

Distribuciones Cosméticas, S.A.¹

- Jorge, créeme. Estamos en una posición magnífica para crecer. Con una pequeña inversión en estructura comercial, en pocos años podemos dar un gran impulso a las ventas de la empresa. Hay zonas importantes en las que nuestros distribuidores siguen perdiendo presencia. Podríamos entrar fácilmente en ellas con una red de ventas directa. Pero, tenemos que lanzarnos cuanto antes...

- Manolo, en parte creo que tienes razón. Podemos y debemos crecer. Pero aún tengo dudas importantes sobre la velocidad y la forma con que deberíamos hacerlo. Tu departamento ha perdido, por primera vez en su historia, casi 58.000 euros. Obviamente, no es culpa tuya, que estás recién llegado a la empresa, pero crecer puede comprometernos mucho si no lo hacemos de forma adecuada.

Jorge Puig, propietario y director general de Distribuciones Cosméticas, S.A., y Manuel Rodríguez, director del departamento de Venta Directa de la empresa, conversaban de esta forma una tarde de mediados de enero de 2003. Esa mañana se había recibido el cierre provisional de resultados de 2002, en el que se observaba un déficit de 58.000 euros y Jorge, alarmado, había convocado urgentemente a Rodríguez a su despacho.

Con un objetivo de ventas del departamento para el ejercicio 2003 de un millón de euros -un 16% superior a los ingresos de 2002-, y una peor situación de partida (debido al incremento de gastos por la incorporación de Rodríguez, un delegado y dos

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2004. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. 07/06.

vendedores para Madrid), debían determinar cuanto antes por qué la actuación del equipo de ventas no había sido tan excelente como se esperaba.

Y no sólo esto. Ese resultado también comprometía el deseado proyecto de Jorge de entrar con venta directa en los principales mercados del resto de España (hasta entonces se realizaban ventas directas en Cataluña), que había sido la razón de que a finales de 2002 se contratase a Manuel Rodríguez y un delegado en Madrid –Juan Roldán-.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Puig -que en enero de 2003 tenía 56 años- había fundado la Compañía para el Fomento de Profesiones Femeninas, S.A. (CFPF) en 1982, en Barcelona, como academia de formación profesional en Estética y Peluquería.

Al poco tiempo, Jorge consiguió entablar acuerdos con varias empresas fabricantes de productos cosméticos profesionales para distribuirlos en exclusiva en Barcelona y provincia. De esta forma, además de gozar de mejores condiciones de compra en los productos que utilizaban las alumnas de CFPF durante sus prácticas, pudo ofrecérselos a ellas (una vez terminados sus estudios e incorporadas a la actividad laboral) y a los gabinetes de la zona. Así nace, en 1985, Distribuciones Cosméticas, S.A. (DC).

DC fue creciendo rápidamente y haciéndose un nombre en el mercado. La intensa actividad de CFPF², la fidelidad de las alumnas a los productos que habían utilizado durante su formación, así como el empuje y la visión comercial de Jorge, que había creado una pequeña red comercial, contribuyeron a ello. Por esto, no le fue difícil conseguir de los fabricantes que ampliasen, pocos años después, los acuerdos de distribución en exclusiva al resto de provincias catalanas: Lérida, Gerona y Tarragona.

En 1989 DC adquirió las marcas y las fórmulas de producción de uno de los principales fabricantes españoles de productos cosméticos para el canal profesional, que estaba atravesando una etapa de serias dificultades financieras. La fabricación de estos productos se subcontrató hasta 1994, año en el que se inauguraron las instalaciones propias de DC. En ellas se elaborarían todos los productos, salvo la *gama de color* que se continuaría produciendo en régimen de subcontratación.

Para comercializar la nueva línea, se aumentó el equipo de ventas en la zona de influencia y se nombró un director comercial –David Baleta, de 39 años- para entrar en el mercado nacional a través de distribuidores a quienes se les asignaría un territorio para que lo trabajasen en exclusiva.

² Anualmente, unas 120-150 mujeres terminaban estudios de larga duración en la academia y eran más de 300 las que cursaban sus seminarios especializados. La mayoría de las alumnas provenían de la provincia de Barcelona y en menor número, del resto de Cataluña.

A partir de 1995 las ventas experimentaron un considerable aumento, en especial las realizadas a través de distribuidores, alcanzando su máximo en 1999 (ver en Anexo 1 el histórico de ventas de la empresa y en Anexo 2, los productos comercializados). Sin embargo, a partir de este año las ventas de los distribuidores comenzaron a disminuir, debido principalmente a la desaparición de muchas de estas empresas. Según directivos de la empresa, este declive se debió a la falta de competitividad de los distribuidores tradicionales, que por su pequeño tamaño no podían competir con los grandes almacenistas especializados que estaban apareciendo en el mercado.

Para paliar la situación, y al igual que otras empresas importantes del sector, Jorge procedió a sustituir, poco a poco, los distribuidores exclusivistas por vendedores propios. La nueva organización comercial se inició en Barcelona y provincia, arrojando pronto resultados satisfactorios al recuperar las ventas perdidas y conseguir buenos márgenes totales. Por ello, desde hacía unos meses, Jorge estaba planteándose la posibilidad de potenciar el canal directo en las provincias españolas de mayor consumo (Madrid, Bilbao, Málaga, Sevilla, Valencia y Zaragoza).

Pensando en esta posible expansión de la venta directa, en octubre de 2002 se contrató a Juan Roldán como delegado de Madrid y zona centro. Jorge creía que esta zona tenía un gran potencial de ventas –en torno al 20% del mercado nacional-. Roldán era una persona madura (54 años), con gran experiencia en el sector –hasta junio había sido jefe de ventas de una de las grandes empresas del sector y tenía un amplio conocimiento de los principales clientes y almacenistas de la zona-.

En palabras de Jorge: *“Antes de comenzar a comercializar directamente en Madrid, tuvimos que negociar con un distribuidor que, desde 1989, trabaja como exclusivista con nosotros y otra empresa del sector. Aunque no fue fácil, finalmente llegamos a un acuerdo por el cual se le respetarían todos sus clientes activos hasta ese momento y se le abonaría un 5% adicional de todas las compras que realizasen durante los tres años posteriores a la firma de ese acuerdo. Este pacto nos permitirá entrar a trabajar la zona con una red de ventas propia. De todas formas, no parece probable que esto nos vaya a ocurrir en otras zonas”.*

En noviembre de 2002 se contrató a Manuel Rodríguez (38 años), como director del departamento de Ventas Directas. Con una amplia experiencia en ventas –procedía de una empresa líder en la venta de enciclopedias a domicilio-, dependería directamente de Jorge Puig y su encargo principal sería desarrollar el plan de expansión de la venta directa en las principales zonas de consumo, además de continuar desarrollando la comercialización propia en Cataluña, la región de actividad tradicional de la empresa.

A David Baleta, cuyo departamento se iría reduciendo al potenciar la venta directa, se le hizo responsable del departamento de exportación y la comercialización de marcas blancas, actividades que hasta ese momento no se habían desarrollado suficientemente, así como de la atención a los distribuidores con los que se pensaba seguir contando (en aquellas provincias en las que, por su limitado potencial o la dispersión de clientes, no se iba a optar en el futuro por la venta directa).