

SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

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

El Editor

MATACHIN* CASO DE ESTUDIO

JORGE HUMBERTO BERNAL

LIGIA GÓMEZ RACINES

GABRIEL JARAMILLO

JAIME ALBERTO MEJÍA R.

INTRODUCCIÓN

Insane S.A., es una empresa multinacional diversificada de la industria químico-farmacéutica, con participación en más de 400 empresas establecidas en 150 países. Su capacidad técnica y económica está ligada a la responsabilidad de trabajar en pro del ser humano y de prestar contribución a un desarrollo sostenible.

Es una Compañía con casi cien años de permanencia en Colombia y con aproximadamente cuarenta años con plantas de producción.

EL CASO

En septiembre de 1995, la US-EPA informó que las áreas de aplicación

admitidas para el DDVP «Diclorvós» serían restringidas fuertemente al año siguiente. Por tanto el Invima, que es la entidad encargada de ejercer la unidad de control del Ministerio del Ambiente, optaría por justificar razones suficientes para ejercer el cambio en los niveles de toxicidad de dicho componente, lo cual acarrearía la suspensión del proceso de producción y venta de **Matachín** con DDVP.

Como consecuencia, la compañía productora del componente activo DDVP « Diclorvós» informó oportunamente a las compañías a quienes proveía sobre lo dicho por US-EPA y fue así como a través del Centro de Desarrollo de Productos de la casa matriz de

* Este caso fue preparado en la Universidad ICESI, como trabajo en el programa de Postgrado de la Especialización en Mercadeo. Su asesor fue Silvio Escobar Naranjo. Es propiedad del ICESI. Santiago de Cali, Colombia, 2 de noviembre de 1999

la multinacional, se informó a todos los países que comercializan aerosoles, pulverizadores y otros productos que contienen DDVP « Diclórvos» (Francia, Colombia, Venezuela, Guatemala, Indonesia, México, Países Bajos, Filipinas, España, África del Sur, Singapur, Chile, República Dominicana, Tailandia, Marruecos, Turquía, Brasil, Italia, Argentina y Malasia). Esto con el fin de desarrollar estrategias alternativas libres de contenido de DDVP para ser registradas en dichos países, para lo cual la casa matriz envió la documentación respectiva.

Estos serios indicios movieron sustancialmente los esfuerzos de la compañía para encontrar no sólo la mejor alternativa sino aquella que solucionara en cierta medida los problemas económicos que pudiesen generarse por el cambio de calificación. Estas preocupaciones se hicieron aún más evidentes al detectar los elevados inventarios en materia prima que existían de este componente, adicionalmente y sin número de productos terminados que existían en bodega no solo de la compañía sino en muchos de los clientes.

En Colombia la información fue manejada con variables tan importantes como la ética, costos, ventas, rentabilidad, misión institucional, etc.

El día 23 de enero de 1996 la multinacional confirmó el recibo de la documentación para los registros del producto libre de DDVP. Dicha información fue recibida por el Gerente de la División Consumer Care, quien puso en conocimiento de la documentación al Gerente de Marca, al Gerente Nacional de Ventas, al Gerente de Mercadeo, y al Gerente Administrativo.

El ocho de febrero de 1996 la casa matriz les recordó seguir adelantando con prioridad UNO A el registro de las formulaciones libres de DDVP.

El día 13 de mayo de 1998 nuevamente el centro de investigación IC solicitó a la filial en Colombia adelantar las formulaciones libres del DDVP, a pesar de que no se tenían informaciones recientes de lo que estaba sucediendo en los Estados Unidos.

No obstante todas estas informaciones la filial de Colombia decidió seguir comercializando el producto con el componente activo DDVP, argumentando razones de costos, comparado con la nueva formulación que resultaba más costosa sin haber registrado la nueva formulación.

Es así como el Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) adscrito al Ministerio de Salud, remitió una carta el día 18 de enero de 1999 a la Secretaría Departamental de Salud del Valle del Cauca con el ánimo de notificar algunas disposiciones.

La carta decía lo siguiente:

Apreciado doctor

Basados en el concepto toxicológico emitido el 24 de noviembre de 1998 por la Dirección General de Promoción y Prevención y en la decisión tomada en el Comité Técnico del Programa del Control de Riesgos Químicos del Ministerio de Salud, los cuales reclasificaron los ingredientes activos Diclórvos y Deltametrín en categoría UNO «extremadamente tóxicos», solicito a usted proceder al decomiso y retiro del mercado en establecimientos fabricantes y comercia-

lizadores de todos aquellos productos que contengan en su composición los mencionados ingredientes activos.

Acto seguido, la Subdirectora de Insumos de Productos Varios, quien remitía la carta, procedió a nombrar los productos que debían ser decomisados, entre ellos el producto en cuestión.

Esta carta fue recibida en Cali, el 20 de enero de 1999.

El mismo día y ante innumerables rumores que sobre el problema se debatían, el señor Rubén Darío Suárez emitió una comunicación dirigida a todos los vendedores argumentándoles que era muy probable que la orden de prohibición para la venta del producto fuera extendida por algunos días, hecho que les permitiría intensificar las ventas.

Por la orden anterior, el Departamento de Mercadeo convocó a una reunión de carácter urgente en la que participaron los Gerentes de Producto, Mercadeo, Ventas y Administración, en la cual se plantearon varios escenarios dependiendo de los puntos de vista de cada área.

El Gerente de Logística propuso el traslado inmediato de todas las mercancías, tanto de Medellín como de Cali, hacia las bodegas de Barranquilla, haciendo énfasis en el cuidado que debería prestarse tanto en su transporte como en la información hasta ser re-exportada, pero el Gerente de la División se opuso argumentando que se podía aprovechar el tiempo, mientras aplicaban la medida del In-vima, para vender el inventario que existía en las bodegas de la empresa el cual era de 600.000 unidades.

En la reunión se argumentaron los siguientes puntos de vista:

Punto de vista de manufactura

- Venezuela no puede ser capaz de proveer el nuevo ingrediente activo (FSC), para producir un aerosol libre de DDVP.
- México produciría el nuevo aerosol libre de DDVP para Colombia
- Venezuela que es nuestro actual productor de aerosoles, está cambiando la formulación de DDVD al nuevo ingrediente activo (FSC).

Punto de vista financiero

- Los aerosoles líquidos y rastrosos representan el 51% y 18% del total de las ventas del segmento de control de insectos en **Insane S.A.**
- La segunda marca de insecticidas **Mufa** no será reemplazada, debido a la poca participación en el negocio de insecticidas (aproximadamente 2% de participación).
- La promoción a realizar estaría tanto para aerosoles como para líquidos.
- La competencia es fuerte en investigación y desarrollo.
- Costos del producto usando el ingrediente activo Diclorvós:

Matachín Spray x 230 ml
\$1.200

Precio de venta al distribuidor:
\$2.080

Primer escenario

- Destruir todos los inventarios existentes en stock y en el mercado para spray líquido.
- Inversión en promociones para

obtener rotación del producto en tiendas y almacenes.

- El **Matachín Spray** puede ser re-exportado a Venezuela incrementando el costo del producto. Los fletes, seguros y nacionalización para Venezuela son de 6% sobre el costo inicial del producto y la filial de Venezuela compraría a \$840.
- El nuevo aerosol rastrero traído de México podría reducir el margen bruto de un 51% al 40%.
- El principal competidor (Pk-Rumm) capitalizaría esta situación.

Segundo escenario

- Mayor inversión para publicidad e investigación que den soporte al nuevo aerosol y **Matachín** espuma.
- Dada la poca inversión publicitaria que soporta **Matachín**, no puede congelarse el 20%
- El margen de aerosoles se reducirá.
- El poco nivel de distribución deberá incrementarse.
- Los canales deberán llenarse con base en promociones.
- Como resultado de las promociones, la relación con los aliados deberá mejorarse.
- El segmento del spray conseguirá un fuerte empuje.

Costos del producto usando la nueva formulación

Matachín Spray x 230 ml
\$1.910

Precio al distribuidor
\$3.304

Otros factores a tener en cuenta

- Los consumidores no encontrarán **Matachín** Rastrero regularmente dentro de dos meses.
- El nuevo modelo de distribución podría ser cuestionado al comienzo.
- La competencia podría tomar nuestros espacios en los supermercados.
- La competencia puede realizar una promoción mucho más atractiva para el consumidor.
- La competencia puede capitalizar la publicación sobre DDVP, para afectar la imagen de **Insane S.A** en el mercado.
- La publicación sobre DDVP se extiende a otros países.
- Colocar órdenes hacia México sin tener el registro del producto.

El costo por recoger el producto que ya se encuentra en el comercio del país es aproximadamente del 5%.

Finalmente la empresa después de esta junta optó por tomar la siguiente alternativa, llamada «Plan de Evacuación»:

PLAN DE EVACUACIÓN

Producto: **Matachín Spray**

Antecedentes

Como es de conocimiento de todos nosotros, el argumento planteado por el «Invima» sobre nuestro producto **Matachín Spray**, hace necesario y urgente elaborar un plan de evacuación del producto citado, que en existencia se encuentra en bodega de **Insane S.A.**, en distribuidores y supermercados, con el fin de que llegue al consumidor lo más pronto posible.

Objetivos

- Incrementar la alacena del consumidor con el producto **Matachín Spray**.
- Implementar plan de evacuación el próximo 27 de enero de 1999, en supermercados y tiendas.
- Vender, junto con otros productos de **Insane S.A.** en 15 días hábiles, el 300% de la venta mensual de **Matachín Spray**.
- Vender existencias actuales de **Matachín Spray** disponibles en autoservicios.

En este momento, tanto los clientes como la compañía se enteraron de la medida y más aún de la inmediatez del requerimiento. Los clientes empezaron a llamar incansablemente en búsqueda de respuestas por parte de la multinacional, pues se encontraban totalmente sobre estoqueados como respuesta al agresivo plan de ventas que utilizó la compañía con el ánimo de consumir la materia prima en inventario en primera instancia y de colocar la totalidad del producto terminado en manos de los distribuidores, inundando el canal.

La estrategia fue simple, se realizaron promociones 2 x 1 las cuales eran muy atractivas para el distribuidor que de alguna forma no alcanzaba a entender el por qué de esta agresiva campaña y más aún cuando el producto se vendía bien y era líder del mercado.

Plan evacuación

Consiste en motivar al consumidor a comprar **Matachín Spray** por medio de oferta, exhibición e impulso en autoservicios y tiendas.

Mecánica

En supermercados tendremos ofertas «Pague uno, lleve 2», esta se empacará en bolsa de polietileno de baja densidad, con su respectiva solapa, anunciando el regalo de la unidad adicional.

Como condición se solicitará una isla o espacio especial para hacer exhibición «mamut», la cual estará complementada con material P.O.P., la mercaderista hará de impulsadora para garantizar la evacuación, se utilizará como fecha de implementación el 28.01.1999; en la tienda le ofrecemos igual oferta «Pague uno, lleve dos» sin empaque adicional. Esta mercancía se venderá suelta en el surtido dentro de los quince días hábiles.

Dicha estrategia se implementará en Bogotá y Cali el día 27 de enero de 1999 y en Barranquilla, Medellín y Bucaramanga el 28 de enero de 1999. El distribuidor se surtirá de **Matachín Spray** en **Insane S.A.** y en distribuidores propios que tengan altos inventarios del producto.

Los inventarios en posesión de los supermercados son aproximadamente de 610.000 unidades.

Las cantidades en supermercados que evacuaremos serán las existencias que se encuentran en cada uno de ellos, sacando la «**Promoción 2x1**» en la cual interviene el 50% del inventario existente en los supermercados, que será reemplazado por el nuevo producto sin Diclorvós.

Acontecimientos después del lanzamiento de la promoción

El día 2 de febrero de 1999, la Gobernación del Valle del Cauca envió a diferentes destinos la orden para la

aplicación de la medida sanitaria «Decomiso de los insecticidas que contengan Diclorvós».

El rumor de esta medida empezó a dispersarse dentro de los distintos estamentos públicos hasta llegar a los clientes, las llamadas por la incertidumbre creada no se hicieron esperar y la información que había al interior de la compañía era muy poca.

Los directivos se miraban unos a otros sorprendidos por la rapidez de ejecución de la medida y por las escasas posibilidades que tenían para reaccionar, ahora las alternativas eran muy pocas, al parecer el gerente de Logística empezaba a tener la razón sobre «la conveniencia del traslado de los productos aerosoles hacia Barranquilla» el cual incurría en un 5% sobre el costo del producto. Fue así como se empezó el alistamiento desde Medellín y Cali para comenzar el traslado de dichas mercancías con los cuidados que inicialmente se habían propuesto.

Las mercancías que se encontraban en las bodegas de la empresa no alcanzaron a ser enviadas a los distribuidores para lanzar la promoción.

En cuanto a la información, el Gerente de División dispuso el día 3 de febrero de 1999 que todas las inquietudes de los clientes deberían canalizar-

se por medio del Gerente de Servicio al Cliente, con el ánimo de evitar la dispersión de rumores e informaciones imprecisas.

El día 8 de febrero el gerente de Servicio al Cliente le informa al Gerente de Marca, que en la Costa Atlántica se están presentando decomisos por parte del Invima, por lo tanto le inquietaba el redactar una comunicación adecuada como respuesta a lo sucedido con los clientes.

Al siguiente día, muchos de los vendedores habían identificado la gran preocupación del problema y se hacía urgente un comunicado que aclarara las acciones a seguir, pues se estaba afectando no sólo la imagen del producto sino la seriedad de la compañía.

La jefe de servicio al Cliente en Cali, le comunicó al gerente de Servicio al Cliente el día 10 de febrero que la crisis en Cali se volvía inmanejable, pues no sólo se recogían los aerosoles sino los productos líquidos y los clientes exigían la reposición del producto. Fue así como el Gerente General dispuso por medio del Gerente de Servicio al Cliente que se informara a todos los clientes que se les cambiaría el producto mano a mano por el producto nuevo sin DDVP.

ANEXO I

Carlos Martín Perea 31.01.99 Matachín RKN aerosol. Argumentos para vendedores.

Antecedentes

El Ministerio de Salud reclasificó el ingrediente activo Diclorvós (DDVP) de categoría toxicológica III a I. Esto implica un cambio en las condiciones de comercialización.

De acuerdo con las últimas conversaciones entre el Ministerio de Salud y nuestros abogados, la situación es la siguiente:

01. Plazo para decomiso

En primera instancia tendríamos plazo hasta el día 19.02.99. para recoger el **Matachín** del mercado. En este sentido ninguna autoridad competente puede realizar decomisos del mismo antes de la fecha establecida. Estamos muy confidentes en que se podrá extender por varios meses más.

02. Acción Invima

Sin respetar las instrucciones del Minsalud, Invima giró a la Secretaría de Salud del país instrucciones para decomiso de **Matachín**.

03. Cancelación de la orden de decomiso

Sin embargo el Ministerio de Salud instruyó el 02.02.99 al Invima para dar marcha atrás a la orden de decomiso arriba mencionada. Cada

Secretaría sería informada telefónicamente.

04. Documento de soporte

Aun cuando no tenemos un documento del Ministerio que avale esta decisión, hemos sido autorizados a informar a ustedes sobre estas medidas, de manera que podamos manejar la situación con todos nuestros clientes, explicándoles en forma pormenorizada los detalles de esta comunicación.

05. Alcance de la medida del Minsalud

El DDVP no está prohibido en Colombia, sólo fue reclasificado en su categoría toxicológica.

06. Orden del decomiso

La orden de recogida es única y exclusiva para **Matachín** y sólo después de la fecha prevista no afecta a los demás productos **Matachín**.

07. ¿Quién decomisa?

Corresponde al Minsalud ordenar el decomiso del producto y no al Invima, como se pretendía hacer.

08. Seguimiento

Favor dar/anotar todos los datos de los reclamos/reclamantes. Se les mantendrá informados.

EGRESOS

Cantidades existentes:	Unidades	Costo unitario	Gto. Recoger de super	Transporte a B/quilla	Costo total
Bodega	600.000	1.200		60	720.000.000
Supermercados	610.000	1.200	60	60	805.200.000
Total valor mercancía en B/quilla					1.525.200.000

Reexportación a Venezuela

Fletes	Unidades	1.200	V/ (Fletes-seguros e Nacional)		
			84		101.640.000
Egresos totales de reexportación «CIF»					1.626.840.000

Ingresos por reexportación

	Unidades	Precio de venta a ven.		Costo total
Reexportación	1.210.000	840		1.016.400.000
Pérdida neta por reexportar:				(610.440.000)

Costo de lanzamiento estrategia 2 x 1

	Inventario Supermercado	Unidades a reemplazar	Precio al distribuidor	Costo Total	Costo de la promoción
Con Diclorvós	610.000	305.000	2.080	(634.400.000)	
Sin Diclorvós		305.000	3.300	(1.006.500.000)	
Costo total del cambio					(1.640.900.000)

Después de la norma del Invima

	Inventario	Unidades a reemplazar	Costo Unitario	Costo Total	Pérdida por cambio
Reemplazo por nuevo producto	610.000	610.000	3.300	(2.013.000.000)	
Producto con Diclorvós	610.000	610.000	2.080	1.268.800.000	
Costo real por reemplazo de todo el inventario					(744.200.000)

Pérdida total por implementación de la estrategia, sin tener en cuenta transporte a bodega de la empresa. (2.385.100.000)

Estrategia aplicada por la empresa

Pérdida por implementación 2x1	(2.385.100.000)
Pérdida por reexportar a Venezuela	(610.440.000)
Total pérdida por toma de decisión	(2.995.540.000)

Opciones del Grupo

1a. Opción:

No lanzar promoción 2x1, llevar todo a Barranquilla, y no lanzar el producto a ningún mercado, destruyendo el producto.

Costo del producto puesto en Barranquilla	(1.525.200.000)
Pérdida por hacer el cambio de todo el inventario	(744.200.000)
Total opción 1	(2.269.400.000)

2a. Opción:

No lanzar la promoción 2x1, llevar todo a Barranquilla y reexportar a Venezuela.

Pérdida por hacer el cambio de todo el inventario	(744.200.000)
Pérdida por reexportar	(610.440.000)
Total opción 2	(1.354.640.000)

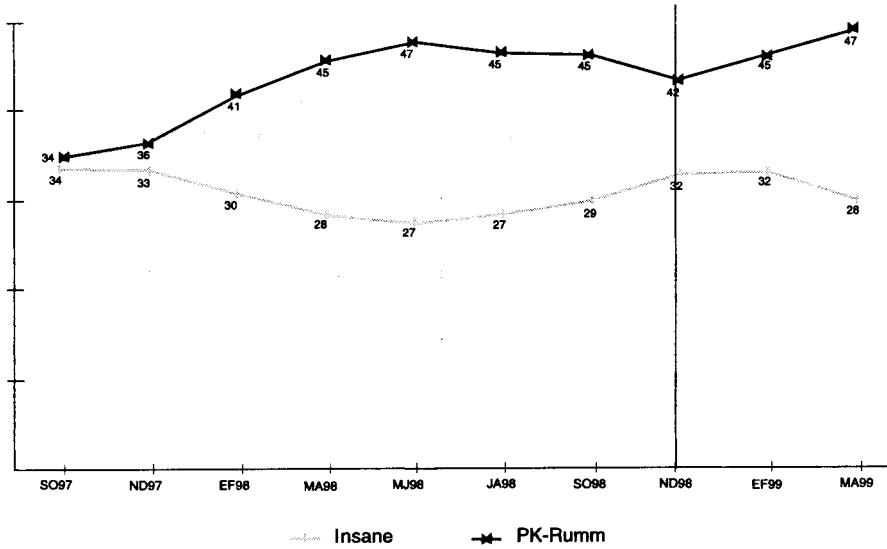
ANEXO 2
El mercado en 1998

Tamaño del mercado: en miles de US\$
Actualmente esta es la situación en 1998

Marca	Compañía	Valor mercado
Xepoco	Pluche	1.706
Radi	Pk-Rumm	6.952
Matachín	Insane S.A.	4.946
Soldado	Kitt & Man	139
Publicidad		
Xepoco	Pluche	0
Radi	Pk-Rumm	5.389
Matachín	Insane S.A.	735
Soldado	Kitt & Man	0

ANEXO 3

Total Colombia Parts VTS pesos a AER+O.TIP



COMENTARIOS SOBRE EL CASO:

Matachín

Este caso de la vida real ocurrido a una empresa multinacional, en la sucursal de Colombia, reviste un inmenso interés de análisis desde varios puntos de vista.

Yo quiero enfocarme al aspecto de ética comercial y las negativas consecuencias que produce el violar los valores que además la empresa se ha comprometido a cumplir y hacer cumplir, incluyéndolos como parte esencial de su misión.

Si la alta gerencia, y/o la gerencia de mercadeo y/o la gerencia de marca hubieran incluido entre los criterios de decisión la parte de su misión que establece explícitamente: *La capacidad técnica y económica de la empresa está ligada a la responsabilidad de trabajar en pro del ser humano y de prestar contribución a un desarrollo sostenible*, el problema que afrontó la gerencia hubiese sido resuelto sin los altos costos económicos y el altísimo riesgo que corrieron de destruir la equidad de las marcas no sólo de insecticidas sino de la empresa como un todo y de todas las demás marcas en los negocios de medicamentos, alimentos, productos de aseo personal y del hogar que esta gran multinacional produce y comercializa.

El caso Matachín nos demuestra que los principios de responsabilidad social y de mercadeo incluidos en la misión de una empresa deben ser la guía primaria y segura a la cual recurrir cuando se presentan problemas y oportunidades, en este caso se comprueba claramente que son sólo bonitas palabras pero letra muerta a la hora de actuar.

Desde que el grado de toxicidad del ingrediente activo principal «DDV Dieldrín» del insecticida de esta empresa se reclasificó, pasándolo de categoría III (baja toxicidad) a categoría I **extremadamente tóxico**, hasta que la empresa se ve abocada a retirar el producto del mercado por una orden de decomiso, transcurrieron más de catorce meses, en los que el departamento de mercadeo y todas las personas involucradas de las demás áreas funcionales sólo estuvieron buscando formas de, por un lado ampliar el plazo que se les había otorgado para reemplazar este ingrediente activo y por otro, que es el de horror, llevar a los hogares de la forma más rápida posible un producto que ellos sabían era muy peligroso para la salud humana y la de los animales domésticos.

Primó el concepto rentabilidad, el enfoque de producción y no de mercadeo, si pensamos desde la óptica puramente de mercadeo, sin tener en cuenta los valores sociales, si genuinamente sólo se hubiese buscado la satisfacción del consumidor, tampoco se habrían cometido los tremendos errores que esta inmensa multinacional cometió, aun después de que se vio obligada a retirar el producto del mercado colombiano, porque en su falta de sentido común, de responsabilidad social y de ningún compromiso con la protección del medio ambiente, la materia prima y los productos terminados fueron exportados a otro país suramericano, donde la legislación les permite comercializarlos, en lugar de destruirlos, que hubiera sido la mejor solución para beneficio de todos incluida la empresa, porque hubiera hecho un despliegue de comunicación demostrando su

compromiso con el consumidor, la comunidad y el ambiente y esta acción hubiera aumentado inmensamente su *brand equity*.

La riqueza de información contenida en este caso es una gran mina para hacer diferentes debates, tanto en el ámbito académico como en foros empresariales, gremiales, sociales y familiares.

La confidencialidad que como universidad nos hemos comprometido a

guardar con la verdadera identidad de la empresa y las marcas comerciales de los productos involucrados no nos obliga a hacer dejación de nuestro papel de críticos severos con esta inadmisibles violación a los principios de responsabilidad social y de ética comercial.

Silvio Escobar Naranjo
Profesor de tiempo completo
Departamento de Mercadeo
Universidad Icesi