

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS ESTADO DE MÉXICO

15 DIC 2008

BIBLIOTECA



315597

**VENTAS CON TENDENCIA NEGATIVA EN LA CATEGORÍA DE
AFEITADO, GENERADO POR LA COMPETENCIA ENTRE CANALES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.**



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
PROYECTO DE CAMPO PRESENTADO POR:
KARLA BRAMBILA LAZO

ASESOR
DR. VICTOR LÓPEZ

DICIEMBRE 2008

❖ **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo busca recomendar una solución ante un problema denominado: **Ventas con tendencia negativa en la categoría de afeitado, generado por la competencia entre canales de distribución comercial.**

Dicho problema es una situación comercial (ventas en el área comercial) de una compañía dedicada a los bienes de consumo masivo dentro de la categoría de afeitado masculino.

En la actualidad existe una competencia entre compañías por ganar el mercado y conseguir que el mayor número de consumidores (*finales ó intermedios –medios mayoristas-*) vayan a sus tiendas y los escojan como “su lugar favorito” para hacer sus compras.

Específicamente hablando de los grandes canales de distribución (autoservicios, mayoristas, clubes de precios, etc.), han entrado en una “guerra” de precios, promociones, productos, etc. que provoca que los consumidores tengan que tomar una decisión basada en más elementos que simplemente comprar un producto.

Lo anterior impacta a los proveedores de tal manera que deben de ofrecerle a éstos canales de distribución, soluciones que eviten dañarse entre ellos y tengan una venta “más cordial” y una libre competencia que impacte positivamente en sus ventas y rentabilidad.

Por lo tanto, el objetivo de este proyecto es el proponer soluciones a la problemática actual que presenta la empresa GIP, en la categoría de afeitado. Que se ha visto dañada entre el canal mayorista y Clubes de precio, impactando directamente en sus ventas y rentabilidad.

El proyecto analizará las causas que generaron el problema, para poder identificar qué acciones tomar de acuerdo a la situación actual del mercado y las diferencias que existen entre los canales de distribución del producto que está causando la problemática.

Se propone una solución con versiones a corto, mediano y largo plazo que se puedan ir ejecutando cuanto antes, ya que el problema sigue creciendo y así parar las pérdidas de la categoría.

Las soluciones se encontraron detrás de identificar las causas raíz que ocasionaron el problema entre clubes y mayoreo son:

a) **Solución a corto plazo**, con argumento en *Satisfacción del consumidor y cliente*. Alinear una plataforma de precios sugerida al público para ambos canales, con el fin de recuperar el margen perdido y reestablecer la satisfacción de los clientes y así re inician las compras a la compañía.

b) **Solución a mediano y largo plazo**, con argumento en *Diferenciación entre productos y valor agregado*. Se recomienda buscar un producto diferenciado entre ambos canales, debido a los tiempos de entrega de la compañía a mediano plazo se propone generar un código con una diferenciación en cantidad de producto a vender en ambos canales.

Y a largo plazo una diferenciación de producto radical entre canales, es decir vender productos con especificaciones completamente distintas para cada canal enfocándose al mercado objetivo que va dirigido el producto en ambos canales de distribución.

Se recomienda trabajar en equipo por un fin común, internamente en la compañía entre ambos canales de atención a clientes (clubes y mayoreo). Entender que la situación a total compañía es agravante y se debe de trabajar como uno sólo y con un fin que es el de recuperar las ventas de la categoría de afeitado para la compañía GIP.

El proyecto busca servir como fuente de consulta para situaciones parecidas con las que se pueda encontrar alguna otra compañía, ya que el mercado cada vez es más agresivo y competitivo con su posicionamiento dentro del mercado y va a la alza. Por lo que se hoy se deben de ofrecer alternativas como proveedor distintas, para salir librado de sus clientes de los diferentes canales de distribución.

❖ **Índice de contenidos:**

1. Introducción y Antecedentes.....	7
2. Descripción del problema.....	11
3. Marco Teórico.....	12
4. Solución y descripción de entregables para la empresa.....	19
5. Beneficios para la empresa.....	47
6. Siguietes pasos.....	48
6.1 <i>Plan de implantación sugerido</i>	48
6.2 <i>Organización para la implantación</i>	48
7. Calidad del proyecto de implantación.....	49
7.1 <i>Cumplimiento contra objetivos</i>	48
7.2 <i>Cumplimiento de plan de acción</i>	48
7.3 <i>Beneficios vs resultados esperados del dueño del problema y consultor</i>	50
8. Experiencias y Observaciones.....	51
9. Impacto a la Comunidad.....	52
10. Conclusiones.....	53
11. Referencias.....	54
ANEXO 1: Glosario términos.....	55

❖ **Índice de diagramas y tablas:**

<i>Tabla 1:</i> Portafolio de productos.....	11
Diagrama 0: Segmentación de la Categoría de Afeitado.....	12
Diagrama 1.0: Folleto competencia en precio.....	16
Diagrama 2.0: Curva de relación costes y precios.....	18
Diagrama 3.0: Diagrama Causa - Efecto problemática.....	19
Diagrama 4.0: Comportamiento de PUG por canal de distribución.....	20
Diagrama 5.0: Tendencia de PUG en consumo.....	21
<i>Tabla 2:</i> Situación actual entre canales.....	24
<i>Tabla 3 y 4:</i> Tendencia de la categoría de afeitado. En crecimiento y por segmento.....	26
<i>Tabla 5:</i> Requerimientos del cliente y consumidor, situación actual.....	36
<i>Tabla 6:</i> Requerimientos del cliente y consumidor, situación Ganar - Ganar.....	36
<i>Tabla 7:</i> Plan de Implantación y organización sugerido.....	48
<i>Tabla 8:</i> Calidad del proyecto.....	49

1.- INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

En la actualidad la competencia entre compañías cada vez es más agresiva, con el objetivo final de conseguir el mayor número de consumidores leales a su marca, a su tienda, a su producto, etc.

Dicha competencia lleva a los mercados a colocar estrategias tales como: Promociones al consumidor, reducciones temporales en precio, ofertas con tarjetas de crédito, paquetes promocionales, etc. Todo esto con el objetivo de ganar mayor puntos de mercado ó *Value share* contra sus competidores.

Los consumidores de ahora, son más exigentes y buscan las mejores ofertas para comprar sus productos de la canasta básica, así como de consumo masivo; el proyecto presentado está basado en un producto de belleza para uso masculino, como un producto de consumo de conveniencia² en la industria del afeitado masculino.

El problema se centra en la pérdida en ventas que ha generado la competencia entre canales de distribución de compra: Clubes de precio y Mayoristas.

1.1 Industria

La categoría en la que se encuentra el proyecto presentado es la de afeitado masculino, definida como una categoría para la remoción del vello facial y corporal³, segmentada en:

- Rasurada *húmeda* (utilizan un rastrillo) y *seca* (utilizan una máquina con batería.
- El segmento en donde gira el problema es el de rasurado húmedo, que tiene tres sub-segmentos:

² Producto de consumo de conveniencia = Producto de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de forma inmediata y con un esfuerzo mínimo de comparación y compra.

³ Información basada en estudio de investigación del consumidor, México 2006 NCS.

Desechables – Consiste en una sola pieza plástica, con una navaja de rasurar que no se reemplaza y se tira la pieza completa al terminarse su vida útil ó bien no da una rasurada satisfactoria para el consumidor.

Máquina de afeitar con repuesto de navaja – Rastrillo que utiliza un repuesto intercambiable (cartuchos) y el mango se mantiene no se tira hasta que tenga una vida útil.

Doble filo: Navaja tradicional con un sólo filo en ambos lados, que se utiliza regularmente en las barberías.

Los consumidores objetivo son de los 15 años en adelante y en cualquier nivel socio-económico. Con una segmentación por punto de precio y desempeño de los productos dentro del portafolio completo ofrecido por el mercado como: Bajo 40%, medio 30% y alto 30%.

2.1 Compañía

La compañía GIP es una compañía dedicada a la venta de productos de consumo, con más de 165 años en el mercado e incursiona en diferentes categorías tales como: Alimentación canina, alimentos como café, cuidado del cabello, detergentes, afeitado, jabones de tocador, etc. Con más de 300 productos y se localiza en más de 160 países, lleva 60 años en México.

Es una compañía dedicada a la innovación de los productos y ha sido pionera en diferentes categorías como pastas dentales, shampoo, etc., pionera en la investigación de mercados y en la técnica de introducir segundas marcas que compiten con las suyas principales. Su propósito es: “Ofrecer productos de marca de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero”. La categoría que se presentará en el proyecto es la de afeitado.

2.3 El mercado de la industria de afeitado

La categoría de afeitado cuenta con tres grandes marcas que el consumidor reconoce: GI (donde radica el proyecto) 72% del mercado, BC 5% del mercado y SH 3% del mercado.

La segmentación marcada que existe de la categoría es: Desechables y máquinas de afeitar. El 70% de la compras se realizan en desechables, mientras que tan sólo el 20% en las máquinas porque son productos de mayor desempeño y por ende de mayor precio al consumidor.

A lo largo del tiempo, los competidores han incursionado en los tres segmentos de precio, siendo el líder GI tanto en desechables como máquinas de afeitar por la estrategia que tiene de innovación en el mercado y el posicionamiento de marca con el que cuenta, hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta⁴.

GI al contar con ese posicionamiento de marca, la competencia que se genera en mayor proporción en dicha categoría, no es entre la competencia de productos sino la que generan los canales de distribución comercial de los productos.⁵ Si bien el canal de distribución va desde la producción hasta que se consume y es ahí en donde radica la problemática.

El producto a tratar es un rastrillo desechable, y los canales de distribución en donde se consume el producto son Clubes de precio y Mayoristas, las ventas de la categoría de afeitado que se hace en ambos canales es del 43%.

⁴ Philip Kotler, Gary Armstrong. 2003. *Fundamentos de Marketing*. Publicada por Pearson Education, Inc. Editorial Prentice Hall, México. Página 235.

⁵ Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio desde la fase de producción a la adquisición y consumo.

- Clubes de precio: Su origen se sitúa hace más de dos décadas en los EU con la firma Wal*Mart, su introducción se produce en 1993. Son grandes superficies entre 9,000 y 13,000 m² de productos de gran consumo, con un surtido entre 3,500 a 4,500 referencias en los que el cliente encuentra un precio bajo, tienen una segmentación de consumidores: Los socios individuales, familias que compran en cantidades altas –más de 1 producto del mismo tipo- y los ocupan para uso propio y existe el socio de negocio que es el tendero que tiene una “changarrito” ó tiendita y se surte en el club por los precios bajos que encuentra).

- Mayoristas (Centros físicos de contratación al por mayor existentes en los grandes núcleos urbanos, en lo que se reciben los productos agrarios, ganaderos y pesqueros desde los centros de contratación de origen, se clasifican en dos: Mercados centrales o mercados centrales de abasto y Mercados centrales de la red Mercasa -Mercados Centrales de Abastecimiento, Sociedad Anónima-, ellos garantizan el abastecimiento de ciudades y facilitan a la administración la realización de las indispensables labores de fiscalización y control sanitario).

La competencia que se ha generado entre ambos canales es detrás de bajar el precio de PUG (rastrillo desechable de mayor venta en dichos canales, de la compañía GIP) lo cual ha generado baja en margen de los clientes de GIP, así como una especulación en precios en el canal mayorista por la rebaja específicamente de un club de precio (SM) que ha impactado en la pérdida en ventas drástica del canal mayorista, impacto en \$101,166 de venta para GIP.

2.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La situación actual de la categoría de afeitado es positiva a total mercado, con niveles de *Value Share* y unidades creciendo.

El crecimiento de GIP (*Value share*) dentro de la categoría de afeitado: GIP crece tanto a total mercado, así como en el segmento Mayorista.

Si se analizan las ventas internas de la compañía GIP, los embarques de la compañía no están de igual forma en el canal mayorista, dicho canal representa el 42% de las ventas de GIP. Como resultado de la problemática se obtuvo un decrecimiento de 96 Indx vs. el año anterior (*Jul '07 - Jun '08 vs Jul'06 - Jun '07*).

La pérdida en venta viene del producto que representa el 42% de las ventas a total mercado que es PUG.

Dicho producto pesa el 62% de las ventas del canal mayorista y a su vez ese segmento mayorista, impacta en el 26% de las ventas total GIP. Ese 26% de las ventas ha venido cayendo desde Dic '07, mayormente a partir de Febrero '08 impactando en \$101,166 de venta para GIP.

Todo esto sucede en el código que se vende a mayoreo y SM de PUG:

Portafolio de productos:

CANAL de distribución	Conteo (# de rastrillos)	Presentación	Descripción
Mayoreo	24	tarjeta exhibidora	Tarjeta para colgarse dentro del changarro
Clubes de Precio	24	tarjeta exhibidora	Tarjeta para colgarse dentro del changarro

Tabla: 1

Como se muestra en la tabla anexa 1, el producto que se vende en ambos canales es exactamente el mismo.

3.- MARCO TEÓRICO

El presente proyecto radica en la categoría de afeitado del mercado masculino.

3.1 Definición de una categoría

- Grupo distintivo y administrable de productos/servicios, que los consumidores percibe como relacionados y/o sustituibles para satisfacer sus necesidades.

Una categoría puede estar compuesta por segmentos y sub-segmentos:

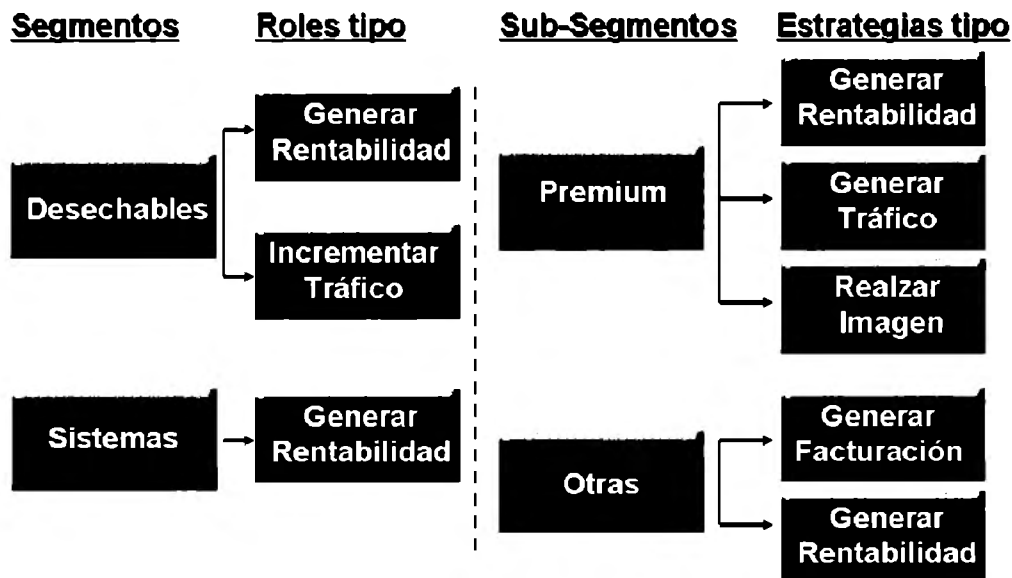


Diagrama 0

Como se muestra en la diagrama 0, una categoría puede estar segmentada por el tipo de rol que juega, la estrategia que sigue, el objetivo que tiene dentro de una categoría, etc.

La categoría de afeitado es aquella que comprende a un grupo de productos mecánicos y químicos, utilizados en la remoción de vello facial y corporal, mediante un proceso húmedo de remoción, es decir, se involucra agua y preparaciones pre y post afeitado

El proyecto muestra la problemática gira alrededor de la competencia que se genera entre los canales de distribución comercial en un producto de la categoría de afeitado masculino, y surge la siguiente pregunta:

3.2 ¿Por qué se da la competencia?

La competencia excesiva presiona por colocar los precios a la baja y afecta negativamente la rentabilidad como es el caso de la empresa GIP. La intensidad de la competencia de un mercado la determina el origen del mercado y hay algunos en donde es más agresiva o directa que en otros.

Los modelos económicos de la competencia se encuentran divididos en:

- *Competencia perfecta*: Se da cuando se tienen productos no diferenciados es decir homogéneos é idénticos y su única diferencia radica en el precio y por ende en muchas ocasiones se generan “guerra de precios”. También se da un conocimiento perfecto del mercado en donde las empresas tienen la misma oportunidad de producir exactamente los mismo productos no existen limitantes para ello, es decir no hay una ventaja competitiva para ninguno de ellos.

El mercado es el que decide el precio como resultado del “juego” de la oferta y la demanda.⁶

- *Monopolio puro*: Es el extremo a la competencia perfecta, existe un único vendedor, si un consumidor quiere acceder a él sólo se lo puede comprar a ese vendedor. La mayoría de las marcas se encuentran en un punto intermedio.

⁶ Steven P. Schnaars 1994. Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos. Página 113.

- *Competencia imperfecta*: Esta afecta a los compradores y a los vendedores. En la medida que una empresa puede lograr esto, se verá mejor beneficiada en términos de rentabilidad, atracción de consumidores, etc.

Existen dos tipos: Competencia monopolística (Diferenciación del producto) existen muchas empresas que venden pero tienen productos distintos ya sea reales o imaginados, lo que ayuda a que no compitan sólo en precio sino en las diferencias entre ellos. Y logran una ventaja competitiva puesto que ofrecen algo único y no sustituto. Oligopolio (pocos vendedores) son muy pocas empresas y grandes las que los venden y las que existen venden el mismo producto o servicio. Se fundamenta en el control del mercado y no en la existencia de productos únicos.

Hoy GIP en el producto PUG se encuentra en una competencia perfecta, puesto que ofrece un producto que tiene también la competencia, muy sensible a precio y que hoy es el único diferenciador entre los canales.

Por ende la propuesta de Largo Plazo va detrás de buscar una competencia imperfecta detrás de un producto diferenciado, que le permita a la compañía generar mayor rentabilidad, ofrecer un producto libre de competencia en precio y enfocándose en ofrecer mayor calidad en él.

Para la identificación de las razones por las cuales se dio el problema en GIP se llevó a cabo un diagrama Causa – Efecto.

3.1 Solución del problema mediante diagrama causa – efecto, el objetivo de un “diagrama de Ishikawa” también denominado, es una herramienta que sirve para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios.

Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

El problema a analizar es: Y= Tendencia negativa en el 26% de las ventas de GIP de Dic '07 a la fecha (*embarques*):

Impactos:

- 1) M\$240 anualizados
- 2) Pérdida de margen para los clientes de constante de Feb '08 a la fecha

Ayudó a dar una solución precisa del problema a evaluar y en el presente proyecto sirvió para identificar las siguientes causas:

1. Especulación en precio vs SM
2. Falta de satisfacción del consumidor final
3. Cambio en condiciones comerciales de GIP con sus clientes a partir de Feb'08
4. Falta de conocimiento entre canales de la situación del total negocio. Clubs vs Mayoreo
5. Falta de foco por parte de ventas de PUG en mayoreo
6. Falta de colaboración entre canales por un fin común = Incremento en Ventas GIP

Una vez identificados las causas raíz, se determinó que las de mayor impacto son:

- 1) La especulación de precio
- 2) Falta de sensibilidad entre los equipos de ventas

3.2 Especulación en precios que degenera en una guerra de precios:

Los canales de distribución están poniendo una presión muy fuerte detrás de los precios, dice Vesey⁷. Para ejemplificar una guerra de precios entre canales, se hace referencia a un artículo que describe la

⁷ Cooper, Olivia, Poultry World. Oct 2008. Retailer competition hots up as producers feel the pinch. *Business Source Premier*. Vol. 162, Issue 10.

situación actual entre *retailers*, en donde “Sólo se requiere de un producto que rompa con el precio, para que todo lo hagan”, esto no debería de ser una justificación para bajarlos, pero caerán inevitablemente los precios como sucedió entre dos autoservicios alemanes: *Asda y Tesco*.

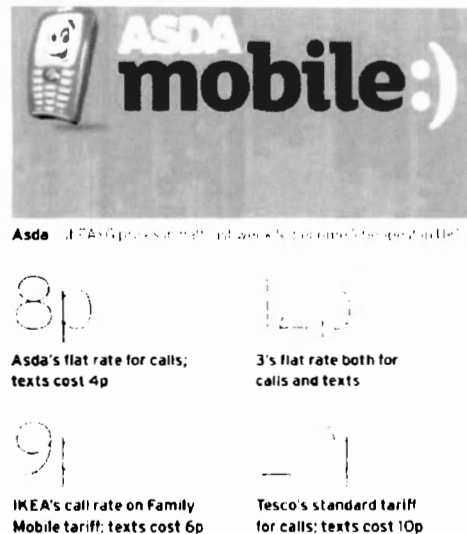


Diagrama 1.0

Como se muestra en el diagrama 1.0 es un folleto que colocan en las tiendas para poner claramente un gráfico, que le permita al consumidor hacer directamente el comparativo en precios si lo compra en ASDA vs si lo comprara en Tesco, esta situación se da en todos los canales de distribución existentes en donde cada uno de los clientes está dispuesto a bajarse incluso en muchos casos por debajo del costo para ganar mercado.

En el caso de PUG entre el canal mayorista y clubes de precio, sucede lo mismo hoy SM baja sus precios lo suficiente para que un changarrero les compre a ellos. Lo cual impacta en las ventas del mayorista y por ende deja de comprarle a GIP.

Ahora los consumidores son más conscientes de los precios⁸ de acuerdo al artículo de great britain, en donde muestra como es que los *retailers* hacen una competencia directa por precio, y saben que los consumidores hoy reaccionan más ante estas bajas en precio tan

⁸ Donnelly, Alex. 8/27/2008. Supermarkets extend battle to mobile offers. *GREAT Britain*, p2-2, 1/3p.

dramáticas. Y los consumidores buscan ahora manejar de mejor forma su presupuesto y por ende buscan los mejores precios.

Dada esta situación, lo que sucede es que las compañías empiezan a perder dinero e incluso venden por debajo del costo con el único objetivo de ganar el mercado o al consumidor. Y se muestra en la curva de comportamiento de un producto con respecto a sus costos y precios basado en BCG.

3.3 Patrones de comportamiento coste – precios

Si se analiza desde la situación actual de los distribuidores, a ellos les impacta el coste y a los consumidores el precio.

La relación entre los costes y precios determina no sólo los beneficios de la empresa, sino, también, si ésta será capaz de sobrevivir en el mercado. ⁹ Esta relación según el BCG constituye un aspecto fundamental para los precios.

Cuando existe una competencia inestable como es el caso de PUG existen cuatro etapas distintas:

1. *Introducción*, los precios son más bajos que los costes y la empresa pierde dinero en cada unidad vendida.
2. *Liderazgo del mercado*, en la etapa del crecimiento la demanda crece rápidamente (por eso se le denomina según BCG “paraguas de precio” por la forma que toma la gráfica), la demanda supera la oferta del producto. En esta etapa del ciclo es la mejor de la empresa, no te conviene bajar los precios, todos ganan.

⁹ Steven P. Schnaars 1994. Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos. Páginas 59 a 61.

3. *Turbulencia*, para ambos casos: a) Una empresa reduce sus precios para ganar mercado -esto es el caso de los mayoristas- o b) Los beneficios más altos los obtienen empresas que se encuentran en un sector que atrae cada día nuevos competidores. -esto es el caso de club de precios-. Sólo algunas de las empresas permanecen activas y las demás se tienen que retirar inevitablemente del mercado.

4. *Regreso a la estabilidad*, los precios se estabilizan en algún punto sobre los costes de la empresa que produzca al coste más bajo del sector y por debajo del nivel de precio que resulte atractivo para otras empresas.

Como se muestra en el diagrama anexo, GIP en ambos canales ha pasado por todos los periodos de la curva.

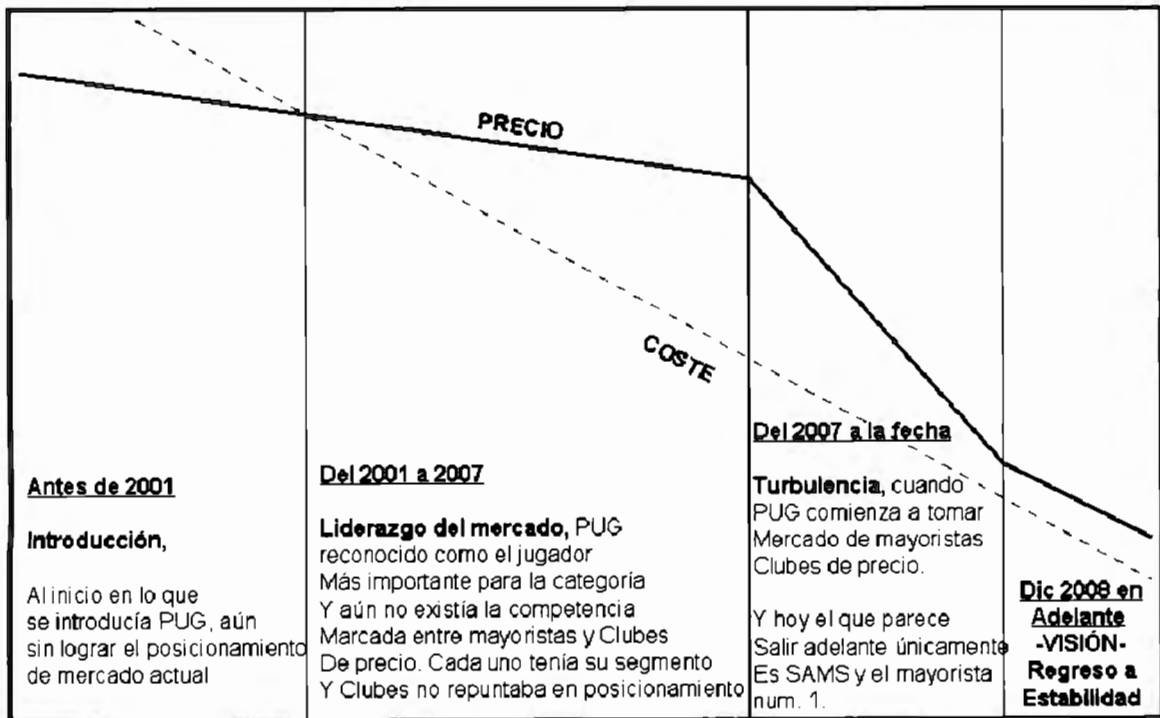


Diagrama 2.0

Sólo dejando afectados a la rentabilidad, por ende la venta, que es lo que ha repercutido en embarques para GIP. Y por ello la visión de Dic 2008 es que regrese a la estabilidad detrás de las soluciones de negocio presentadas.

4.- SOLUCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES PARA LA EMPRESA

4.1 Identificación de las causas raíz de la problemática.

Para identificar qué es lo que sucedió con PUG en el canal mayorista y poder ofrecer una solución, se realizó un diagrama causa-efecto (Diagrama 3.0) para identificar cada una de las causas que están impactando negativamente en las ventas a total GIP

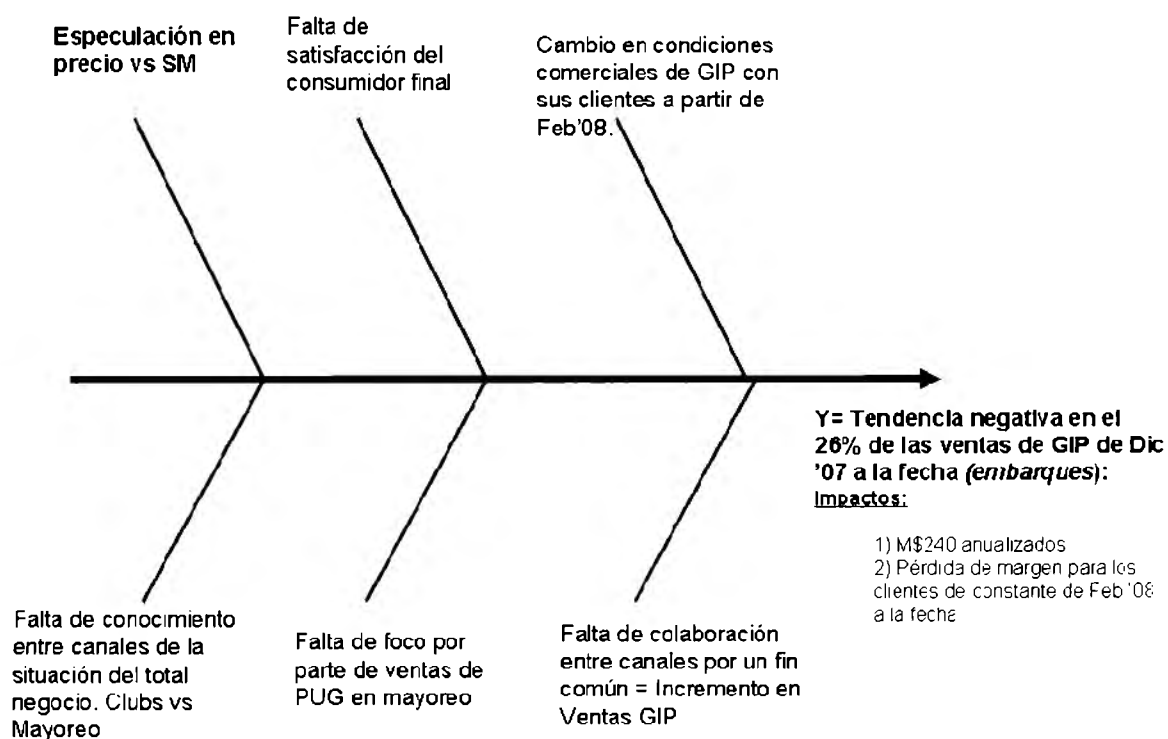


Diagrama 3.0

y se encontró que lo que más está impactando es:

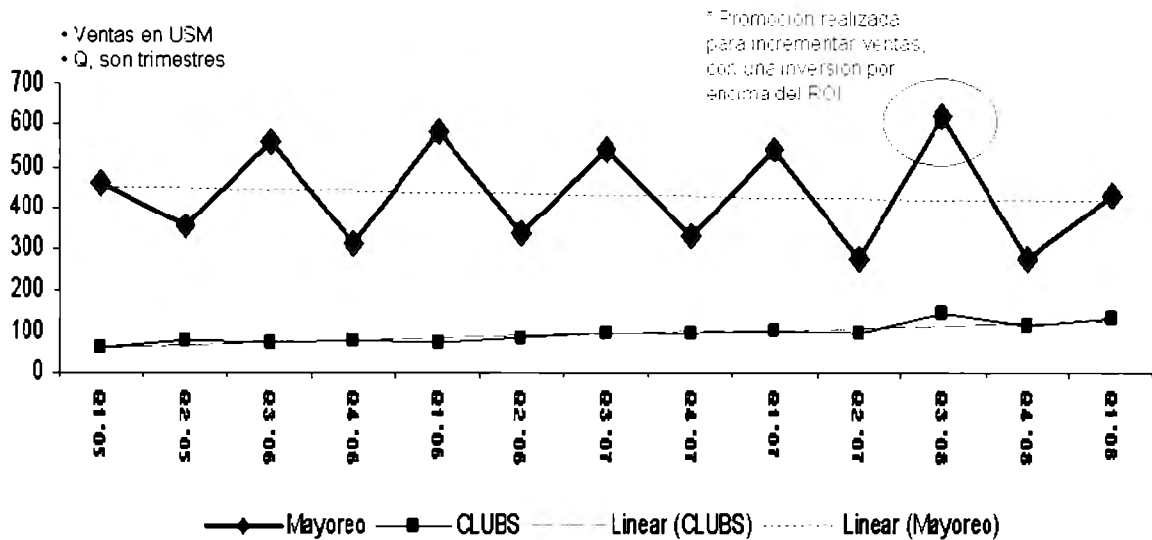
1) La especulación de precio que se está generando entre el canal de Clubs de Precio y mayoreo, ya que se genera una “guerra de precios” y los clientes de GIP mayoristas ya no quieren comprar y esperan que SM Club saque una promoción y comprarle a él y así dejar de

perder margen por querer estar competitivo ante él.

No todos los mayoristas hacen sus compras en SM, pero se genera una especulación de precio dentro del canal, que detiene las ventas.

La situación grave es que el incremental en ventas que está generando el canal de Clubes, es 115 Indx vs el año anterior (Jul '07 - Jun '08 vs Jul'06 - Jun '07) vs 96 del mayorista. Lo cual no es suficiente para recuperar las ventas perdidas por los mayoristas. (Diagrama 1.1).

Comportamiento de PUG por canal de distribución



- Se identifica que la tendencia negativa de Mayoreo es constante, vs que Clubes viene creciendo
- No recupera Clubes en volumen de ventas la pérdida del canal mayorista

Diagrama 4.0

Como muestra el diagrama 4.0 anexo, las ventas del canal mayorista vienen paulatinamente cayendo, a excepción del Q3 '08 (Ene '08 – Mzo'08) en donde se realizó una promoción en donde se le regalaban al changarrero 4 pilas, si compraba una tarjeta de PUG con un contenido de 24 rastrillos.

BIBLIOTE



315597

Mientras que si se observa la tendencia del canal de clubes viene al alza, pero el diferencial en ventas de un canal vs el otro es muy alto. Ni en el Q3 que tuvo un alza el canal de clubes, logra recuperar la venta del mayorista.

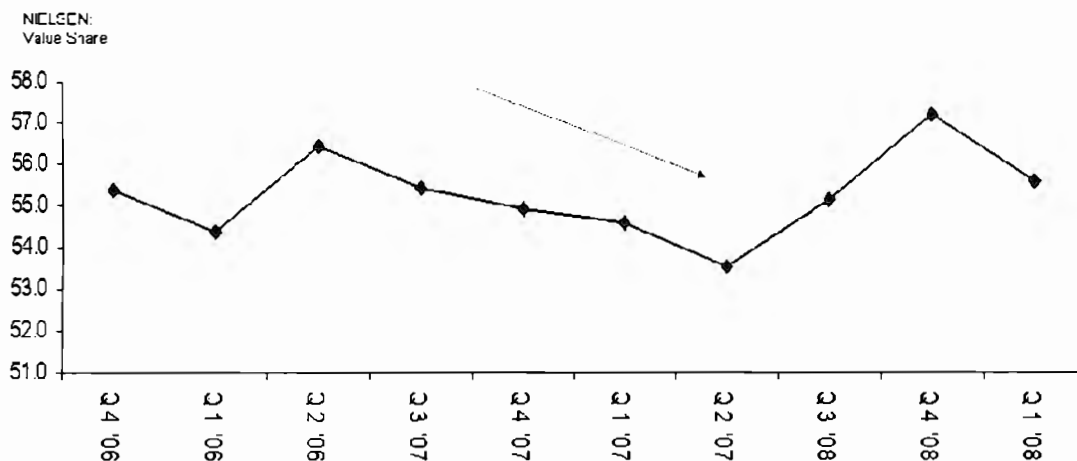
Si se hace el análisis en USM y analizando el mismo periodo:

Mayorero	- 360USM
<u>Clubs</u>	<u>+6 USM</u>
TOTAL CUM	-354USM

Se muestra que acumulado durante los periodos mencionados en el diagrama 4.0 se han perdido 354 USM que representan \$110 de ingresos a la compañía.

Si se analiza el *Value share* según Nielsen, viene estable vs el año anterior (Diagrama 5.0), sin crecimiento pero no presentando una caída del 96 Indx como sucede en embarques.

Tendencia de PUG en consumo



- Aquí se demuestra que el impacto está siendo en embarque y no en consumo de los clientes.
- La tendencia es a la baja, se ve un incremento a partir del Q4 del 07/08 por la promoción ejecutada dentro del canal que era PUG con 4 P3 gratis.
- En embarques no se impactó en la misma proporción además de la inversión en sacar un producto promocional, con productos de regalo.

Diagrama 5.0

De acuerdo al diagrama 5.0, se demuestra que el impacto está siendo en embarque y no en consumo de los clientes, vemos que PUG viene creciendo en términos de consumo de los changarreros.

Se mostraba una tendencia negativa del Q2 '06 al Q2 '07 y a partir del Q3 '08 que empezó a generar consumos la promoción de 4 pilas gratis venía a la alza. Dicho crecimiento se debía a la promoción que estaba distribuyéndose correctamente, al terminarse y continuar las ventas con los códigos regulares de nuevo viene cayendo como se muestra en el Q1 '08.

La situación es crítica para la categoría, porque está perdiendo ventas y rentabilidad a pasos agigantados sin poder encontrar una solución.

2) Falta de sensibilidad entre los equipos de ventas, esto se debe a que cada equipo de ventas interno busca tener las mejores ventas en su canal, sin importar el impacto que está generando a total compañía.

4.2 Objetivos del proyecto

La propuesta del proyecto es presentar cómo atacar los diferentes problemas que salieron del diagrama causa-efecto que causaron el efecto mayor para tener hoy esa pérdida en ventas:

- × Especulación en precio, generado por una guerra de precios entre canales.
- × Sensibilidad entre los equipos de ventas del impacto que generan sus clientes a total categoría.

Presentar una propuesta que recupere las ventas y poder accionar el plan detrás de una estrategia a corto, mediano y largo plazo para estabilizar al mercado.

4.3 Descripción de identificación y solución del problema

Basándose el proyecto en diferentes investigaciones como: ¿Por qué se da la guerra de precios?, diferenciación de productos entre canales, satisfacción del cliente mediante un valor agregado, trabajo en equipo interno, efectos en el consumidor ante un cambio de precio. Se generará una propuesta al cliente que le permita atacar todos los ámbitos y tener de nuevo un mercado estable con crecimientos en ventas y rentabilidad tanto en embarques como en consumo.

4.4 Identificación del problema

Se midieron diferentes elementos así como investigaciones para identificar si las causas mencionadas en el Diagrama 3.0 realmente son un problema existente, se mostrará en cada una porqué hace sentido que GIP genere una propuesta de negocio para un problema actual, tales como:

- 1. Situación actual entre canales*
- 2. Crecimiento del canal de clubes de precio*
- 3. ¿Por qué se da la guerra de precios?*
- 4. Cambio en condiciones comerciales*

1) Situación actual entre canales:

	Año Fiscal 07/08 vs 06/07	Promedio mensual	vs Pronóstico	
	Indx	Indx	MSU	\$ ventas
Mayoreo	96	90	-361	-103,167
Clubs	131	147	6	1,714
TOTAL	102	99	-354	-101,166

Tabla: 2

De acuerdo a la tabla 2 anexa y a los Diagramas 4.0 – 5.0. Se puede observar que en teoría el canal mayorista está dejando de comprar por comprar en Clubs. Pero esto no es así en los embarques, podemos ver lo siguiente:

Mayoreo: Cae contra el año pasado, al igual que las ventas mensuales y acumuladas en pérdidas vs. lo pronosticado -\$103.

Total: Crece 102, debiendo crecer 107, por ende a total se llevan perdidos -\$101.

Esto muestra que realmente no se están recuperando las ventas de un canal a otro en cuanto a embarques, si bien en términos de *Value Share* no ha caído, se debe a las intervenciones en promociones que se han hecho para recuperar mercado.

El canal mayorista cae en PUG a pasos agigantados, siendo un producto que pesa 26% del total de la categoría e incluso pesa el 61% de las ventas totales para el canal mayorista. Por lo que se debe de reaccionar cuanto antes para detener la caída y empiece a impactar en *Value Share*.

2) Crecimiento del canal de clubes de precios, el canal de Clubs de precio viene creciendo y la compañía tiene que ser capaz de identificar que será un canal que se irá posicionando año tras año.

Adelante se muestra como según la INEGI a partir del año 2001 fue cuando se reposicionaron los clubes de precio, presentaron la siguiente tendencia:

Las ventas al mayoreo en abarrotes cayeron uno por ciento durante 2001, pero aumentaron 14 por ciento las de clubes de membresía (tiendas que venden productos tanto al mayoreo como al menudeo).

Con la llegada de los clubes de precio a México, inició una paulatina pero significativa guerra contra los distribuidores de abarrotes, los cuales han perdido una parte del mercado. Mientras que en 2001 los clubes de membresía registraron un crecimiento de 14 por ciento en ventas, el índice de ventas al mayoreo en abarrotes de INEGI observó una caída de uno por ciento.

En los dos años siguientes, los clubes de precio incrementaron sus ingresos en 16 y 9 por ciento, respectivamente; en cambio, la situación fue más drástica para la industria que disminuyó 6 y 3 por ciento en el mismo periodo.

“Los clubes de precio sí representan una competencia para la división mayoreo, distribución, ya que con una estrategia muy agresiva de precios motivan la visita de los dueños de las tiendas de la esquina, afectando nuestras ventas”, expresó el funcionario de un mayorista en un plana del periódico Reforma.

“Ahora, el dueño del despacho u oficina al realizar sus compras aprovecha la ocasión para adquirir lo que requiere para su casa, cosa que antes realizaba por separado”, declaró un analista de Deutsche/IXE.

Analizando la categoría de afeitado en el canal mayorista:

TOTAL categoría Afeitado	Vs mismo periodo año anterior	
	Oct 07 - Sept 08	Ene - Sept 08
Indx	107	105

Tabla 3

	Peso en la categoría		Dif en ppt vs mismo periodo año anterior	
	Oct 07 - Sept 08	Ene - Sept 08	Oct 07 - Sept 08	Ene - Sept 08
Cartuchos	1.2	1.1	0.50	0.30
Desechables	94.6	95.0	0.80	1.20
Doble filo	4.2	3.9	- 1.40	- 1.40

Tabla 4

De acuerdo a las tablas 3 y 4 arriba mostradas, se muestra un crecimiento total anualizado de 107 Indx y año calendario 105 Indx vs el año anterior, esto incluye todos los competidores y participantes en la categoría. -Según tabla 3-. Los clientes mayoristas siguen interesados en vender afeitado, puesto que viene creciendo su categoría y por ende los consumidores lo siguen demandando.

La tabla 2, habla de los segmentos en los que se divide la categoría de afeitado:

Desechables: Hoja y máquina fija en una sola pieza.

Sistema: Máquina (mango) con **cartuchos** intercambiables.

Doble filo: Hoja de afeitar regularmente utilizada en las barberías.

Se muestra en la -tabla 2-, que la participación por los segmentos que se venden en el canal mayorista viene creciendo: Desechables (segmento donde se encuentra PUG) ganando .8 puntos porcentuales anualizado y 1.2 según año calendario, lo cual demuestra que seguir participando en el segmento de desechables es de suma importancia (PUG pesa el 54% de las ventas de ese segmento) siendo éste segmento el 95 de la categoría total.

Por ende, los distribuidores mayoristas seguirán vendiendo afeitado como categoría por el crecimiento que continúa teniendo ésta, pero debe de ser un negocio ganador para ellos.

GIP debe de ofrecer una propuesta ganadora en términos de ventas y rentabilidad para ser el proveedor clave en la categoría y ser un socio de negocio con los mayoristas.

Como se muestra el canal de clubes de precios está tomando fuerza y continuará creciendo, por lo que es de suma importancia que se desarrolle en conjunto un plan Clubs – Mayoreo para que no se siga viendo afectada la compañía.

3) ¿Por qué se da la guerra de precios?

“Existe una guerra de precios cuando no existe un diferencial entre los productos que compiten ya sea entre sí o bien de un canal de distribución con otro, por lo que el único recurso que les queda es el **precio**”.

Cuando se avanza en la participación de mercado y no existe una diferenciación real o imaginada por el consumidor entre los productos, comienzan a depender de una diferenciación entre precios lo que conlleva a una “guerra de precios”

Algunos competidores empiezan a bajar sus precios, para ganar participación de mercado y por ende impacta en el margen del sector, siendo la única herramienta si no existe una diferenciación. Dentro de algunos términos de marketing se menciona que la pura competencia de precios sólo se reduce en una **reducción en la rentabilidad para todos los participantes en el mercado**.

Existen diferentes estrategias de Marketing, que se describen a continuación para que no se recurra únicamente a precios:

- a) Incremento en actividades promocionales y sobre todo si es un mercado que no se ha incursionado en demasía en esos términos.
- b) Introducir nuevos productos al mercado, incrementando así su

participación de mercado, ya que se ha comprobado que se ha incrementado participación en el momento de lanzar un producto.

Si se analiza la situación actual de PUG, no se ha tenido mayor cambio en el producto desde su lanzamiento. Tiene la participación de mercado más alta en la categoría en el canal mayorista y su estrategia es seguir incrementando su distribución como PUG.

Cabe mencionar que a partir de la fusión de GI con GIP, resaltan dos antecedentes a mencionar:

× Durante el año fiscal se ofrecen dos **promociones** en el año (2 meses): *Antes de GIP* (GI Co), sólo se le vendía a SM el producto regular, nunca las promociones

Con GIP, se le abrieron los códigos promocionales también, dejando al canal mayorista sin ninguna oportunidad de tener un diferenciado en ningún momento del año, cuando la promoción sólo la tenían ellos lograban dos veces del año acaparar el mercado, vs que SM sólo se sometía a vender el códigos regular.

Código regular -Diagrama 0-, siempre se ha vendido a ambos canales antes y después de GIP.

¿Qué ha cambiado a partir de Diciembre '07 que ha incrementado esta "guerra entre canales"? Si en términos generales las condiciones comerciales son las mismas antes y después de GIP:

a) SM decidió entrar a ese mercado tradicional, exactamente con el mismo producto que un medio mayorista y GIP se lo ofreció de igual forma:

- Contando con una capacidad operativa mayor, que le permite meter mayores promociones al mayorista que se surte de un club.

- Hace más promociones de precio, lo que genera que los mayoristas no sean tan atractivos para un changarrero
- Los changarreros esperan en ocasiones las promociones que pondrá SM en lugar de comprar directamente a GIP, que siempre tiene el mismo precio durante todo el año y que no hace más que códigos promocional, puesto que se los ofrece a ambos canales.

b) Cambio en condiciones comerciales a partir de Febrero '08 con la integración comercial de GI a GIP antes, los clientes con un mismo portafolio de oportunidades a través de su catálogo completo y a través de todas las categorías en que participa. Se hará referencia en el punto 5 más adelante.

Los mayoristas no compran el 100% de su volumen a SM, ya que no todos están dispuestos a romper con la relación comercial que hoy han logrado con GIP, pero se genera una especulación de precios y eso impide que los pequeños mayoristas compren a GIP y así disminuir sus compras a total canal.

Por eso es que la guerra de precios entre SM y el canal mayorista ha desencadenado en:

- × Pérdida en ventas de GIP
- × Reducción de rentabilidad de GIP y mayoristas

Con respecto a los otros clubes de precio, están en control, ya que ellos siguen a SM Club:

CS: Está dirigido a otro segmento de mercado más premium. Su estrategia no es reducción de precios, sino ofrecer un portafolio de productos premium y novedades a sus consumidores.

Adicional a que sus ventas no están completamente dirigidas a socios de negocio (changarros) tiene un portafolio segmentado para socio individual con un ticket de compra mayor a cualquier otro canal de distribución de productos de consumo masivo.

CC: es un seguidor de SM busca tener el mismo portafolio e incluso su estrategia si es mayorista 100%.

Por lo que la decisión que se tome con SM, impactará a los demás clubes y será aceptada y aprobada en medida de que se mejore su rentabilidad y se ofrezca un producto de buena calidad y que esté listo tanto para el socio individual, como para el mayorista.

4. Cambio en condiciones comerciales

GIP como cualquier otro proveedor, cuenta con un portafolio de condiciones comerciales que ofrecen a sus clientes, estas pueden ser: Logísticas, por pronto pago, alcance distribución, etc.

En el caso de la categoría de afeitado se tenían ciertas condiciones antes de GIP que los clientes gozaban por parte de GI, a partir de la integración con GIP decidieron respetar los descuentos que se tenían con los clientes, presentando un sólo tipo de desempeño a cumplir por parte de los clientes, para conseguir dichos descuentos.

El objetivo era tener un lineamiento y una señal clara hacia los clientes, de qué deberían de alcanzar los clientes en pro del crecimiento de su negocio.

× El menú ofrecido para sus clientes tiene la política de “*fairness*” es decir igualdad de posibilidades entre cualquiera de los clientes (así sea de mayor o menos volumen).

× A partir de Feb '08 se alinearon los descuentos pidiendo un desempeño específico por canal:

Clubes: Un cierto porcentaje se da por visibilidad (Fence, cabecera o riel de entrada) vs un canal mayorista que se solicita estar en cajas de salida (Sólo el 60% de los clientes Mayoristas tienen tiendas de “Minisuper” –formato de tienda de conveniencia-), lo cual repercute en que no todos alcanzan el porcentaje.

Por lo tanto Clubes obtenía un porcentaje más alto, que impactaba en la rentabilidad de su clientes y no se veía dañado el margen de PUG vs los mayoristas.

La diferencia ha generado que Clubes pueda incluir en factura mayor porcentaje de descuento a su cliente y por ende puede disminuir más su precio de anaquel, sin afectar drásticamente el margen de su cliente. Vs el canal mayorista que sólo Corvi, Garis y el Zorro pueden meterlo a factura y ganárselo bajo el desempeño de tener presencia de rastrillos en todas sus cajas de salida.

Por lo que se propone alinear qué porcentaje debe de ir en factura, para así presentar un lineamiento con cualquier cliente. El cual le permita al producto estar con el valor correcto vs el canal de autoservicios y a su vez tener le margen correcto para ser atractivo al cliente. Se detallará en la solución del problema.

5) Sensibilidad del consumidor antes los precios

El consumidor sí reacciona ante los cambios en precios existentes en el mercado, la única situación que puede estar en contra es que en el momento que se baja un producto demasiado constantemente, puede percibir a un producto como un producto de un valor bajo en cuanto a desempeño.

El comportamiento del consumidor se refiere a cómo toman los individuos las decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en asuntos relacionados con el consumo.*Schiffman y Kanuk, 1997, p.7. Así es como el consumidor decide qué gastar y en qué, por lo tanto es de suma importancia analizar la influencia que ejerce el precio en la toma de decisión de compra del consumidor.

En el caso de PUG, el consumidor no es el consumidor final del producto, sino un medio mayorista. Lo cual incrementa la influencia que ejerce el precio en la decisión, ya que el changarrero debe de decidir qué comprar y que ese producto sea el que le va a generar mayores ventas en su tiendita. Identifica cuál es el producto que rota más durante el periodo que se tiene de compra y el que le dará la mayor rentabilidad a total de sus ventas.

¿Por qué es importante analizar la sensibilidad al precio de los consumidores?, Según Nagle y Holden (1995, pp 94 - 95) hay tres razones por las cuales las empresas se deben de fijar en los precios:

1. Permite identificar los segmentos de mercado que con más probabilidad presentarán distinta sensibilidad ante los precios, lo que genera una correcta estrategia por segmento. En el caso de PUG está correctamente colocado el producto en el segmento, aunque existen productos de mayor desempeño, eso se relaciona a un precio más alto y a su vez una compra más planeada, que no precisamente se haría en una tienda de changarro, como lo es una máquina Mach3.

2. Permite identificar el rango o intervalo de precios al que se debe de fijar el precio de un producto. En el caso de PUG, al ser el líder de mercado, el precio lo establece GIP y los competidores son seguidores.

Por ende el precio que se debe de poner debe de ser el suficiente para mantener el valor contra el canal de autoservicios y que tenga un margen en línea o por arriba del esperado en la categoría de salud y belleza que se vende en el changarro.

3. Permite determinar la mejor manera de influir en la sensibilidad al precio, se debe de pensar en los precios como una preferencia cambiante sobre la cual se puede influir, tales como:

- × Posicionar al producto con respecto a una alternativa de compra más costosa
- × Centrar al consumidor en los beneficios “únicos” del producto
- × Asociar un precio elevado a un status del producto.
- × Reducir la percepción del precio como injusto.

En dicho caso, PUG al tener un precio que fluctúa de un mes al otro con tanta disparidad puede provocar un mal entendimiento del valor percibido del producto.

En el caso de PUG se recomienda tener la plataforma de precios correcta para el punto de venta, respetar el valor que se ofrece al consumidor por comprar a mayoreo que a menudeo (vs canal de autoservicios).

Por ende lo que se propone es re-establecer una plataforma de precios mínima en ambos canales, para tener el margen mínimo de entrada a la categoría y a su vez un precio competitivo en el mercado. Y a su vez re-establecer una estrategia de dar un valor. *Se detallará en la descripción de la solución.*

4.5 Descripción de la solución

Después de haber analizado las causas de la tendencia negativa en ventas del producto, y analizar qué originó la guerra de precios y el crecimiento que tiene el canal de clubes, así como la sensibilidad de los consumidores antes los cambios a precios. Se detallarán las propuestas de negocio basado en el análisis e identificación de valores agregados que pueden mejorar las ventas en un mercado tan competitivo como el actual.

Así mismo, se hará una recomendación de que se trabaje en equipo por un fin común dentro de la compañía, y entender el impacto negativo que se está teniendo por las decisiones unilaterales que están haciendo los clientes (mayoristas y clubes) que están a cargo dentro de GIP por ejecutivos de cuenta, que trabajan en conjunto con los clientes en Pro del desarrollo de la categoría y crecimiento de sus clientes en el mercado.

El desarrollo estará dividido en dos bloques:

Soluciones:

- c) **Solución a corto plazo**, con argumento en Satisfacción del consumidor y cliente
- d) **Solución a mediano y largo plazo**, con argumento en *Diferenciación entre productos y valor agregado*

Recomendación de trabajo en equipo por un fin común

4.6 Desarrollo de soluciones:

Satisfacción de consumidores y clientes, como se mencionó anteriormente el consumidor sí reacciona ante el precio por ende si se establece una plataforma de precios nueva, debe tomar en cuenta que el consumidor no se sienta engañado con la plataforma de precios sugerida.

La relación que existe entre la satisfacción del cliente y del consumidor es estrecha, ya que para hacerle llegar los productos al consumidor es a través de una distribución (cliente) y si el segundo no está satisfecho o bien no se cumple con sus necesidades, difícilmente hará llegar los productos al consumidor final.

¿Qué busca el consumidor? Un producto bueno a un precio accesible, que le permita utilizar dicho producto y que cumpla con las necesidades que él buscaba. Cuidando su economía.

¿Qué busca un cliente? Que sus proveedores sepan identificar y comprender sus necesidades, tales como: Ventas, productos novedoso que le permitan atraer a más consumidores a sus tiendas o bodegas, rentabilidad, estabilidad económica. La ventaja competitiva que da ser un “socio de negocio” con un cliente es que respetará los acuerdos comerciales que se tienen en conjunto, siempre y cuando se hayan podido identificar y atacar sus necesidades.

Hoy GIP en la categoría de afeitado, está cumpliendo con el consumidor, pero no con el cliente por ende debe de trabajar en una propuesta que cubra la necesidad del cliente no obtenida que es la rentabilidad de PUG.

La propuesta debe de estar en línea con lo que el consumidor final busca, para que exista ese equilibrio deseado.

Requerimientos del cliente y consumidor, situación actual:

Requerimiento del consumidor (changarro)	Status	Requerimiento del cliente (Mayorista o club)	Status
Obtener un valor en el producto si compra a mayoreo	Sí	Tener un producto atractivo al consumidor final	Sí
Valor mínimo vs el canal de autoservicios del 15% si compra un empaque con 24 vs 3 piezas	15%	Margen mínimo categoría de afeitado del 4%	2.8%

Tabla: 5

Como se muestra en la tabla anexa 5, suceden dos cosas:

Consumidor – Se está sobre cumpliendo con su requerimiento, se cumple con el 100% de su requisito

Cliente – No se está cumpliendo en el margen que obtiene con el producto, se está cumpliendo en un 50% de sus necesidades.

Por lo tanto, como primera fase del proyecto se debe de ofrecer una relación ganar – ganar entre consumidor y cliente (tabla 6):

Requerimiento del consumidor (changarro)	Status	Requerimiento del cliente (Mayorista o club)	Status
Obtener un valor en el producto si compra a mayoreo	Sí	Tener un producto atractivo al consumidor final	Sí
Valor mínimo vs el canal de autoservicios del 15% si compra un empaque con 24 vs 5 piezas	15%	Margen mínimo categoría de afeitado del 4%	4.0%

Tabla: 6

Para realizar ésta fase se requiere alinear el porcentaje de descuento de las condiciones comerciales que irá en factura, a través de ambos canales de distribución: Clubes y mayoreo.

a) Quedando la **propuesta a corto plazo** de la siguiente forma:

	Precio anaquel	Margen frontal	Condición en factura	Margen factura	Status
Precio Sugerido	\$400	1.0%	3%	4.0%	en línea con la categoría

Pasos a seguir:

1. Presentar la alineación de precios a través de los canales internamente dentro de GIP
2. Presentar el alza de precio, con la misma fecha pre alineada antes los clientes. Presentando el beneficio de rentabilidad que se tendrá si respetan la plataforma de precios propuesta.
3. Ejecuta el alza de precio y reseteo de plataforma de precios durante el mes de Octubre 2008.
4. Monitorear bajas de precios pro sucursal, para atacar directamente por cada punto de venta o bodega y así evitar una “guerra de precios”

Con dicha estructura que se propone como primer paso a **corto plazo** y con esto se asegura que a través de ambos canales se ofrece un margen competitivo a los clientes y con ello su compromiso con nosotros a mantener el precio sugerido al público, ya que con él aseguran el margen que la compañía les propone.

Diferenciación entre productos y valor agregado

En el momento en que se genera una guerra de precios, cuando disminuyen los precios del nivel acordado es cuando los vendedores intentan desaparecer a su competidor, por ende se necesita de algo más fuerte que sólo los precios para poder competir.

Se debe de recurrir a una diferenciación entre productos, cuando se está a un nivel alto de “guerra de precios”, se puede de las siguientes formas:

- × Productos que se consideran similares
- × Diferencias reales entre productos
- × Diferencias que existen en la mente del consumidor

Sin importar de qué tipo de diferencia se esté hablando, todas ellas ayudan a disminuir la competencia entre empresas y ayuda al consumidor a no sólo escoger en donde encuentre lo más barato.

b) La propuesta a Largo Plazo es hacer una diferenciación de productos para que el consumidor no tenga que tomar la decisión por precio y más bien entienda que se está llevando un producto distinto.

Ahora para que sea más atractivo al cliente, se le debe de ofrecer uno que sea mejor en términos de valor y rentabilidad y en el caso de PUG ó una tarjeta de rastrillos para distribuirse dentro del canal de clubes, reconociendo que el canal mayorista puede mantenerse en el código actual (Tarjeta de 24's). Debe ofrecerles el producto a sus clientes finales un beneficio claro.

La diferenciación debe buscarse en el canal de clubes y así tener un “diferenciado” entre canales de distribución y con esto eliminar la competencia en precio, que hoy ha dañado ventas y rentabilidad del cliente y de GIP.

Los oligopolistas siempre buscarán diferenciarse con un producto que los consumidores consideren diferente a su competencia, sabiendo el poder de mercado que tienen y así dejar atrás el tema de los precios. Una vez obtenida la diferenciación es frecuente que se haga un acuerdo tácito para no competir por precio, y añaden diferencias tales como: nuevas características a sus productos, invirtiendo en anuncios que hagan notar la diferencia y superioridad en los productos que ellos ofrecen.

Ofrecer un producto con Valor agregado hará que sea mejor aceptado y a su vez evitará la “guerra de precios” ya que Clubes estará alineado con que el producto que tiene, le hace dar un valor agregado a sus consumidores.

“No hay límite para la calidad que se puede producir, ni aun en el trabajo más humilde”

Dave Thomas

Se ejemplificará el valor agregado como lo hace Frank Perdue al dar valor en su producto –pollo- en Perdue Farm Inc:

- × **El valor agregado es darle algo más al consumidor de lo que espera y enfocarte en que el producto sea distinto y mejor.**
- × Te debes de basar en: La gente, el producto y la rentabilidad.
- × Siempre crear algo nuevo e innovador, que el consumidor no espere.
- × Comenta que las ventas al detalle, es decir el changarrero siempre busca productos rápidos y que no se les tenga que hacer mucho. Esté listo para vender
- × Tanto calidad como eficiencia, se mejoran a través de los detalles

En la situación actual de PUG, no se está ofreciendo algo diferente, no se está innovando y se ofrece el mismo producto desde hace años, sí se da el fácil acceso a él por su unidad de venta en tarjeta exhibidora, lista para colgarse en el changarro.

Retomando la solución de ofrecer un “diferenciado” entre clubes - mayoreo y reconociendo que ofrecer un valor agregado es tan importante para destacar y dejar de depender de una “guerra de precios”.

Se ofrecerá un producto que le de más al cliente. GIP cuenta con un portafolio de productos desde *Premium* hasta bajo valor percibido. Hoy P3 (desechable Premium) ha roto récord en ventas, es el 54% del crecimiento del año pasado de la categoría en el canal de autoservicios, es decir el consumidor está dispuesto a comprarlo y a usarlo.

Se debe ofrecer un producto que sea de mejor desempeño reconociendo que los compradores de clubes de precios tienen un poder adquisitivo por encima de uno regular, por el hecho de tener que pagar una membresía para poder acceder a los productos con los que se cuenta.

Los tiempos de entrega de GIP para un producto totalmente nuevo son de 6 meses¹⁰, como sería la propuesta.

Dada la situación actual en términos de ventas y rentabilidad del canal, se recomienda no esperar al artículo dentro de 6 meses y hacer una intervención a mediano plazo en un producto que ya exista el intermedio.

¹⁰

NOTA:

Tiempos de fabricación en GIP para un producto nuevo:

- Si es un producto nuevo por completo, que no existe ningún material intermedio dentro de fábrica, se tarda **4-6 meses**.
- Si es un producto que existe algún producto intermedio, se puede entregar en **2-3 meses**

Y de acuerdo a la teoría arriba mencionada, tendríamos dos tipos de diferenciados como:

b) Propuesta de Mediano y Largo Plazo:

× Productos que se consideran similares: Tarjeta de **28's para el canal de clubes en el mes de Diciembre '08. Mediano Plazo**

× Diferencias reales entre productos (Valor agregado y totalmente diferente): **Tarjeta de 28's: 14 de PUG + 14 de P3** (producto que tiene un crecimiento exponencial en el canal de autoservicios, siendo el 54% del crecimiento del año pasado debido a él en el segmento de desechables). **Para el mes de Abril – Marzo '09. Largo Plazo**

Para ambos casos el canal mayorista debe de mantenerse con la tarjeta de 24's al precio sugerido al público de \$400.

c) Recomendaciones:

Recomendación de trabajo en equipo con un fin común

La atención a clientes, depende de gerentes de cuenta dentro de GIP, existen 4 divisiones por canal de distribución:

- Canal de Autoservicios
- Canal de Mayoreo (Distribuidores, tiendas de conveniencia y farmacias)
- Canal de Autoservicios (todos los clientes menos Wal*Mart incluyendo a CS y CC)
- Wal*Mart (W*M Autoservicio y SM)

Cada división tiene sus medidas, sus cuotas, clientes, metas a seguir y por ende es difícil que si indirectamente el trato con un cliente está impactando directamente a otra de la organización, se percate uno u otro o bien, si dicho canal cumple con sus ventas es correcto dentro de la organización.

El problema actual que tiene GIP, es entre dos canales: SM y Mayoreo, el hecho de que cada uno vea por su negocio individual, hace que se pierda de vista la situación a total compañía que está sufriendo la categoría por el comportamiento de ambos canales.

Por ende se recomienda trabajar como un equipo, se especificarán formas de implementar un equipo y la sensibilización del total negocio que se recomienda tener.

Existen 5 principios importantes para el trabajo en equipo:

1. Implica que los miembros den y reciban retroalimentación. *Se recomienda que el canal mayorista y el de clubes y viceversa se retroalimenten en cuanto a la situación de margen y precio que existe en sus clientes.*
2. Disposición, preparación e inclinación a respaldar a los compañeros en equipo durante las operaciones
3. Implica que los miembros del equipo de vean como un grupo cuyo éxito depende de la interacción. *Todo el equipo de ventas debe de tener el objetivo de hacer crecer a GIP en el mercado, no sólo ver como equipos individuales.*
4. Significa fomentar la interdependencia dentro del equipo
5. El liderazgo de equipo establece una diferencia con respecto al desempeño del equipo

No se propone que se siga como una regla general, la propuesta es que se realice una sesión de trabajo en el mes de Diciembre, antes de implementar la tarjeta de 28's y se presente la situación actual de GIP, puede utilizarse de referencia el proyecto presentado para lograr la sensibilización de ambos equipos de ventas y entiendan la importancia de su labor para mantener la comunicación abierta con sus clientes, para mantener la plataforma de precios y en el momento de ejecutar la tarjeta de 28's mantener los precios sugeridos en la tienda correctamente.

Para que eso suceda se requiere de entenderse como un solo equipo que busca la estabilidad de sus clientes y sobre todo que GIP en el mercado mayorista siga creciendo.

Para terminar la sesión de trabajo se debe establecer lo siguiente como equipo de trabajo:

- Complementariedad: cada miembro domina una parte del proyecto, todos los conocimientos son importantes para salir adelante.
- Coordinación: el grupo debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. *¿Cuál es el proyecto? Crecer las ventas de GIP en el mercado mayorista.*
- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, *los miembros deben comunicarse para reaccionar en tiempo y a su vez establecer una comunicación con sus clientes abierta en pro de hacer crecer su negocio en términos de ventas y rentabilidad.*

- Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal, *no se trata de sólo vender en un canal a costa de que el otro canal se caiga, sino crecer JUNTOS.*

- Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Toda la sesión debe de girar en torno de lograr un fin común, ya que de lo contrario se convierte en un grupo colectivo y el resultado se empobrece. Todo equipo está necesitado de un fin común y ello es lo que hace que el resultado final sea el mismo para todos ellos: todos ganan o todos pierden.

La recomendación es:

Generar una sesión de **trabajo – equipo** para mostrar:

1. *Situación* actual de negocio
2. ¿Cómo lograr el éxito de GIP dentro del mercado mayorista?
3. ¿Cómo lograr la satisfacción de sus clientes en ambos canales?

Generar una primer sesión, con el compromiso de hacerla cada bimestre para mantener el ímpetu por el crecimiento global. Y todos alineados por un “Fin común”

Soluciones seleccionadas:

- 1) **Alineación de plataforma de precios** (con disminución en descuento en factura) para mejorar rentabilidad y colocar un punto de precio en el mercado.

Corto Plazo: Se procederá a presentar una alineación en porcentajes incluidos en factura durante el mes de Octubre, para llegar a una plataforma de precios de \$400 a partir del 15 de Octubre.

Y así recuperar el margen perdido de Feb '08 a la fecha y a su vez tener el acuerdo entre canales de no bajar su plataforma de precios.

2) Propuesta de diferenciación en conteo clubes vs. mayoristas:

a) Mediano Plazo: Actualmente el conteo que se tiene es tarjeta de 24 rastrillo ambos canales, como primer intervención y por tiempos de fabricación de producto se propone utilizar el molde de una tarjeta de 28 (promoción) con código regular de PUG para Clubes y mantener a Mayoreo con 24's.

Propuesta: Tarjeta de 28's- Llevará un 1% de valor por rastrillo la tarjeta de 28's vs 24's, la fecha disponibles de facturación será el 1° de Diciembre 2008.

Justificación: Tener diferentes puntos de precio en el punto de venta para evitar la guerra de precios entre canales.

Riesgo: Comping de 28 vs. 24, sin importar la diferenciación de rastrillos y el canal de clubes se baje al precio de mayoreo.

b) Largo Plazo: Una estrategia clara dentro de Clubes es generar un *up grade* de productos, es decir pasar de rastrillos de bajo desempeño a alto y a su vez pasar de rastrillos desechables a máquinas con cartucho.

Tomando en cuenta ésta estrategia, la idea es hacer una tarjeta con producto –Medio desempeño: PUG- junto con producto –Alto desempeño: P3- para Feb '09. **Tarjeta de 28 rastrillos (14 de PUG y 14 de P3)**

Justificación: Generar up grade en desechables ya su vez P3 tiene una mejora en margen para el cliente, por lo que sería aceptado de una forma rápida. Y el canal mayorista actualmente no tiene distribución de P3, por lo que no buscarían comprarlo y mucho menos hacer comping.

Recomendación: Trabajo en equipo por un fin común, se tiene que hacer consciente a los equipos de trabajo interno del impacto que se está haciendo a total negocio, deben de sensibilizarse que las reacciones de sus clientes están causando pérdidas económicas para GIP.

Se debe de trabajar como un solo equipo al momento de ir a negociar con los clientes, siempre en por del crecimiento del canal mayorista como una sola entidad.

5.- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- 1) Recuperar sus ventas (354 USM ó \$101,166) y por ende la rentabilidad que se ha perdido

- 2) Generar una estabilidad entre sus diferentes clientes: Mayoristas como Clubes para ser una propuesta de negocio ganadora para los canales de distribución.

- 3) Crecer el *value share* en el canal mayorista a largo plazo, una vez estabilizado el mercado

- 4) Generar “trabajo en equipo” entre los equipos de ventas de ambos canales, detrás de la sensibilización del impacto que están generando sus clientes en el otro canal y así los equipos internos de ventas a clientes: Mayoreo y SM tengan un fin común = Ventas de GIP.

6.- SIGUIENTES PASOS

6.1 Plan de Implantación y organización sugerido:

	# Paso	Ejecución	Fecha	Dueño del paso
Alineación de Plataforma de precios \$400	1	Presentar a los gerentes de cuenta	Oct-01	MS&P Manager
	2	Presentar a clientes	Oct-07	Key account manager
	3	Ejecutar precio a \$206 en punto de venta	Oct-15	Key account manager y cliente
	4	Verificar alza precio	Oct 16 - 17	KAM y MS&P
	5	Presentar resultado de ejecución a gerencia	Oct 18 - 19	KAM y MS&P
Propuesta de diferenciación: Mediano Plazo tarjeta de 28 PBUG	1	Alinear a Mercadotecnia con la propuesta	Oct-15	MS&P Manager and grouper
	2	Mercadotecnia alinear tiempos de entrega con maquila	Oct 16 - 17	Assistant Brand Manager
	3	Entregar fianciers y fecha de embarque	Oct-22	Assistant Brand Manager
	4	Publicar en la herramienta de comunicación con ventas, mediante venta conceptual.	Nov-14	MS&P Manager
	5	Presentar al cliente	Nov 19 - 21	KAM
	6	Retroalimentación del cliente	Nov-24	KAM
	7	Embarcar el producto	Dic-01	Cliente
Propuesta de diferenciación: Largo Plazo tarjeta de 28: 14 PBUG + 14 PB3	1	Alinear a Mercadotecnia con la propuesta	Dic-15	MS&P Manager and grouper
	2	Mercadotecnia alinear tiempos de entrega con maquila	Dic 16-17	Assistant Brand Manager
	3	Entregar fianciers y fecha de embarque	Dic-18	Assistant Brand Manager
	4	Publicar en la herramienta de comunicación con ventas, mediante venta conceptual.	Ene '09 - 5	MS&P Manager
	5	Presentar al cliente	Ene 7 - 12	KAM
	6	Retroalimentación del cliente	Ene-15	KAM
	7	Embarcar el producto	Abr-01	Cliente

Tabla: 7

7.- Calidad del proyecto de implantación

Situación	Oct Sem 1-	Oct Sem 2-	Oct Sem 4-	Nov -Sem 2-	Nov -Sem 3-	Nov -Sem 4-
Definición del problema	Done					
Alineación del problema con el dueño		Done				
Revisiones con el dueño		Done	Done		Done	
Propuesta del proyecto (Intervención en producto/precio)				Done		
Venta conceptual para clientes						Done
Proyecto Final						

Tabla: 8

7.1 Cumplimiento contra objetivos

Se ha cumplido al 100% de las fechas compromiso con el proyecto presentadas en un inicio como se muestra en la tabla 8.

7.2 Cumplimiento de plan de acción

Si las propuestas son aceptadas:

- 1) Se espera mantener la plataforma de precios y por ende, mantener el margen del 6% al cliente propuesto.
- 2) Si la propuesta de diferenciación en conteo es aceptada por los clientes, se espera recuperar las ventas a partir del Dic 1° vs el pronóstico de compra.
- 3) Si la propuesta de diferenciación en producto es aceptada, se esperaría para el mes de Abril '09 implementar la "diferenciación" a largo plazo que permita mantener ambos canales con crecimientos tanto en consumo como en ventas internas de GIP y recuperar el volumen de ventas perdido.

7.3 Beneficios vs resultados esperados del dueño del problema y consultor

El dueño del problema se encuentra satisfecho con el proyecto, la primera fase del proyecto ya fue implementada y han recorrido un mes que se tiene un margen más sano en la categoría.

Ya se está trabajando en la tarjeta de 28's para poder implementarla el 1° de Dic en SM.

En términos generales el dueño del problema cree en la propuesta y la está implementando, a lo largo del proyecto se trabajó en conjunto con el dueño para tener cubiertas las expectativas.

8.- EXPERIENCIAS Y OBSERVACIONES

Experiencias, es un proyecto ejecutable y de acción rápida. En la actualidad tenemos que reaccionar cuanto antes a las oportunidades de negocio y no esperar a que el problema sea aún mayor, el problema se encontraba en su fase más crítica al inicio del proyecto. Hoy con las intervenciones realizadas, va mejorando la tendencia y como experiencia me queda que a veces las cosas “más simples” que nadie ejecuta siempre resultan satisfactorias y en un inicio tomar la decisión de no esperar a hacer el cambio radical en 6 meses. Hizo la diferencia para que en la actualidad se haya detenido la caída.

Mi recomendación es no esperar a que TODO suceda en una sola vez, si se pueden arreglar cosas en el proceso y así perder lo menos posible.

El dueño del proyecto, se portó muy accesible, la clave está en hacerle ver el beneficio final que busca tú proyecto y que no tiene que esperar a hacerlo él, sino que alguien más puede generarlo.

Observaciones, el hacer un proyecto basado en la compañía en la que el estudiante labora ayuda a poder aportar más y que el dueño del problema se muestre más accesible a la información, hay que identificar que el dueño del problema se comprometa a trabajar en conjunto con el proyecto y no dejarlo únicamente del que propone el proyecto.

Se recomienda dar seguimiento constante con el dueño y hacerlo parte de cada decisión que se esté tomando. Siempre presentar los documentos estructurados así parezca una idea “inimaginable” siempre ponerla sobre la mesa, así es como la primera fase del proyecto arriba descrito salió adelante.

Se recomienda siempre alinear expectativas, tiempos y solución con el dueño del problema desde un inicio.

9.- IMPACTO A LA COMUNIDAD

Clientes: Mejora de rentabilidad y un producto con estabilidad económica que le representa el 70% de sus ventas en la categoría

Compañía: Mejora en ventas y rentabilidad del producto con problema, alineado a las estrategias de la compañía

Dueño del problema: Propuesta de solución a un problema acumulado de Dic '07 a la fecha con repercusiones graves en ventas.

Región de Afeitado México: Recuperación en ventas ante el equipo global en el canal de mayoreo, y recuperación de credibilidad en proyección en ventas.

Equipo de ventas Clubes y Mayoristas: Se les presentó una propuesta con la que lograrán tener una relación de ganar – ganar con sus clientes y poder trabajar en estrategias y no sólo en el precio de un producto y avanzar con la categoría al siguiente nivel.

10.- CONCLUSIONES

Basado en el diagrama causa - efecto se logró determinar los puntos clave que generaban la problemática, con ello se detalló cada causa raíz y cómo poder atacarla, para lograr entregar una propuesta alineada al cliente, dueño y consumidor.

Es un proyecto interesante y retador, el cual permite desarrollar las habilidades de investigación, detección de problemas (a mi consideración, lo más difícil), aplicar las materias de especialización en mercadotecnia y tener una visión global y no sólo en un punto.

La diferencia está en revisar un negocio como un total y no segmentarlo, en el momento que se enfoca únicamente en una parte del negocio se pierde de vista el objetivo de toda compañía que es ganar valor en el mercado, mejorar las ventas e impactar directamente en la rentabilidad de ellos.

11.- REFERENCIAS

Libros:

1. Steven P. Schnaars 1994. Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos. Páginas: 82-83,
2. Enrique Carlos Diez de Castro e Isabel M. Rosa Díaz 4ª Edición, Gestión de precios. Ediciones ESIC. Páginas 98 a 99.
3. Paul R. Krugman, Robin Wells 2006. Microeconomía. Reverté. Páginas 381 a 382.
4. NIELSEN reporte ejecutivo a Sept 08. Categoría de Afeitado
5. Richard L. Daft 6ª Edición. 2000. Teoría y diseño organizacional. Thompson Editores. Pág 41 a 42.
6. Paul M. Muchinsky 6ª Edición. Psicología aplicada al trabajo. Página 262 a 265.
7. Juan Luis Urcola Tellería, 2003. Fondo y formas. ESIC Editorial. Páginas 200 a 201.
8. Philip Kotler, Gary Armstrong. 2003. Fundamentos de Marketing. Publicada por Pearson Education, Inc. Editorial Prentice Hall, México. Páginas 282 a 283, 594 a 595.
9. Enrique C. Diez de Castro. 1997. Distribución comercial. Mc Graw Hill. Madrid. Páginas 6 a 8.
10. Alberto Galgano 1995. Los siete instrumentos de la calidad total: Manual operativo. Publicado por Ediciones Díaz de Santos, páginas 99 y 100.

Artículos:

- 1) Cooper, Olivia, Poultry World. Oct 2008. Retailer competition hots up as producers feel the pinch. *Business Source Premier*. Vol. 162, Issue 10
- 2) Donnelly, Alex. 8/27/2008. Supermarkets extend battle to mobile offers. *GREAT Britain*, p2-2, 1/3p.

Anexo 1: Glosario de términos

Comping: Chequeo de precios entre canales y se bajan de precio si es identificad un precio menor en la competencia

USM: Medida interna de GIP, para medir los embarques a nivel global en términos del uso de productos por parte de los consumidores.

Fairness: Política de otorgarle las mismas condiciones comerciales a cualquier cliente, no existen clientes consentidos todos son iguales y pueden acceder a todos los productos de la compañía sin importar qué canal de distribución tengan.

Changarros: Tienditas de la esquina, que no cuentan con una razón social y que no son una cadena. Dependen del tendero, que en muchas ocasiones es el dueño y que la tienda la abren en su misma cas en el piso de abajo, o bien es la única tienda del pueblito. Su surtido es menor al de cualquier autoservicio y siempre ofrece los productos de mayor rotación y los que la gente de la colonia lo van pidiendo, se tiene un índice que existen alrededor de 5,000 tienditas o changarros alrededor de la república.

Nielsen: Empresa dedicada a leer las tendencias del mercado en términos de consumo. -Información confidencial interna-