

## OZOAQUA 2020 (B)<sup>1</sup>

A mediados de julio de 2020, Fernando País revisaba con satisfacción los resultados de Ozoaqua desde que se hiciera con la mayoría del capital de la empresa hacía poco más de dos años.

En el primer semestre de 2020, y en plena crisis sanitaria por el COVID-19, todas sus expectativas de ventas y beneficios se habían superado. No obstante, como CEO y principal accionista de la empresa, estaba convencido de que había llegado el momento de imprimir un nuevo impulso al negocio, no sólo en facturación sino también, y especialmente, en rentabilidad. Además, debían hacer frente a una competencia cada vez más numerosa y agresiva en precios y en presión comercial, tanto en el ámbito general de la dermatocósmética como en el segmento más específico de los productos basados en aceite ozonizado.

Ese mismo día tenía previsto un almuerzo con un alto directivo de una cadena dirigida al gran consumo en España. Buen amigo de Fernando, habían hablado en varias ocasiones sobre el interés de la cadena por trabajar los productos de Ozoaqua para su sección de productos cosméticos. Fernando siempre había apostado por la comercialización de los productos de Ozoaqua exclusivamente en farmacias.

Sin embargo, en la conversación que ambos previamente habían mantenido por teléfono, el directivo le había vuelto a insistir. Fernando sabía que durante la comida su amigo no dudaría en retomar el asunto de nuevo, tal como le había comentado: *“Tenemos que llegar a algún acuerdo. ¡No puedes seguir negándote! ¡Creceeráis como nunca! ¿Qué te parece si tratamos de cerrar un acuerdo?”*.

Esta era una más de las muchas cadenas de *retail* que habían expresado su interés en la marca Ozoaqua y en contar con una línea de marca propia de productos con base de aceite ozonizado.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Mercedes González Dugo y Antonio Villafuerte Martín, con la colaboración de la asistente de investigación Virginia Rosa Díaz, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## OZOAQUA EN JULIO DE 2020. LOS CAMBIOS DESDE DICIEMBRE DE 2017

Fernando decidió finalmente, en diciembre de 2017, adquirir la participación de uno de los socios fundadores de Ozoaqua. De esta forma pudo hacerse con el 66,66% del capital y, lo más importante para él, con la gestión operativa del negocio. De esta forma, pudo llevar a cabo cambios notables, a pesar de la oposición más o menos directa a muchas de sus decisiones por parte del otro socio fundador.

Fernando recordaba:

*“La primera decisión que tomé fue definir qué debía ser Ozoaqua, su posicionamiento, su forma de competir y su modelo de negocio. Eso me llevó a una renovación casi total del equipo, incorporando profesionales capaces, de mi total confianza, en los puestos clave, sustituyendo a otros que no encajaban o que no entendieron los cambios. Hicimos cambios en casi todos los departamentos.*

*Para mejorar la formulación de los productos y los procesos de producción pedí ayuda a mi padre y a mis hermanos, químicos de profesión, que lograron grandes mejoras en estos campos y en nuestro I+D.*

*Incorporamos también un gerente, una persona que provenía de un sector diferente, pero que contaba con una sólida formación y experiencia empresariales, que nos hacían falta para poner orden y dar forma a un plan destinado a dar la vuelta al negocio.*

*Yo siempre había pensado que nuestro negocio necesitaba una dedicación comercial exclusiva que permitiese un trabajo excelente a nivel de oficinas de farmacia. Por ello, tras un gran debate con el equipo, decidimos suprimir la venta online, para centrarnos exclusivamente en las farmacias.*

*Decidimos también cancelar todos los contratos con la distribuidora, y sustituir su función por seis nuevos delegados comerciales que contratamos en plantilla en ese momento. Para coordinar estos cambios e impulsar las ventas de la empresa y la presencia en el mercado, incorporamos a un nuevo director comercial, un profesional con más de veinte años de experiencia comercial en grandes compañías farmacéuticas.*

*Esta decisión les pareció a muchos ‘expertos del sector’ una barbaridad. ¡Aumentar el gasto fijo en la situación de pérdidas en la que estábamos! Pero tomamos esta decisión porque habíamos constatado que, en los últimos años, a pesar de crecer en el número de oficinas de farmacias, las ventas no crecían proporcionalmente.*

*El nuevo equipo comercial comenzó a trabajar con farmacéuticos y especialistas para aclarar dudas sobre productos o patologías, y para compartir resultados de*

*algunos tratamientos realizados y opiniones de usuarios satisfechos. En muchos casos organizaron grupos de WhatsApp para comunicar más fácilmente con clientes y expertos. Todo esto nos ha ayudado a fidelizar muchas oficinas de farmacia, a mejorar la rotación de nuestros productos y, por supuesto, a incrementar las ventas.*

*Para impulsar la comunicación, reclutamos también a una responsable de marketing con amplia experiencia en el sector y, para conseguir una comunicación con rigor científico dirigida a profesionales de la dermatología y farmacia, incorporamos como colaboradora una experta en dermofarmacia de reconocido prestigio nacional (Ver Anexo 1), que también apoyaba la labor de los departamentos de producción y de I+D.*

*Con ambas desarrollamos un plan de comunicación con tres pilares. El primero consistió en reforzar nuestra presencia en el ámbito profesional y científico: participación activa en congresos, seminarios científicos y eventos profesionales, para presentar casos clínicos reales tratados con productos de Ozoaqua, y publicaciones en revistas especializadas mostrando estudios científicos que avalaban el resultado de nuestros productos.*

*El segundo pilar fue aumentar la visibilidad de la marca de cara a los usuarios finales. Para ello, hicimos una fuerte inversión en campañas publicitarias, con materiales PLV<sup>2</sup> y de información en las farmacias, así como una apuesta por mejorar nuestra presencia en redes sociales, para lo que la labor de nuestra experta en dermofarmacia también fue esencial. Gracias a sus habilidades comunicativas, aportó contenidos de calidad e intervino en la gestión de nuestras cuentas en redes sociales y en la grabación de videos explicativos para YouTube, Facebook o Instagram, dirigidos tanto para usuarios finales como formativos para nuestro equipo y nuestros clientes farmacéuticos.*

*El tercer pilar fue el más discutido internamente, por la alta inversión que requería en contraste con unos beneficios potenciales que eran difíciles de medir, muy cualitativos y subjetivos. Consistió en avanzar en el 'restyling' total de la imagen de marca y del packaging de la gama de productos. Tras altas dosis de discusión con el equipo, decidimos diseñar un logo más atractivo y moderno, así como adoptar un nuevo packaging, con envases que mejoraban la estabilidad, la conservación y la usabilidad del producto, incluyendo en las etiquetas sellos y certificaciones propias de productos farmacéuticos (uso aprobado en embarazadas, en niños...). Finalmente, decidimos dar vía libre a estos cambios y presentamos la nueva imagen (Anexo 2) en INFARMA, en marzo de 2018, ¡pero tuvimos que correr muchísimo para llegar a tiempo!*

---

<sup>2</sup> Materiales PLV se refiere a elementos de publicidad y comunicación que se sitúan en los puntos de venta (farmacias, en el caso de Ozoaqua). Pueden ser carteles, folletos, expositores, etc.