo, le pareció tener un *déjà vu*. Sintió algo que había sentido hace poco tiempo; extrañamente, lo que veía estaba segura de haberlo visto antes de salir de casa.

Sin entender esa sensación y continuando su ruta en medio de los habituales trancones en los cuarenta y siete minutos de recorrido entre su casa y las oficinas de HOP, Antonia tuvo varios de estos “encuentros”. Durante el trayecto se topó con múltiples promociones y eventos que estaba realizando HOP en las diferentes categorías y tipos de clientes. Esa primera sensación de “ya haberlo vivido” ocurrió en el primer semáforo, cuando recibió de un niño el folleto de la principal cadena de la región en la que aparecían varias promociones de productos HOP. Luego, en la ruta encontró varias vallas de sus productos en las cuales se anunciaban eventos y promociones a los clientes. Mientras tanto, en la radio escuchó cuñas anunciando eventos para los clientes. Cuñas, que además ofrecían promociones diferentes a las de los comerciales de televisión, que

en efecto había visto poco antes de salir de casa, también anunciando eventos en las principales categorías de productos. Entonces, entendió esa sensación extraña que la hacía sentir confundida. Lo que el niño le mostró en un volante ya lo estaba viendo desde antes de salir de casa y con seguridad lo había visto todos los días en el mismo trayecto. Pero las cuñas tenían otro objetivo de comunicación, las vallas tampoco eran consistentes y la pauta en televisión era otra táctica independiente.

“¿Qué es esto?!” –exclamó Antonia para sí misma, entre desconsolada e iluminada. Sin esperar un segundo más, llamó a Pink. Bueno, realmente su nombre era Amalia Pinkola, pero su actitud dinámica, amable y algo “rosa” llevaba a los más allegados a llamarla así. Pink era desde hace veinticinco años la asistente de gerencia, era una persona que entendía y vivía las urgencias y preocupaciones de Antonia. Por eso, como si Pink hubiese estado presente en los treinta y seis minutos de trayecto que Antonia llevaba, respondió a la petición de la llamada con “sí claro, ¡jentiendo! Ya los llamo a todos”.

Antonia estaba claramente preocupada por la gran cantidad de actividades dirigidas a los clientes y consumidores de las diferentes categorías de productos y por esto pidió a Pink que citara al equipo directivo, incluyendo finanzas, mercadeo y ventas, a una reunión urgente. Antonia sospechó en ese momento que estaban confundiendo, por no decir que enloqueciendo, a los clientes con tantos y

1 HOP es la sigla que corresponde con el nombre de la organización Handy Office Products.

tan diferentes eventos comerciales y promocionales. Probablemente esto era lo que se estaba viendo reflejado en el P&G de la compañía. Antonia había tenido en su mente estos datos en los últimos meses, algo estaba ocurriendo porque a pesar de la gran inversión de mercadeo en clientes no se estaban obteniendo los resultados esperados (Tabla1).

2. HOP Y SU COMPETENCIA

La compañía HOP inició actividades hace setenta y cinco años en Norteamérica, con la producción de lápices para dibujo; luego continuó con lapiceros de tinta corriente, colores y marcadores. Posteriormente se fusionó con la compañía “La alegría de escribir”, la cual le permitió completar su portafolio con papeles para oficina. En 1963 llegó a Colom-

bia donde se estableció debido a las ventajas que ofrecía este país. Por un lado, la empresa buscaba expandirse hacia el mercado latinoamericano y la posición geográfica colombiana le permitiría alcanzar la cobertura de gran parte del territorio en Suramérica. Por otro lado, la inversión en Colombia estuvo motivada por los beneficios que otorgó la Oficina de Control de Cambios en cuanto a repatriación del capital invertido; gracias a este derecho, las empresas extranjeras que invertían en Colombia tenían la posibilidad de reembolsar al país de origen el capital que hubiesen ingresado a Colombia (Biblioteca Luis Ángel Arango, 1992).²

Así, HOP se ubicó en la ciudad de Palmira, que por la cercanía al puerto de Buenaventura facilitaría la logística de exportaciones. Por este

Tabla 1. Estado de Pérdidas y Ganancias

| Información anual (miles de millones) | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas Brutas sin devoluciones / impuestos | 21.943 | 34.383 | 38.360 | 40.145 |
| Devoluciones / Impuestos | 322 | 429 | -160 | 339 |
| Ventas Brutas | 21.621 | 33.954 | 38.520 | 39.806 |
| Total Inversión Consumidor / Canales | 4.285 | 7.059 | 9.291 | 9.062 |
| Inversión a los consumidores | 2.312 | 3.658 | 4.728 | 2.637 |
| Inversión al cliente | 1.973 | 3.401 | 4.563 | 6.425 |
| Descuento por pronto pago | 228 | 267 | 367 | 251 |
| Eficiencias logísticas | 110 | 130 | 124 | 106 |
| Apoyo desarrollo de canales | 1.635 | 3.004 | 4.072 | 6.068 |
| Ventas netas | 17.336 | 26.895 | 29.229 | 30.744 |
| % Inversión Consumidor / Canales sobre ventas brutas | 19,8% | 20,8% | 24,1% | 22,8% |
| % Inversión en tiendas sobre ventas brutas | 7,6% | 8,8% | 10,6% | 15,2% |
| Costos Variables (producción / logísticos / otros) | 8.197 | 13.073 | 16.432 | 18.530 |
| Margen | 9.139 | 13.822 | 12.797 | 12.214 |
| % Margen (Ventas netas) | 52,7% | 51,4% | 43,8% | 39,7% |

Fuente: HOP, estados financieros

2 Para información actualizada sobre inversión extranjera en Colombia ver la página del Ministerio de Relaciones Exteriores: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/categorydetail>.

motivo, desde sus inicios HOP ha sido el eje comercial para Latinoamérica, y teniendo en cuenta esta función, el recurso humano ha ido cambiando de tal forma que los mismos latinoamericanos guíen el proceso de comercialización; al fin y al cabo una persona con la capacidad de “leer” la cultura genera para la empresa mayores capacidades de adaptación y por lo tanto competitividad (Sparrow, Schuler, y Jackson, 1994; Tayeb, 1995). Inicialmente el talento humano estaba compuesto en un 40% por personal extranjero y un 60% personal nacional; en la actualidad, la relación es de 10% extranjeros y 90% nacional. Actualmente HOP genera 700 empleos directos y casi 75.000 indirectos.

En Colombia, con más de una docena de marcas, HOP es líder en suministros de oficina. El portafolio que maneja incluye lapiceros, lápices de dibujo, colores, marcadores, blocks y cuadernos. En todos estos productos HOP tiene una alta participación en el mercado (Tabla 2), y compite

tanto con empresas locales como con multinacionales.

Por otro lado, los principales competidores de HOP son PIN PON y Biceril. PIN PON es otra empresa de carácter multinacional, cuyas inversiones y portafolio de productos se extienden al mercado de alimentos, papelería y cosméticos. Esta es la compañía de consumo masivo más grande del mundo sumando todas sus unidades de negocio; adicionalmente, cuentan con la tradición de llevar en el mercado mundial más de 200 años. En el mercado de Latinoamérica PIN PON no ha sido tan fuerte, entrando a participar hace apenas unos veinte años. Sin embargo, PIN PON ha ido ganando terreno debido a su capacidad de inversión y gestión empresarial. PIN PON ha definido su estrategia comercial con base en la estrategia de canales de distribución³ y gracias a esto en la actualidad cuenta con un 17% del mercado (Tabla 2).

El segundo competidor es Biceril, el cual tiene un buen sistema de distribución, con costos operativos

Tabla 2. Participación de mercado por producto al cierre del año

| Empresa | Participación por producto | | | | | | Participación |
|-------------|----------------------------|---------|-----------|------------|--------|-----------|---------------|
| | Lápices dibujo | Colores | Lapiceros | Marcadores | Blocks | Cuadernos | |
| HOP | 60% | 53% | 62% | 58% | 28% | 25% | 57% |
| PIN PON | 15% | 17% | 14% | 16% | 33% | 39% | 17% |
| Biceril | 10% | 15% | 9% | 11% | 24% | 21% | 11% |
| Escribiendo | 3% | 4% | 3% | 3% | 5% | 4% | 3% |
| CIB | 3% | 3% | 2% | 1% | 3% | 3% | 2% |
| Otros | 9% | 8% | 10% | 11% | 7% | 8% | 9% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: HOP

3 Camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo.

bastante bajos ya que sus productos son de fabricación netamente local. Esto significa que esta empresa puede responder más rápidamente a las necesidades del mercado, siendo bastante competitivos y agresivos. Biceril cuenta con un 11% de participación en el mercado y mantiene esta posición sustentada en bajos costos. Sin embargo, sus productos no se perciben como de buena calidad. Los demás competidores son locales y ninguno supera el 3% de participación.

3. LA ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial de HOP radica en tener una amplia distribución y precios que le garanticen la penetración en todos los canales de distribución y estratos sociales. Así, HOP se ha consolidado en Colombia como la empresa más importante en el suministro de artículos para oficina contando en todo el país con seis distritos comerciales. Su red comercial

está constituida por un canal directo y un canal indirecto, siendo ambos canales importantes dentro del mix de venta de HOP. El canal directo refleja el 45% y el canal indirecto el 55% de la venta de HOP (Tabla 3). En el canal indirecto el rol más importante lo juegan las tiendas, HOP llega casi a 120.000 tiendas en toda Colombia.

La combinación comercial del canal directo e indirecto tiene la función de garantizar la capacidad para tener una mayor fuerza en la distribución, es decir, estar ubicado en el *retail environment*⁴ donde los consumidores finales necesitan el producto. En este sentido, HOP cuenta con una fuerza de ventas que atiende al canal directo, constituido por supermercados⁵ y superettes.⁶ Por otro lado, el canal indirecto es atendido por los distribuidores,⁷ mayoristas⁸ y establecimientos conocidos como *cash & carry*,⁹ quienes finalmente llegan al consumidor a través de las tiendas, superettes y farmacias (Gráfico 1).

Tabla 3. Participación en ventas de HOP por canal y retail

| Canal | Intermediario / Retail | Participación |
|-----------------|-------------------------------------|---------------|
| Canal Directo | Supermercados | 30% |
| | Superetes | 13% |
| | Farmacias de supermercados | 2% |
| Total | | 45% |
| Canal Indirecto | Mayoristas de Droguerías | 4% |
| | Distribuidores con fuerza de ventas | 33% |
| | Mayoristas | 18% |
| Total | | 55% |

4 Subcanal de distribución enfocado al ambiente de compra. Por ejemplo tiendas, droguerías, superettes, y supermercados.

5 Establecimiento detallista cuya superficie oscila entre 400 y 2.499 metros cuadrados, que ofrece generalmente productos de consumo masivo ubicados en góndolas a las que los consumidores acceden directamente para tomar los productos de su elección.

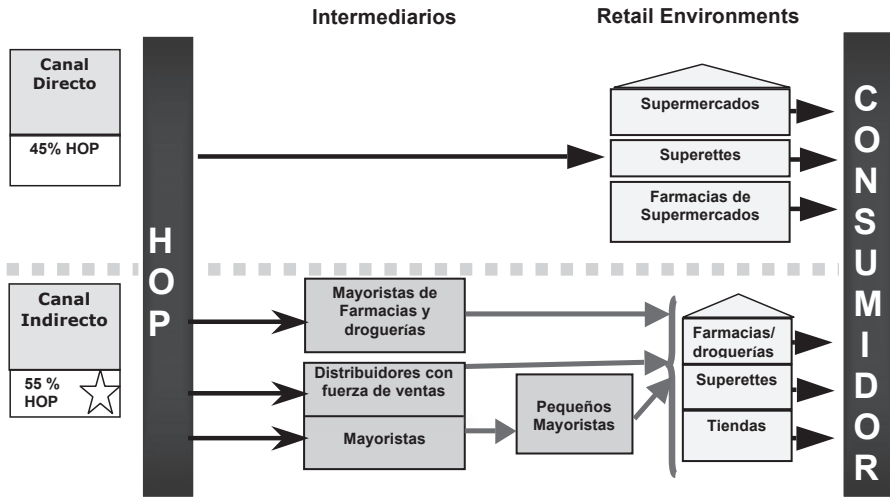
6 Es un supermercado pequeño que ofrece una mejor alternativa en términos de distancia y por lo tanto es utilizado para compras del día a día; sin embargo, sus precios pueden ser mayores a los del supermercado. El sufijo *ette* proviene del francés y significa una "versión más pequeña" (del supermercado, en este caso).

7 Entidad que lleva bienes o servicios del fabricante al consumidor final o a otro canal de distribución.

8 Realiza una actividad de intermediación entre los fabricantes o productores y los detallistas, compran en grandes cantidades y venden a otros distribuidores (mayoristas o minoristas).

9 Es un autoservicio mayorista, cuya traducción literal es *paga y llévatelo*.

Gráfico 1. Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia




Dado el esquema de la red comercial de HOP, es importante tener en cuenta dos aspectos. Primero, las tiendas tienen la mayor participación en ventas para HOP; segundo, estas no son atendidas directamente por su fuerza de ventas. Estos dos aspectos son críticos porque las tiendas han demostrado ser para HOP el canal con más desarrollo y crecimiento (Gráfico 2), hecho que también está ocurriendo en el mercado nacional en general (Dinero, 2008). En el último año la importancia de la tienda ha crecido para HOP en todas las clases sociales, observándose un incremento importante en la media-alta donde alcanza el 36% de las compras. Toda esta información permite entender que HOP no está teniendo una influencia directa sobre el ente de mayor importancia en su desempeño comercial, sino que lo está logrando a través de un tercero (el tendero).

Es claro entonces que el entorno mayorista representa para HOP la mayor participación de sus ingresos. Pero vale la pena entender que los clientes mayoristas de HOP cuentan con varios proveedores de categorías similares, es decir, cada cliente compra a varios competidores directos de HOP y cada uno de estos proveedores diseña para los tenderos, a través del canal mayorista, planes y artículos atractivos. Estos son por ejemplo descuentos en el precio (Nijs, Dekimpe, Steenkamps, y Hanssens, 2001; Yang, 2004), ofertas con otros productos, premios, fiestas, y artículos para uso del tendero y su familia. También se diseñan elementos de comunicación y promoción en el punto de venta como pendones, volantes, afiches, *dummies*,¹⁰ relojes, tableros, uniformes, impulsadoras, degustaciones y muestreo,¹¹ entre otros.

10 Figura que representa la imagen de marca en el punto de venta o en eventos dirigidos a los clientes.

11 Actividad a través de la cual se entrega al consumidor una prueba del producto para que este lo conozca y lo evalúe. En el contexto de actividades de distribución y venta, el muestreo no se refiere al término utilizado en investigación para seleccionar una parte de la población.

Gráfico 2. Tendencias de participación en los retail environments de HOP

| | | Clase socio-económica | | | | | | | |
|---|---------------|-----------------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|
| | | Alta | | Media-Alta | | Media | | Baja | |
| | | Año3 – Año4 | | Año3 – Año4 | | Año3 – Año4 | | Año3 – Año4 | |
|  | Supermercados | 71% | 69% | 50% | 54% | 36% | 37% | 26% | 24% |
|  | Tiendas | 7% | 9% | 25% | 36% | 41% | 46% | 55% | 57% |
|  | Mayoristas | 21% | 21% | 25% | 28% | 19% | 16% | 15% | 18% |

Fuente: HOP. Elaboración propia.

Aunque muchos de estos planes y artículos son atractivos para los mayoristas y finalmente para los tenderos, la gran cantidad de elementos que se ofrecen pueden no estar generando un ambiente adecuado en el momento y entorno de compra (Turley y Milliman, 2000). Por el contrario, es posible que la gran cantidad de actividades logren hacer inmune al tendero ante nuevas actividades, es decir, dada la alta oferta de planes y artículos en el canal, el tendero no es consciente de su valor. Además, el ambiente del mayorista y el tendero no solo está inundado de actividades y elementos publicitarios e incentivos a la compra, sino que también hay una permanente rotación de estos elementos, de tal forma que el ma-

yorista, el distribuidor, los tenderos y los consumidores no alcanzan a familiarizarse con las características del evento/artículo (Arboleda, 2008) y a aprender en qué consiste antes de que lleguen otras. Así, por varias razones, lo que los fabricantes de artículos para oficina han pensado como un estímulo para la venta parece estarse convirtiendo en un incentivo perverso que obstaculiza la venta por varias razones.

Por un lado, es apenas natural que los individuos se resistan a tomar decisiones en un ambiente donde la cantidad de información es tan alta (Chernev, 2003; Novemsky, Dhar, Schwarz, y Simonson, 2007). Segundo, la gran cantidad de eventos/artículos pueden

generar confusión, sentimientos de insatisfacción y desconcierto en el lugar de la compra porque los individuos no alcanzan a tener suficiente información o contacto con alguno en particular. Finalmente, el ofrecer múltiples y cambiantes actividades, promociones o artículos, se convierte en un deber, en un estándar de los proveedores; es decir, las promociones o las estrategias de mercadeo pierden su valor diferenciador (Boulding, Lee, y Staelin, 1994) y por lo tanto, no solo afectan negativamente la capacidad de negociación sino que aumentan el costo de la estrategia y disminuyen su efectividad sobre la rentabilidad.

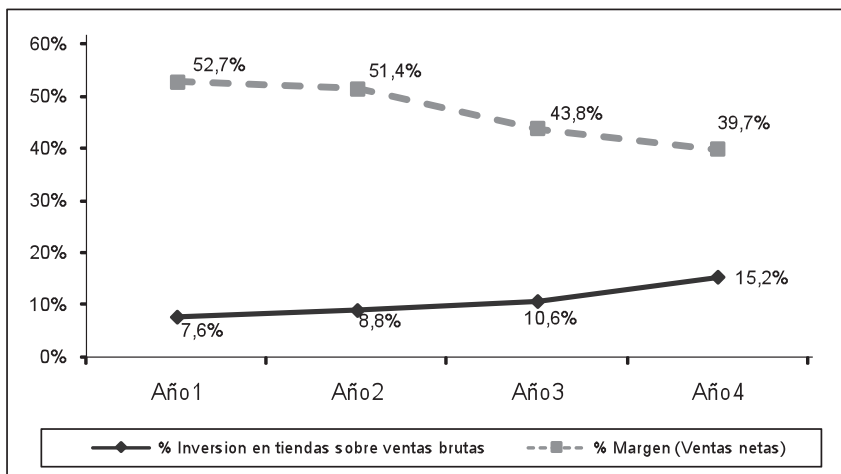
Al cierre del año anterior, HOP era el líder en cuatro de las seis categorías de productos que maneja (Tabla 2). Acompañando a esta caída en participación, están las agresivas campañas en los canales de distribución, particularmente en el canal mayorista, en el que todos los proveedores esperan estar presentes en la tienda como el punto de venta más importante.

4. ENTENDIENDO LA PROBLEMÁTICA

Eran las 10 a.m. del 15 de enero y ya se encontraba Antonia reunida con su equipo de trabajo, los directores de cada una de las áreas de la compañía; es decir, el director de ventas, el director financiero y la directora de mercadeo. Antonia, sin rodeos ni mayor antesala comienza la reunión manifestando su preocupación por la gran inversión y diversidad de eventos comerciales. Además, expresa su idea de que esto está unido a la preocupación de los accionistas con respecto al retorno sobre la inversión, la cual al ritmo de gasto proyectado no sería nada favorable. Para todos era claro que HOP se enfrentaba a una excesiva inversión en el canal mayorista, frente a un mal desempeño en términos de ventas (Gráfico 3).

Así, María Camila Zuluaga, directora de mercadeo, manifiesta que “(...) la ardua competencia entre los fabricantes, las exigencias desmedidas de los retail environments y la presión

Gráfico 3. Margen de rentabilidad e inversión en el canal



Fuente: HOP, con base en el P&G.

por lograr volúmenes significativos de venta nos han llevado a tener múltiples actividades para todas nuestras categorías, perdiendo foco y sin permitirnos tener una inversión inteligente de los rubros. Además, estoy aterrada de cómo los gastos de mercadeo en el canal distribuidor, especialmente el mayorista, han ido en aumento sistemático a lo largo de los últimos años. Por eso los accionistas no pueden esperar que el retorno de estas inversiones sea el mejor”.

Miguel Ángel Marmolejo, director de ventas, comenta que los ejecutivos de ventas constantemente reciben quejas de los tenderos por el gran flujo de actividades hacia el canal: “Los ejecutivos

me comentan cómo los mismos tenderos han llegado a confundir los eventos y actividades, probablemente porque siendo tantas ofertas y con un ritmo de entrada y salida tan rápido, ellos no logran diferenciar a cuál proveedor corresponde cada una. Hay una serie de actividades, que en lugar de brindar al tendero orientación y preferencia por nuestra marca, lo que están haciendo es confundirlo. Adicionalmente, el cliente cuenta con tantos planes y eventos que no los alcanza a ejecutar de la mejor forma” (Tabla 4).

La inversión en los canales de distribución para el presente año se estima en aproximadamente seis millones

Tabla 4. Actividades comerciales a los clientes

| Retail | Activities | Q3-Año3 | | Q4-Año3 | | | Q1-Año4 | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|---------|-----|---------|-----|-----|---------|-----|-----|
| | | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar |
| Todos | 1ra Reunión estratégica de clientes | X | | | | | | | |
| Supermercados | Tomas de papelerías y supermercados | X | X | X | X | X | | | |
| Mayoristas - Distribuidores | Plan Sectorización de colegios | X | X | X | X | X | | | |
| Todos | Surtido correcto | X | X | X | X | X | | | |
| Mayoristas | Espacio ideal | X | X | X | X | | | | |
| Tiendas | Un premio a tu escritura | X | X | X | X | X | | | |
| Supermercados | Plan de exhibiciones | X | X | | | | | | |
| Distribuidores | Plan de dulces | | | X | | | | | |
| Mayoristas - Distribuidores | Regreso al colegio | | | | X | X | | | |
| Todos | Planes introducción nuevos productos | | | | X | X | | | |
| Tiendas | Informativo Club escritor fiel | | | | | | X | X | X |
| Supermercados - Mayoristas | Fabulosa escritura | | | | | | X | X | X |
| Tiendas - Mayoristas | Premios a dependientes | | | | | | X | X | X |
| Todos | Plan de colocación cuadernos | | | | | | X | X | X |
| Tiendas - Mayoristas | Abre una ventana a Hop | | | | | | X | X | X |
| Todos | Plan de exhibiciones cuadernos | | | X | X | X | | | |

Fuente: HOP, documentos de planeación estratégica.

de dólares, lo cual representa el 15% sobre las ventas brutas planeadas del presente año y un incremento del 50% frente al año anterior (Tabla 1). Por otro lado, la casa matriz de HOP está buscando mejorar sus márgenes y rentabilidad vistos tanto en el retorno sobre la inversión (ROI, por sus sigla en inglés, *Return On Investment*) como en el retorno sobre las acciones (ROA, por sus siglas en inglés, *Return On Asset*). Claramente, esto es lo que interesa verdaderamente a sus accionistas¹² ya que es lo que permite el desarrollo de la acción en el mercado bursátil (Johnston, Brignall y Fitzgerald, 2002; Kaplan y Norton, 2005).

Teniendo en su mente las expectativas de desempeño, las de inversión en canales, y la (aún presente) sensación de confusión que vivió en su trayecto a la oficina, Antonia escucha los comentarios del grupo y luego afirma: “La casa matriz ha solicitado a Colombia mejorar la rentabilidad de la empresa, sin dejar de ser competitivos. Creo que para ninguno de nosotros pasa desapercibido el ruido que se está generando en los canales, pero pongámonos por un momento en el lugar del tendero. Escuchemos por un momento la oferta de descuento, el regalo por pronto pago, los afiches, la cuña en la radio, el comercial en la televisión, la degustación, la fiesta...”.

Antonia continúa contándoles lo abrumada que se había sentido al encontrarse con la gran cantidad de eventos que se estaban realizando. Mientras tanto, todos se daban

cuenta que el esfuerzo en mercadeo y actividades de canal que buscan contrarrestar o contra-atacar las actividades de los demás competidores de la categoría parecía no ser efectivo (Steenkamp, Nijs, Hannses, y Dekimpe, 2005). Finalmente, Antonia dice, con algo de desconsuelo: “el cliente no está escuchando nada y lo estamos dejando sordo. Y entonces estamos botando la plata”.

César Torrente, director financiero, expresa su opinión al respecto: “En varias ocasiones he revisado los gastos que se generan a partir del rubro de actividades al canal y hemos trabajado con los equipos de ventas en controlar y reducir la cantidad de dinero invertido. Pero ellos siempre manifiestan que eso es lo que deben hacer si quieren seguir siendo competitivos y ser un proveedor importante para nuestros clientes”.

“Pero es que eso es cierto” –dice Miguel Ángel en un tono un tanto diplomático pero defensivo– “les recuerdo que durante el presente mes se inician los procesos de negociación comercial con los clientes, quienes por información recibida con anterioridad por el área de ventas, serán muy exigentes. Sabemos que los clientes en todos los canales están buscando mayor inversión en mercadeo por parte nuestra y mejores márgenes. Además, todos los otros proveedores tienen ya su oferta de actividades programada; todo está cambiando muy rápido y por eso es necesario salir con la mayor cantidad de actividades. Para nosotros es indispensable cubrir todos los

12 ROA y ROI son dos indicadores de desempeño (Jacobson, 1987; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Lo más recomendable es considerar varios indicadores al evaluar el desempeño de la firma (Kaplan y Norton, 2005).

frentes”. Miguel Ángel termina su intervención diciendo: “No podemos bajar la guardia si queremos seguir peleando en este duro mercado, debemos mantener una agresiva actividad comercial, que nos garantice que las bodegas de nuestros intermediarios se mantengan llenas y de esta forma nuestro cliente no compre productos de la competencia”.

En este punto se rompió el orden, los cuatro argumentaban paralelamente la pertinencia de la estrategia, la ineficiencia de la misma, la obligación dado el mercado, la obligación con los planes de ventas, y la responsabilidad con las expectativas de los accionistas. En este mercado de ideas, cada uno parecía inmune a la posición de los demás y cada uno tenía su estrategia para comunicar su posición. Por ejemplo, Miguel Ángel continuaba defendiendo la importancia de ser competitivos con presencia en el punto de venta, pero ahora lo explicaba de manera gráfica utilizando el tablero (Gráfico 1). Miguel Ángel muestra en el tablero los dos canales de comercialización, trazando una línea directa entre la estrella que sobre el tablero representa a HOP y dos casitas señalándolos como el lugar donde finalmente ocurre la venta (supermercados, superettes y farmacias).

Sobre este esquema, que era inicialmente tan claro, comienza a trazar más rayas mientras explica su forma enmarañada de entender la red comercial “...para cada uno de ellos (los clientes) existen actividades, eventos y objetivos de venta independientes. Miren que un solo cliente puede manejar varios tipos de retail environments, y los planes de cada retail son

diferentes y buscan satisfacer necesidades y clientes diferentes (trazando rayas entre las casitas). Esto nos hace aun más difícil la toma de decisiones relacionadas con los eventos que hacemos ya que cada canal tiene una perspectiva y valoración del negocio diferente”.

Mientras tanto, César Torrente pensaba colocar un poco de orden en la reunión explicando a Antonia de manera objetiva y considerando la posición de los demás, diciendo: “Todos estamos conscientes de las exigencias del mercado, estamos 100% comprometidos con la cifra que tenemos que cumplir y estamos seguros de que vamos a llegar como sea. Pero también debemos cumplir con los parámetros y requerimientos de la casa matriz, así como debemos llegar al número, debemos mejorar la rentabilidad de la empresa, tenemos que ser mas estratégicos y trabajar más alineados”.

María Camila, por su parte, se dirigió a Miguel Ángel (mientras éste explicaba su esquema de canales), considerando que cada canal debía revisar su estrategia y en el conjunto se debían integrar acciones y maximizar esfuerzos: “Estoy de acuerdo con que la compañía siempre ha sido pionera y bandera en la estrategia comercial hacia los canales. Sin embargo, en los últimos tiempos la competencia ha reaccionado bastante bien y por eso puedes tener algo de temor en bajar la guardia y que esta situación sea aprovechada por la competencia en el corto plazo. Es claro para todos que la competencia está encaminando sus esfuerzos en actividades en los canales para tomar puntos de participación en el mercado de HOP. Pero

para mantener el liderazgo y la posición dominante dentro del mercado colombiano debemos fortalecernos, no creando mil actividades diferentes, tratando de satisfacer unas expectativas que sobre todo en el mayorista ya son insaciables. Yo creo que debemos jugar a lo que los otros no están jugando. No sigas botando corriente en el detalle de lo que cada cliente quiere, un relojito, un tablero, una señora disfrazada de Lapicero que les dice a los clientes ‘tome nota-HOP’. Lo que necesitamos es un concepto, una idea de marca que guíe nuestra estrategia a través de los canales y los clientes”.

“Sí, necesitamos tomar una decisión estratégica”—dice decididamente Antonia—. Después de esta reunión, ella tenía aún más claro que sus clientes, e incluso el consumidor final, debía estar confundido, que toda la inversión en mercadeo a canales que estaban haciendo era un desperdicio sin tener un norte, y que quizás esto era un elemento importante en el deficiente P&G (Tabla 1). Sin embargo, Antonia era consciente de que el problema en los canales no se solucionaría durante esa reunión y decide conformar un equipo multidisciplinario con el propósito de que se analice en profundidad la situación actual y se presenten propuestas para atacar dicho problema. Seguidamente, María Camila y César nombraron las personas de cada una de sus áreas, mercadeo y ventas respectivamente, con quienes trabajarían.

5. EL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo multidisciplinario fue conformado para analizar y presentar una propuesta ante la situación por la

que estaba pasando la empresa. María Camila y César tenían ya un poco más de claridad en los antecedentes de la situación a la que debían enfrentarse. María Camila explica su posición señalando que la compañía debe redefinir su estrategia comercial para buscar llegar a los clientes de una manera más efectiva; ella considera que jugar a ser el que hace más ruido en la mente del cliente no es la solución. Concluye diciendo: “no es más ruido lo que nos interesa generar en la mente de nuestros clientes, lo que buscamos es quedarnos en su mente, no sabemos cómo lo vamos a lograr, pero es claro que necesitamos un concepto único y una estrategia focalizada”. Por otro lado, César sonríe porque siente tener una visión opuesta, él considera que a los clientes lo que les importa es lo que toque su bolsillo, y por esto dice “Ustedes saben cómo es nuestra competencia, cualquier táctica que implementemos saldrán a replicarla inmediatamente (Lieberman y Asaba, 2006), necesitamos pensar de una manera estratégica, pensar en un juego de largo plazo y esto lo logramos moviendo las ventas de nuestros clientes”.

Por otro lado, Miguel Ángel cuenta con la experiencia en relación con la dinámica del punto de venta y la cercanía a las percepciones y expectativas de los clientes. Finalmente, el cuarto miembro del equipo es usted. Antonia considera que es indispensable una posición neutra que tenga la capacidad de escucharlos a todos, que no esté inmerso en los conflictos del día a día de HOP, y que no haya hecho parte de los procesos que sus directivos (comercial, financiero y mercadeo) están acostumbrados a

seguir. Es allí donde su posición firme pero accesible a las ideas de todos juega un rol importante; usted hace parte de este grupo multidisciplinario que debe elaborar una propuesta para contrarrestar esta situación de confusión en el cliente y de pérdidas financieras de la compañía.

Así pues, el equipo de trabajo se debe centrar en determinar cómo seguir siendo competitivos sin descuidar los intereses de los accionistas. El equipo también debe considerar que toda esta situación es algo difícil debido a que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de venta. Después de pensar en la rentabilidad esperada por los accionistas y en los objetivos de venta con los que ellos mismos están comprometidos, todos tienen claro que la planeación estratégica implica pensar en todo un plan de largo plazo. Es necesario elaborar tácticas a través de la planeación de eventos o actividades puntuales al canal, pero estas son sólo las partes de una estrategia comercial que las contiene consistentemente a través del tiempo.

6. PREGUNTAS Y EJERCICIOS

1. *Comunicación y comercialización:*
 - a) Diseñe un concepto de comunicación a través del cual llegar a los diferentes clientes.
 - b) Desarrolle una estrategia comercial teniendo en cuenta cada sub-canal (supermercados, superettes, tiendas, farmacias y droguerías).
2. *Investigación de mercados:*
 - a) Diseñe un estudio con el objetivo de determinar la efectividad de su estrategia comercial.
 - b) Determine cuáles son las principales variables a medir en el seguimiento a

la estrategia. c) ¿Cómo determinar el impacto de cada una de las estrategias comerciales?

3. *Planeación estratégica y seguimiento* (Fernández-Valiñas, 2007): Elabore un plan estratégico a tres años, en el que se tenga en cuenta la inversión en promoción en canales, distribución, investigación de mercados, e inversión en comunicación. Explique este plan dentro de un cronograma y establezca su presupuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arboleda, A.M. (2008). Percepciones del color y de la forma de los empaques: una experiencia de aprendizaje. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 31-45.
2. Biblioteca Luis Ángel Arango. (1992). Colombia: Reseña de su estructura económica. Generalidades del país. *Blaa digital*. Recuperado en diciembre 10, 2008, de: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/colombia/eco6.htm>
3. Boulding, W., Lee, E. y Staelin, R. (1994). Mastering the mix: Do advertising, promotion, and sales force activities lead to differentiation? *Journal of Marketing Research* (JMR), 31(2), 159-172.
4. Chernev, A. (2003). When More Is Less and Less Is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 170-183.
5. Dinero. (2008). Tiendas: vivitas y coleando. *Dinero*, 46-49.
6. Fernández-Valiñas, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

7. Jacobson, R. (1987). The validity of ROI as a measure of business performance. *American Economic Review*, 77, 470-478.
8. Johnston, R., Brignall, S. y Fitzgerald, L. (2002). 'Good Enough' Performance Measurement: A Trade-Off between Activity and Action. *The Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 256-262.
9. Kaplan, R.S. y Norton, D.R. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance (cover story). *Harvard Business Review*, 83(7/8), 172-180.
10. Lieberman, M.B. y Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(2), 366.
11. Nijs, V. R., Dekimpe, M. G., Steenkamps, J.B. y Hanssens, D.M. (2001). The Category-Demand Effects of Price Promotions. *Marketing Science*, 20(1), 1-22.
12. Novemsky, N., Dhar, R., Schwarz, N. y Simonson, I. (2007). Preference Fluency in Choice. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44(3), 347-356.
13. Sparrow, P., Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 267-299.
14. Steenkamp, J.B., Nijs, V., Hanssens, D. y Dekimpe, M. (2005). Competitive Reactions to Advertising and Promotion Attacks. *Marketing Science*, 24(1), 35-54.
15. Tayeb, M. (1995). The competitive advantage of nations: the role of HRM and its socio-cultural context. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 588-605.
16. Turley, L. W. y Milliman, R. E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193-211.
17. Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
18. Yang, P.C. (2004). Pricing strategy for deteriorating items using quantity discount when demand is price sensitive. *European Journal of Operational Research*, 157(2), 389-397. 