

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
Estudios con reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



“PROYECTO ACUARIO”

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

Presenta  
**EMILIANO ANTONIO PIERDANT CANALES**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara  
Lectores: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto  
Mtro. Carlos Sedano Martínez

México, D.F.

2009

## INDICE

CASO PROYECTO ACUARIO .....	3
IDENTIFICACIÓN DE HECHOS RELEVANTES .....	20
LA EMPRESA – PR WILLIAMSON INTERNACIONAL .....	20
LA EMPRESA – PR WILLIAMSON MÉXICO .....	20
McCARTHIES .....	21
PERSONAJES CLAVE A LA FECHA (2007) .....	21
AROMATIZANTES DE AMBIENTE EN MÉXICO .....	22
LOS PROYECTOS .....	22
HECHOS A TRAVÉS DEL TIEMPO (2002 AL 2007) .....	22
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.....	23
INVESTIGACIÓN TEÓRICA.....	23
ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS.....	28
PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES .....	30
SOLUCIÓN A .....	30
SOLUCIÓN B .....	33
SOLUCIÓN ELEGIDA Y FUNDAMENTO.....	36
RECOMENDACIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	39

## CASO PROYECTO ACUARIO

---

### PROYECTO ACUARIO Innovación vs Rentabilidad

En nuestro mundo son pocas las decisiones que son fáciles de tomar, esto aplica para todos los ámbitos, incluyendo el de los negocios. Todas las decisiones que tomamos en la vida tendrán sus consecuencias positivas y en variadas ocasiones consecuencias negativas; sobre estas últimas, alguien, tarde o temprano, las echará en cara.

La primera semana de marzo del 2007 se caracterizó por tener que tomar unas de esas decisiones. Todas las empresas buscan mejorar su rentabilidad, algunas más a corto plazo que otras, pero es claro para todas que la rentabilidad va de la mano con la permanencia. Las empresas que buscan ser líderes en el mercado se enfocan también a la innovación como fuente sustentable de crecimiento. Sin importar si se trata de empresas que comercializan bienes o servicios, ambas presentan, de manera constante, nuevas soluciones para sus consumidores.

Habiendo entendido estas dos importantes razones de negocio, ¿qué pasa cuando una, la rentabilidad, se contrapone a la otra, la innovación?

Mi nombre es Edson Ponce, mexicano, integrante del área de mercadotecnia y tengo que tomar la decisión de lanzar o no un nuevo producto que al mismo

tiempo que erosiona la rentabilidad de la compañía, asegura una posición competitiva e innovadora en el mercado. Se trata del Proyecto Acuario, mismo que me ha quitado el sueño en los últimos días y sobre el cual tengo que emitir una recomendación pronto.

Llevo ya 5 años laborando para la empresa PR Williamson en el área de mercadotecnia. Recién egresado de una Universidad privada logré contratarme con PR Williamson y ha sido una gran escuela para mí.

Me atrevo a decir que los “mercadólogos” de PR Williamson dedicamos el 80% de nuestro tiempo a la planeación y comercialización de nuevos productos. Dentro de mi corta experiencia en esta compañía he lanzado más de diez nuevos productos, sólo un par de ellos exitosos, el resto apenas y sobreviven en el mercado y algunos de ellos de hecho han sido eliminados del portafolio de la compañía por bajas ventas. El alcanzar un nivel de ventas importante para estas introducciones se vuelve una tarea complicada ya que los recursos son limitados y parece prácticamente imposible dar el soporte adecuado a cada una. Por lo tanto no se puede asegurar una buena base de usuarios y crecimientos sostenidos en el mediano y largo plazo.

El área de mercadotecnia esta organizada por categorías de productos, es decir, hay un gerente para cada tipo de soluciones para el hogar. Yo soy el gerente

responsable de los Aromatizantes de Ambiente y tengo a mi cargo dos asistentes.

En mi categoría manejamos un portafolio de alrededor de 110 productos, 30 de ellos nos hacen el 80% de las ventas. La historia es similar en el resto de las categorías de PR Williamson.

Mi jefe directo es el encargado del área, el Director Comercial Homero Villalba, mexicano que cuenta ya con más de veinticuatro años en la compañía, todos en el área comercial, cuatro de esos años los pasó en Colombia siendo Director de Ventas, desde su regreso a México ha manejado con buenos resultados tanto el área de ventas como el área de mercadotecnia. Su vasta experiencia le ha valido ser reconocido como uno de los Directores más valiosos a nivel global para la organización. Algunos compañeros con más años en la compañía me han comentado que Homero desde que ingresó a PR Williamson siempre se ha distinguido por ser una persona con una visión muy estratégica, con un estilo cauteloso y conservador; podría decir que hasta siempre temeroso de lo que pueda suceder y de cómo los clientes y la competencia pueden reaccionar. Esta personalidad le ha hecho fama de un individuo que siempre busca contar con un plan alternativo o de contingencia por si las cosas no salen como se planearon.

A Homero Villalba no le gusta recibir comentarios basados en opiniones o creencias; toda decisión debe estar basada en hechos reales y en un buen análisis de la situación y del entorno competitivo. A él le puede generar mucho estrés el tener que tomar una

decisión sin suficiente información o sin criterios de éxito bien definidos.

Trabajo también muy de cerca con Marcus Gordon, Director de Mercadotecnia para toda América Latina, él es para mí una especie de jefe en línea punteada. Su rol principal es el de coordinar el lanzamiento de nuevos productos a través de los países que están a su cargo. Marcus es un americano que lleva trece años laborando para PR Williamson. Comenzó como gerente de mercadotecnia en casa matriz, Chicago, y fue responsable de crear el departamento denominado “Centro de Innovación” , cuyas principales funciones están el inventar, buscar y desarrollar nuevas ideas de productos relacionadas con las categorías ya establecidas para la compañía. En el año 2005 fue promovido a su posición actual, puesto clave para coordinar el lanzamiento y crecimiento de los productos desarrollados por el “Centro de Innovación”. Marcus está bastante enterado de todo lo que pasa aquí; ya que dentro de la división de America Latina, México y Argentina son los países más importantes en cuanto a volumen de ventas. Obviamente gran parte de sus objetivos se logran o no en base al buen o mal desempeño que tengan los equipos a nivel país.

## ANTECEDENTES

PR Williamson es una empresa familiar estadounidense que no cotiza en bolsa. Su dedicación a la innovación, la calidad, la persistencia de sus principios y los valores, son pilares de su crecimiento y liderazgo.

Actualmente, la quinta generación de la Familia Williamson es quien se encuentra dirigiendo el negocio. Cuenta con 7,500 empleados y tiene presencia en más de 60 países, ofreciendo una gama diversa de productos que ayudan a la limpieza y cuidado del hogar.

Fue fundada en Chicago, Illinois- EUA, por Patrick Ronald Williamson en 1887, como una compañía de pisos de parquet, rápidamente se ganó una buena reputación como una empresa innovadora, orientada hacia el consumidor a través de un producto especialmente formulado para el cuidado de los pisos de parquet, la cera de pasta Williamson. Año tras año la compañía fue incursionando en diferentes categorías del cuidado del hogar, lanzando productos que representaban soluciones nuevas para los consumidores.

La Misión actual (año 2006) de la compañía es:

“Proveer productos para el cuidado del hogar de calidad y valor superior, mejorando la vida de los consumidores a nivel mundial.”

La Visión actual (año 2006) de la compañía es:

Ser el líder en la comercialización de marcas de productos especializados para el hogar evidenciado por un crecimiento rentable superior al de la Corporación y competidores selectos en ventas y participación de mercado, ofrecer:

- Una recompensa sobresaliente a los accionistas a través del tiempo.

- Valor superior a consumidores y clientes.
- Condición altamente motivante para la gente.
- Operar dentro de los principios de la filosofía “Creemos”.

Estos principios fueron resumidos por Patrick R. Williamson en su discurso a todos los empleados de la compañía en vísperas de Navidad de 1911: "Creemos".

Desde entonces, la declaración de la filosofía corporativa ha sido traducida y comunicada por todo el mundo no sólo dentro de la compañía, sino también a otros escenarios políticos y sociales importantes. Ha dado a todos los empleados un entendimiento común sobre los principios básicos, los cuales guían a la compañía en todas las culturas donde opera.

"Creemos" afirma la relación con los tres grupos de gente, ante los que se tiene responsabilidades y cuya confianza la compañía debe ganar. Los principios que la compañía tiene son:

Consumidores y usuarios, ganar la permanente y buena voluntad de los consumidores y usuarios de sus productos y servicios.

Empleados, la vitalidad y fuerza fundamental de la corporación en todo el mundo radica en la gente.

Vecinos y público en general, contribuir al bienestar de los países y comunidades donde opera.

Antes de que muchas compañías estuvieran interesadas en mercados

globales, Patrick R. Williamson y su hijo tuvieron la visión de establecer operaciones internacionales en Gran Bretaña (1914), Australia (1917) y Canadá (1920). La gran mayoría de las subsidiarias funcionan como oficinas de ventas y servicio al cliente, sólo comercializan los productos. Una o dos subsidiarias por región, las más grandes, cuentan con sitios de manufactura desde donde se producen los productos para la demanda local y se exportan los mismos a los países pequeños más cercanos.

La innovación es dar un bien superior al consumidor con beneficios únicos altamente valorados. Esta mentalidad y modelo de negocio le ha permitido seguir a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y seguir siendo líder en todas las categorías en las que compete. “Creemos que debemos ganar la permanente y buena voluntad de los consumidores y usuarios de nuestros productos” enuncia Williamson en sus antiguos discursos.

Hoy en día, PR Williamson, es líder en categorías como insecticidas, aromatizantes, limpiadores de pisos, muebles, vidrios, baños y cocinas. Dada la naturaleza de los bienes de consumo que fabrica y comercializa, su distribución esta altamente enfocada al canal de Tiendas de Autoservicios.

En México, la historia de éxito no varía demasiado; se establecieron en el año 1957 y han presentado crecimientos importantes año tras año. En los últimos diez años ha crecido 12% (Tasa Compuesta de Crecimiento), facturando al día de hoy 200 millones de dólares con

600 empleados bajo su nómina. Ver Anexo 1.

Durante la década de los 90's PR Williamson continuó incrementando sus ventas pero su margen de utilidad se fue deteriorando por tres principales causas.

1) La fuerte participación de competidores, los más fuertes con presencia global pero también algunos locales, cuya filosofía de negocio en cuanto a la innovación es muy similar a la de la familia Williamson. Cada año se lanzan en distintos países, productos que ofrecen nuevos beneficios a los consumidores con fuertes campañas de promoción y publicidad. La lucha por incrementar la participación de mercado es prioridad no sólo de PR Williamson, sino de la gran mayoría de sus competidores.

2) Los altos incrementos en el precio del petróleo que generan presiones inflacionarias en los productos químicos y plásticos. El 70% de las materias primas utilizadas en la fabricación de los productos de PR Williamson son derivados del petróleo. El precio mundial del barril puede afectar de manera positiva o negativa el costo total del producto.

3) Los altos márgenes que se manejan en las principales categorías y que minimizan las barreras de entrada llamando la atención de pequeños fabricantes locales que “copian” los productos de mayor rotación y los ofrecen a un menor precio, obteniendo márgenes menores pero aún muy buenos y atractivos para cualquier inversionista.

En el 2002 PR Williamson, se sometió a un largo proceso de consultoría cuyo resultado principal fue la identificación de la necesidad de mejorar la utilidad bruta de los productos con el único objetivo de reinvertir los recursos obtenidos en aras de una ampliación de la base de usuarios a un ritmo mucho más acelerado.

El actual CEO ha difundido a todas sus subsidiarias el claro objetivo de incrementar la utilidad bruta de sus productos; ha enfocado gran parte de sus esfuerzos a disminuir las ofertas otorgadas a los clientes, incrementar los precios lo más posible y disminuir los costos de producción a través de homogenizar las materias primas utilizadas en los distintos países con sitios de manufactura.

La intención es que cada dólar que se obtenga como resultado de estos esfuerzos debe ser invertido en publicidad masiva y en promociones tales como muestreos o activaciones de producto.

El aumentar la inversión en publicidad y promociones permitirá expandir la base de consumidores, pudiendo así penetrar cada día a más y más hogares y por consecuencia, incrementar la rotación de ventas, generando mayores volúmenes de producción, alcanzando así economías de escala que mejoran los costos y superiores utilidades, como resultado final.

## EL SISTEMA DE RETRIBUCIONES

PR Williamson se distingue de entre el resto de las compañías transnacionales

por ser de las mejores en cuanto a la remuneración de sus empleados. Al tratarse de una empresa familiar y no poder utilizar el otorgamiento de “acciones” como herramienta de retención de personal clave se ha enfocado en compensar a directores a través de cuantiosos bonos anuales sujetos a resultados. Este sistema de retribución sólo contempla puestos directivos de casa matriz y de todas las subsidiarias.

Congruente con la nueva estrategia definida por el CEO, el sistema de bonos anuales está sostenido en 5 pilares fundamentales:

1. Alcanzar el presupuesto de Ventas Netas.
2. Incrementar el margen de Utilidad Bruta.
3. Alcanzar el objetivo de Utilidad Neta.
4. Ganar participación de mercado en las categorías más importantes para la compañía.
5. Lanzar los nuevos productos definidos en el periodo presupuestal anterior.

El peso de cada uno de estos pilares depende del área al que pertenece cada director; por ejemplo, para el Director de Finanzas representan un mayor peso los objetivos dos y tres que el resto de los mismos.

Para Homero Villalba los 5 objetivos tienen el mismo peso.

Para Marcus Gordon claramente los objetivos 4 y 5 son los que tienen mayor importancia, siendo el lanzamiento de nuevos productos a través de los países de América Latina el objetivo bajo el cual tiene mayor control.

## LA CATEGORIA DE AROMATIZANTES DE AMBIENTE EN MEXICO

La categoría de Aromatizantes de Ambiente está en pleno crecimiento, ha triplicado su valor en los últimos siete años. Esto como resultado de una constante aparición de nuevos productos y campañas educativas que han extendido el uso de los aromatizantes.

La gran mayoría de los consumidores mexicanos gustan mucho de aromas fuertes y fácilmente perceptibles; para ellos el hecho de que su hogar huelga de determinada manera es una forma de personalizar su ambiente, del mismo modo los malos olores son mal vistos por la familia y amigos, por lo que siempre buscarán eliminarlos. La forma preferida para aromatizar es a través de productos en aerosol. Existen otras variedades de aromatizantes que presentan crecimientos importantes pero aún están lejos de alcanzar la penetración de los aerosoles. Las principales necesidades de los consumidores de esta categoría se presentan en el Anexo 2.

En este mercado participan dos competidores grandes, PR Williamson, el líder, y McCarthies el segundo más importante; existen otros 3 competidores más, pero su participación de mercado es muy pequeña y se distinguen por tener

un portafolio de productos muy limitado y de bajo precio.

McCarthies es una empresa alemana líder en el mercado europeo de aromatizantes de ambientes. Cotiza en bolsa y por consecuencia se ha caracterizado por ser muy agresiva y por tener una visión más de corto plazo que nosotros.

Lleva ya más de 20 años en México y poco a poco ha ido penetrando en los hogares nacionales con un portafolio de productos muy similar al de PR Williamson, esto se ha reflejado en pérdidas de participación de mercado por parte de PR Williamson, la cuál, mantiene su liderazgo pero cada vez con menor fuerza. Ver Anexo 3.

Dada la presión que tenemos de revertir la tendencia negativa en cuanto a participación de mercado, los incrementos de precios en los últimos dos años han sido limitados y la actividad promocional ha sido muy agresiva. Hoy en día los consumidores constantemente se encuentran en los autoservicios ofertas armadas de 2x1 o contenidos adicionales gratis.

Como consecuencia de eso, los márgenes, lejos de incrementarse han mantenido la misma tendencia que el promedio total de la compañía. El margen promedio de utilidad bruta de los Aromatizantes de Ambiente es del 45%, porcentaje por debajo del promedio de la compañía.

## EL PROYECTO LIBRA

El último importante lanzamiento de PR Williamson dentro de la categoría en



cuestión, fue en 2004, con un aerosol nombrado “SINOLOR”.

Este nuevo producto fue el resultado del Proyecto Libra, liderado por el “Centro de Innovación”. Tras tres años de investigación y desarrollo, se logró idear una revolucionaria fórmula orgánica que elimina los olores matando las bacterias y moléculas que los causan. Los aromatizantes que el consumidor comúnmente conocía sólo disfrazaban los olores, los cubrían, no los eliminan de raíz. Esta innovadora fórmula beneficia a aquellos consumidores que no gustan de aromas fuertes y penetrantes.

La formulación contiene moléculas orgánicas especiales que hacen que sea casi un 30% más cara que la del resto de los aromatizantes normales. Para minimizar un nuevo impacto negativo en los márgenes de la categoría nos vimos obligados a lanzar el producto con un precio 20% superior al promedio de los aromatizantes regulares. Todo esto teniendo en mente que el consumidor “valoraría” este producto innovador y estaría dispuesto a pagar más por el nuevo beneficio. Aún con el precio por encima del resto de los productos existentes, el margen del producto SINOLOR es del 40%, cinco puntos porcentuales por debajo del promedio de la categoría.

Se introdujo al mercado mexicano de Aromatizantes con una fuerte campaña publicitaria y un muestreo masivo. Los resultados a dos años de su lanzamiento no han sido los esperados pero tampoco han sido tan malos considerando el promedio de ventas de este tipo de productos. En el Anexo 4 se muestra un comparativo de los resultados de la

categoría de Aromatizantes para PR Williamson y los resultados del Proyecto Libra al tercer año de su lanzamiento.

## LA COMPETENCIA DE SINOLOR

El lanzamiento de “SINOLOR” representó una fuerte amenaza para McCarthies, de hecho éste fue el único año en que PR Williamson recuperó un poco de la participación de mercado perdida en los últimos 10 años. Ver anexo 3.

Tras el tropiezo de McCarthies en su creciente tendencia, éste reacciona rápidamente y a principios del 2005 lanzó un producto llamado “Mat\*Olor” con una fórmula muy similar a la del Proyecto Libra y prácticamente con los mismos beneficios.

El nuevo competidor directo de “SINOLOR” no contó con ninguna campaña de publicidad y se posicionó con un precio 10% menor, alcanzando 2 puntos de participación de mercado en su año de introducción. Obviamente esto puso bastante presión a PR Williamson para buscar una pronta y efectiva reacción.

## EL PROYECTO ACUARIO

En el año 2006 el “Centro de Innovación” logra mejorar la fórmula del Proyecto Libra, surgiendo así el Proyecto Acuario.

Los ingenieros químicos nuevamente formulan componentes orgánicos que eliminan los olores, pero ahora agregando un nuevo ingrediente que

permite matar las bacterias no sólo en el ambiente, sino en todo tipo de superficies. Esto permitiría desinfectar superficies suaves, como telas, tapices, cortinas y también superficies duras, como barras de cocina, pisos, botes de basura, WC, lavabos, etc.

El Proyecto Acuario ahora ofrece a los consumidores un beneficio nuevo y adicional al ya conocido, además de “Eliminar Olores” también “Desinfecta superficies”, esto nos permitirá extender aún más el uso del producto y además diferenciarnos del nuevo competidor “Mat\*Olor”.

El Proyecto Acuario representa una alza de costos vs el Proyecto Libra y de no ser reflejado en un incremento de precio afectaría aún más los márgenes que de por sí ya se encuentran debajo del promedio. Con el objetivo de afinar éste y otros detalles del lanzamiento del Proyecto Acuario, se llevó a cabo una Investigación de Mercado Cuantitativa con los consumidores actuales de la categoría. En esta prueba se les presentó el producto y sus nuevos beneficios y además se les regaló una muestra para que la utilizaran por un par de semanas. Durante la presentación del nuevo producto se comunicaba que el precio sería un 10% superior al actual.

Al recibir los resultados, la situación se complicó aún más, el Proyecto Acuario tuvo mucha aceptación y el beneficio pareció ser atractivo para los consumidores, el problema se presentó cuando al hablar de precio la gran mayoría no estaba dispuesta a pagar más por ese beneficio. Ver Anexo 4.

Al comunicarle estos resultados a Homero Villalba por sus gestos logré entender que no le hacía muy feliz que el producto tenía un costo de producción mayor y que en cuanto a precio no teníamos muchas opciones. Me recordó incisivamente que este año uno de nuestro principales objetivos era el de mejorar la utilidad bruta de la compañía y que no estaba de acuerdo en lanzar nuevos productos que erosionaban la rentabilidad. Además también me recordó que los resultados del Proyecto Libra no alcanzaron el éxito esperado a pesar de la fuerte inversión de los últimos dos años. Reconoció que nos ayudó a ganar participación de mercado pero a un costo muy alto.

La posición de Marcus Gordon al conocer los resultados de la prueba del Proyecto Acuario fue totalmente la opuesta, se enfocó mucho en que parecía ser un beneficio atractivo para los consumidores y que nos ayudaría mucho a defender nuestra actual posición en el mercado diferenciándonos del producto de McCarthies. “Edson, lancemos la nueva fórmula Acuario lo antes posible” dijo Marcus.

Marcus también hizo mención de que todos los países de América Latina estaban comprometidos para lanzar la nueva fórmula y que dada la importancia en ventas que tiene México, el hecho de no lanzarlo aquí afectaría el volumen total de producción y por consecuencia el costo de manufactura para el resto de los países. Este potencial incremento de costo podría echar abajo la intención de lanzar de otros países.

A mediados de marzo del 2007 Marcus vendrá a México y está ya planeada una

junta con él, Homero y además nuestro Director General. El objetivo es hacer una revisión de la categoría y tomar una decisión en cuanto al Proyecto Acuario. Homero me solicitó ver mi recomendación para el día de mañana, quiere que estemos alineados en cuanto a seguir adelante o no con el proyecto y estar claros de las consecuencias de la decisión que tomemos.

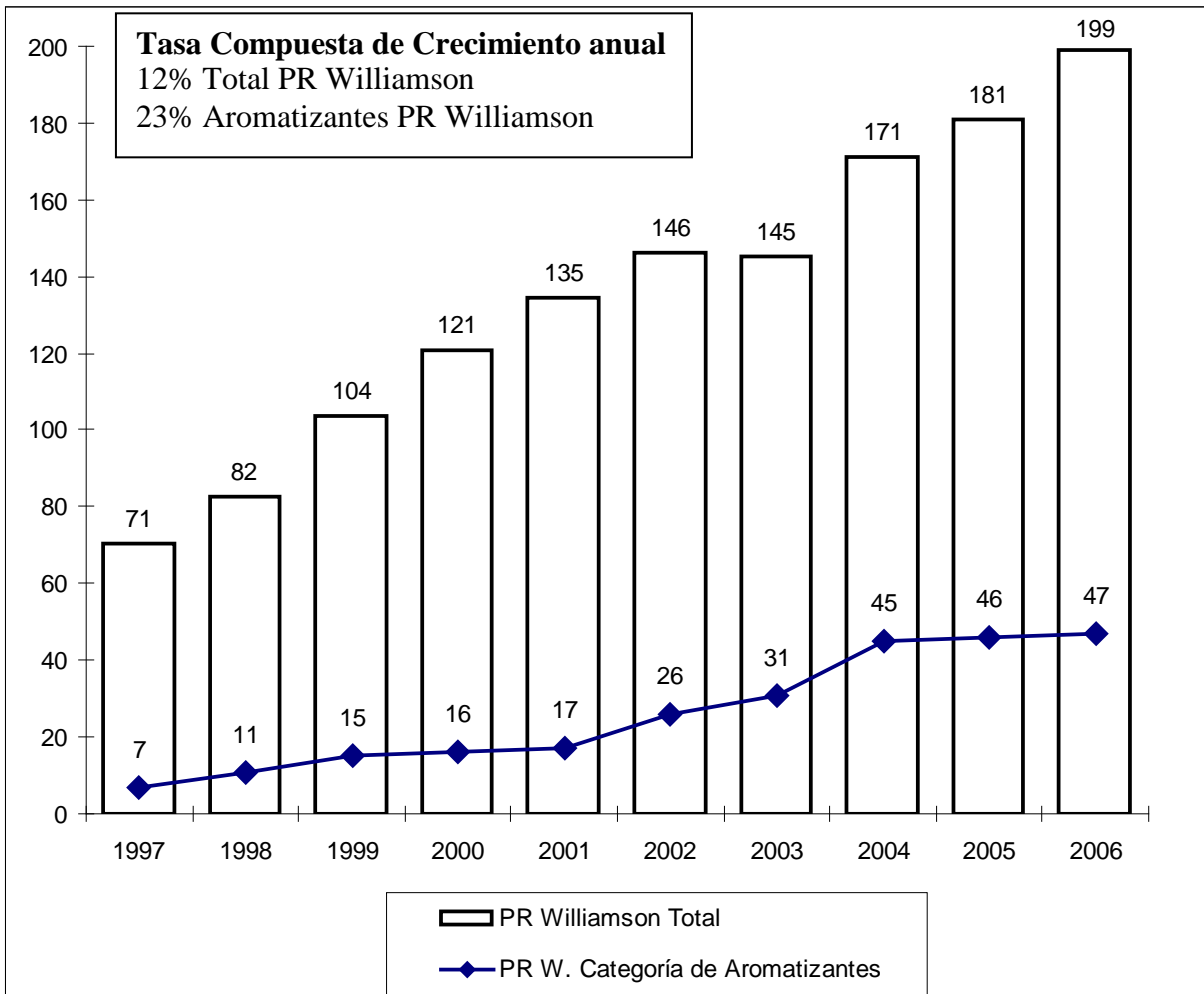
A mí no sólo me preocupan las consecuencias que sufrirá la organización, sino también las consecuencias de mi futuro profesional dentro de PR Williamson por la recomendación que haga y la posición o el “bando” que tome.

---

ANEXO 1.

CRECIMIENTOS DE PR WILLIAMSON EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS.

Ventas Netas (Millones de Dólares US)



Fuente Interna: Estados de Resultados de PR Williamson.

ANEXO 2.

PRINCIPALES NECESIDADES DE LOS USUARIOS DE LA CATEGORÍA DE AROMATIZANTES:

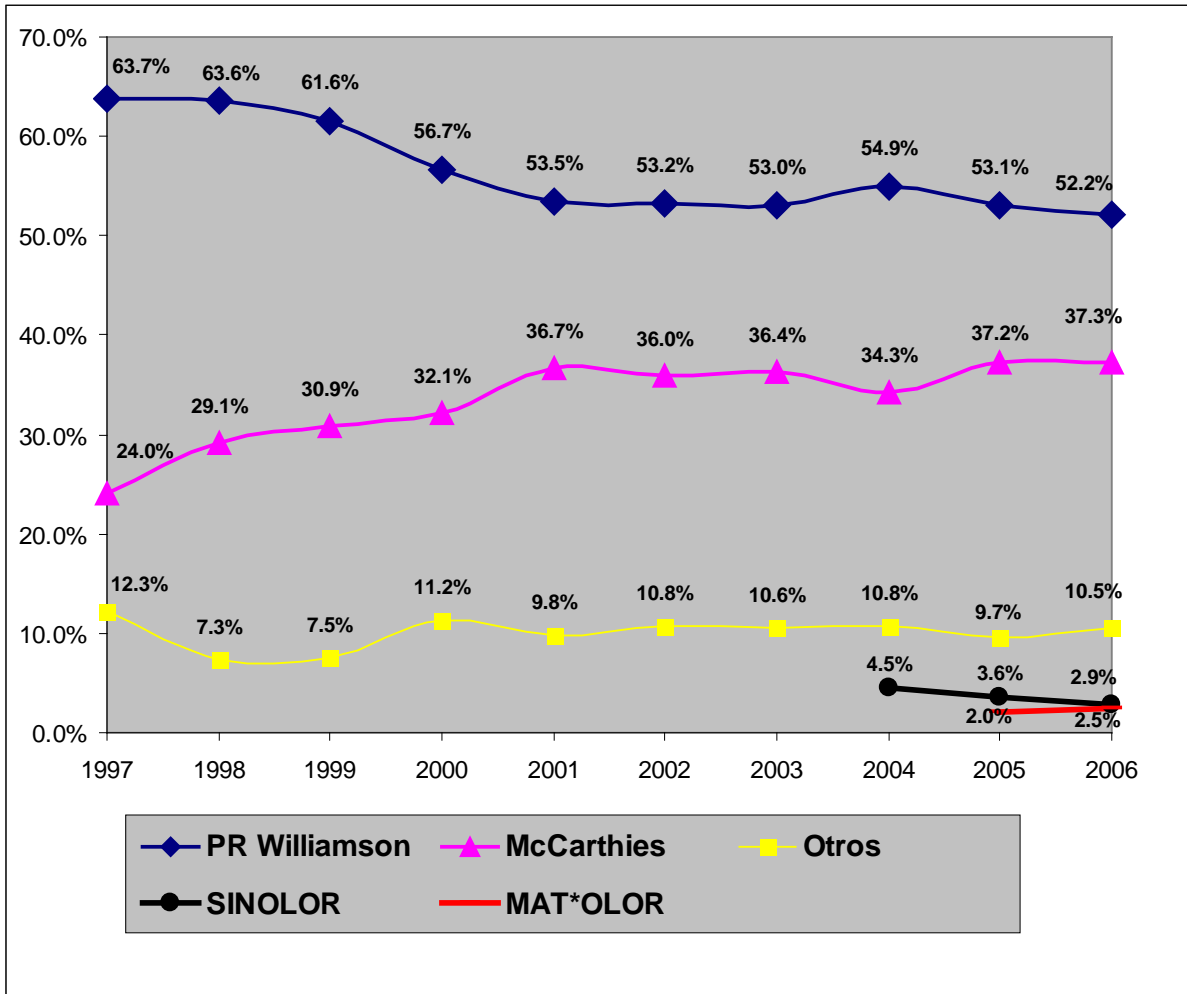
<b>Necesidad</b>	<b>Porcentaje de consumidores con esta necesidad</b>	<b>Soluciones utilizadas actualmente</b>	<b>Áreas del hogar donde se presenta la necesidad</b>
Purificar el Aire, limpiar el aire que respiro	12%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abrir ventanas.</li> <li>➤ Prender un ventilador.</li> </ul>	Sala, recámara, cocina.
Cuidar el ambiente a través de la limpieza de la casa	59%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abrir ventanas.</li> <li>➤ Limpiadores multiusos para el piso.</li> <li>➤ Agua y jabón.</li> <li>➤ Cloro y productos desinfectantes.</li> </ul>	Baño y cocina.
Eliminar malos olores	14%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aromatizantes en aerosol.</li> <li>➤ Abrir ventanas.</li> <li>➤ Aromatizantes eléctricos.</li> </ul>	Baño y Cocinas.
Aromatizar con una fragancia agradable	37%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aromatizantes en aerosol, eléctricos y en gel.</li> </ul>	Baño, Cocina y Sala.
Crear una atmósfera emocional	19%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Velas aromáticas.</li> <li>➤ Aromatizantes en aerosol, eléctricos y en gel.</li> </ul>	Sala, cocina recámara.

Fuente: Estudio elaborado por la Agencia Nitro en el año 2004 con una muestra representativa del país.

ANEXO 3.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO – AROMATIZANTES DE AMBIENTE

VALOR  
ÚLTIMOS 10 AÑOS



Fuente: Reporte de participación de mercado de la Agencia Nitro.

ANEXO 4a.

ESTADO DE RESULTADOS - PR WILLIAMSON

<b>TOTAL Compañía PR Williamson</b> Millones de USD	<b>Año 2006</b>	<b>% sobre Ventas Netas</b>
Ventas Brutas	\$ 249.8	125.5%
Ofertas	\$ 46.7	23.5%
Devoluciones & Mermas	\$ 4.1	2.1%
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 199.0</b>	<b>100.0%</b>
Costo de Ventas	\$ 89.0	44.7%
Costo de Distribución	\$ 8.2	4.1%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 101.8</b>	<b>51.2%</b>
Publicidad	\$ 22.5	11.3%
Promociones	\$ 10.9	5.5%
Gastos Investigación Mercados	\$ 2.0	1.0%
Utilidad Neta	\$ 66.4	33.4%

Fuente Interna: Estados de Resultados de PR Williamson.

ANEXO 4b.

<b>TOTAL Categoría Aromatizantes</b> Millones de USD	<b>Año 2006</b>	<b>% sobre Ventas Netas</b>
Ventas Brutas	\$ 63.2	134.5%
Ofertas	\$ 15.0	31.9%
Devoluciones & Mermas	\$ 1.2	2.6%
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 47.0</b>	<b>100.0%</b>
Costo de Ventas	\$ 23.8	50.6%
Costo de Distribución	\$ 2.0	4.3%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 21.2</b>	<b>45.1%</b>
Publicidad	\$ 9.0	19.1%
Promociones	\$ 3.0	6.4%
Gastos Investigación de Mercados	\$ 0.6	1.3%
Utilidad Neta	\$ 8.6	18.3%

Fuente Interna: Estados de Resultados de PR Williamson.



ANEXO 4c.

<b>PROYECTO LIBRA</b>	<b>Año 2006</b>	<b>% sobre Ventas Netas</b>
Ventas Brutas	\$ 4.4	138.4%
Ofertas	\$ 1.2	36.0%
Devoluciones & Mermas	\$ 0.1	2.4%
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 3.2</b>	<b>100.0%</b>
Costo de Ventas	\$ 1.8	56.0%
Costo de Distribución	\$ 0.1	4.3%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 1.3</b>	<b>39.7%</b>
Publicidad	\$ 2.4	75.0%
Promociones	\$ 0.4	12.5%
Gastos Investigación de Mercados	\$ 0.1	3.1%
Utilidad Neta	\$ (1.6)	-50.9%

Fuente Interna: Estados de Resultados de PR Williamson.

ANEXO 5.

RESULTADOS DE LA PRUEBA DEL PROYECTO ACUARIO COMPARADOS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PROYECTO LIBRA.

Muestra: Consumidores de aromatizantes de ambiente.  
300 hogares en Valle de México, Guadalajara y Monterrey.

<b>VARIABLE</b>	<b>PROYECTO ACUARIO 2007</b>	<b>PROYECTO LIBRA 2004</b>
<b>Intención de compra:</b> - Definitivamente lo compraría - Probablemente lo compraría (% de consumidores)	<b>90%</b> 35% 55%	<b>91%</b> 34% 57%
<b>Calificación General del producto</b> Escala del 1 al 5.	<b>4.2</b>	<b>3.9</b>
<b>Único y Diferente</b> Escala del 1 al 5.	<b>4.1</b>	<b>3.6</b>
<b>Efectividad del producto</b> Escala del 1 al 5.	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>
<b>Valor por su Dinero</b> Escala del 1 al 5.	<b>3.1</b>	<b>4.0</b>
<b>Precio</b> % consumidores que les parece demasiado caro	<b>76%</b>	<b>28%</b>
<b>Seguridad del producto</b> Escala del 1 al 5.	<b>2.1</b>	<b>2.2</b>
<b>Unidades de compra al mes</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>

Fuente: Estudios elaborados por la Agencia Nitro en los años 2004 y 2007.

**SOLUCIÓN DEL CASO**

PROYECTO ACUARIO

## **IDENTIFICACIÓN DE HECHOS RELEVANTES**

### ***LA EMPRESA – PR WILLIAMSON INTERNACIONAL***

- Compañía familiar norteamericana que no cotiza en bolsa.
- Cuenta con presencia internacional, la mayoría a través de oficinas de ventas y con pocos sitios de manufactura.
- Compañía con altos valores y filosofía corporativa enfocada en los consumidores, en sus empleados y en la comunidad.
- Alto enfoque al consumidor y a la innovación, 80% del tiempo invertido en el área de mercadotecnia es destinado al desarrollo y comercialización de nuevos productos. Esto le ha valido ser el líder en las categorías donde compete.
- La prioridad de los últimos años es mejorar la Utilidad Bruta con el objetivo de reinvertir esos recursos en Publicidad y Promociones y poder así incrementar ventas y utilidades.

### ***LA EMPRESA – PR WILLIAMSON MÉXICO***

- PR Williamson se establece en México en 1957. Al día de hoy factura \$200MM de dólares.
- Ha presentado crecimientos importantes año tras año. La Tasa Compuesta de Crecimiento Anual es del 12%.
- El 80% de las ventas las hacen un número reducido de productos, en la categoría de aromatizantes 30 de 110 productos componen el grueso de las ventas.
- Muchos de los lanzamientos de PR Williamson no son exitosos y tienden a desaparecer del mercado por bajas ventas. En el caso específico de Edson Ponce, el 80% de los productos que ha lanzado han fracasado.
- La participación de mercado y los márgenes de Utilidad se han ido deteriorando por las siguientes razones:
  - Nuevos productos de la competencia.
  - Alza de costos.
  - Entrada de nuevos competidores con productos similares pero de bajo precio.

## **McCARTHIES**

- Empresa alemana líder en el mercado europeo de aromatizantes de ambientes.
- Agresiva, con visión de corto plazo, cotiza en bolsa.
- 20 años de experiencia en México con crecimientos en el mercado de aromatizantes superiores al promedio de la categoría.

## **PERSONAJES CLAVE A LA FECHA (2007)**

	<b>Edson Ponce</b>	<b>Homero Villalba</b>	<b>Marcus Gordon</b>
<b>Nacionalidad</b>	Mexicano	Mexicano	Estadounidense
<b>Experiencia en PR Williamson</b>	5 años en Mercadotecnia	24 años en Mercadotecnia y Ventas en México y en el extranjero.	13 años en Mercadotecnia en EUA.
<b>Rol</b>	Recomendar y ejecutar planes.	Tomar decisiones, dar dirección.	Coordinar, impulsar a la ejecución de nuevos productos.
<b>Objetivos</b>	Crecimiento profesional.	Encontrar el mejor balance entre los 5 pilares del Bono Anual.	Crecimiento profesional a través del lanzamiento de nuevos productos y la participación de mercado.
<b>Estilos</b>	Ambición de triunfo.	Conservador, decidor basado en hechos.	Innovador y arriesgado.
<b>Sistema de Retribución</b>	No tiene.	Basado en Ventas, Utilidades Brutas y Netas, Participación de mercado y Lanzamientos de nuevos productos.	Enfocado en Participación de mercado y Lanzamientos de nuevos productos.

## ***AROMATIZANTES DE AMBIENTE EN MÉXICO***

- Categoría en pleno crecimiento con buenos márgenes, industria atractiva para nuevos participantes.
- La forma preferida de aromatizar es con aerosoles.
- Las principales necesidades de los consumidores son:
  - Limpiar la casa, lo que se traduce en un ambiente limpio.
  - Aromatizar con una fragancia agradable.
- Categoría con dos grandes participantes: PR Williamson y McCarthies. Este último ganando participación de mercado año tras año.
- EL margen promedio de utilidad bruta de los Aromatizantes de Ambiente es del 45%, porcentaje por debajo del promedio de la compañía.

## ***LOS PROYECTOS***

- El Proyecto Libra. Innovadora fórmula que elimina olores que ayudó a revertir la tendencia de participación de mercado en 2004. El costo es 30% mayor y se traduce en un margen de utilidad bruta menor al promedio.
- McCarthies, empresa con nivel de innovación aceptable y muy agresiva comercialmente hablando, lanza un producto prácticamente igual al del Proyecto Libra a un precio 10% menor.
- El Proyecto Acuario. Ofrece un beneficio adicional (desinfecta superficies) a un costo mayor que puede deteriorar aún más los márgenes.
- Los resultados de la prueba de mercado del Proyecto Acuario no fueron los esperados, siendo el valor del producto el principal problema.

## ***HECHOS A TRAVÉS DEL TIEMPO (2002 AL 2007)***

- 2002 Nueva Estrategia Global de Mejorar la Utilidad Bruta.
- 2004 Lanzamiento al mercado del Proyecto Libra que contribuye a revertir tendencia de participación.
- 2005 Nombramiento de Marcus Gordon como responsable de Latinoamérica. McCarthies lanza Mat\*Olor como respuesta al SINOLOR.
- 2006 Desarrollo del Proyecto Acuario.
- 2007 Análisis para la toma de decisión de lanzar o no el Proyecto Acuario.

## ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

### *INVESTIGACIÓN TEÓRICA*

El alto enfoque a la innovación por parte de PR Williamson parece haberse distorsionado con la inercia de lanzar muchos nuevos productos al mercado, de los cuales la gran mayoría no tienen éxito.

¿Qué entendemos por innovación?, ¿Quién lo define? ¿Se trata de un concepto definido por la organización (hacia adentro) o por el consumidor (hacia afuera)?

Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. Ofrecer un bien superior al consumidor con beneficios únicos y altamente valorados. Si estos beneficios no son valorados entonces no podemos hablar realmente de innovación.

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

Razones para la innovación.

- Aumenta el nivel de ventas al presionar sobre el índice de sustitución de producto.
- Mejora la relación con los consumidores al presentarle nuevos beneficios.
- Permite nuevos argumentos de ventas con los clientes.
- Mejora la imagen de empresa presentándola como activa y moderna.
- Establece barreras de entrada a la competencia.

El proceso innovador puede derivarse de las siguientes fuentes:

- Por iniciativa del departamento comercial o de mercadotecnia al detectar una nueva necesidad en el mercado o un nuevo nicho de venta.
- Por iniciativa del departamento de Investigación y Desarrollo.
- Por iniciativa del cliente o distribuidor. En ocasiones, es el propio cliente o distribuidor el que solicita un producto exclusivo que se puede llegar a fabricar.
- Por necesidad. Por ejemplo, para cumplir con la normativa vigente.

Podemos delimitar claramente dos tipos de innovación:

**Innovación incremental:** se refiere a la creación de valor agregado sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora.

**Innovación radical:** Ésta se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes.

**Innovación en la forma de hacer las cosas:** se refiere a aquello que cambia sustancialmente el modo de llevar a cabo la tarea de administración o que modifica de manera significativa las formas organizacionales habituales y, por tanto, aporta avances en los objetivos organizacionales.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1990), afirmó: "La competitividad de una entidad depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones".

Estas definiciones dejan claro que la innovación acaba con la introducción con éxito en el mercado del producto. La estrecha conexión entre el concepto actual de competitividad y de innovación es evidente: decir que los nuevos productos deben tener éxito es lo mismo que decir que han de ser competitivos.

Alejandro Llano, reflexiona sobre la estrecha relación entre responsabilidad empresarial e innovación, considera que la innovación debe ser liderada por las personas, libres de prejuicios, capaces de desmarcarse de los principios vigentes y pensar, desde la misma realidad, con actitudes inconformistas y radicales. Y para conseguirla, se requiere de calidad ética y cultural, clima de confianza, un esquema organizativo al servicio de las personas –y no a la inversa–, interdisciplinariedad, una constante actitud investigadora abierta, capaz de rectificar.

Alfons Cornella señala que debemos experimentar y apoyar a la innovación, aprender de los errores, y asegura "No hay innovación sin riesgo. Se camina cayendo al andar". Y apunta que serán las innovaciones "de negocio" (maneras diferentes de presentar un producto o servicio) las más frecuentes y las más accesibles para las empresas. Destaca que un elemento fundamental, crítico, de toda innovación, para que consiga la aceptación del mercado, es que sea fácil de comprender, de entender, de usar y que sea importante para el interesado.

Si el resultado de la innovación es un aplicación exitosa en el mundo comercial, ésta se debe traducir en rentabilidad para la empresa. A final de cuentas en el negocio se trata de hacer dinero.

La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Diccionario Enciclopédico Salvat, 1970. Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está generando



pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implantar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

En economía, la rentabilidad financiera o "ROE" (en inglés, *Return on equity*) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. A nivel empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

El Instituto de Planeación Estratégica estudia el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja.

Esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero sí debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Un ejemplo de lo anteriormente dicho es el caso de Procter & Gamble, empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar él por qué se encuentra a la cabeza en muchos mercados. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad del producto.

Según Infonomía.com existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

El principal objetivo del departamento de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas, la meta principal son las utilidades; sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

Algo importante que debe cuestionar un mercadólogo es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que éstos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular, una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

Existen muchas maneras para incrementar el valor del negocio entre las cuales podemos mencionar: la búsqueda de ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor; en las cadenas de valor deben implantarse cuatro estrategias o motivos los cuales permitan obtener ventajas competitivas:

- En primer lugar, el liderazgo de costos, el cual implica que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial, esto permite economías de escala, uso de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y a otros factores.
- En segundo lugar, la diferenciación con una estrategia de este tipo se busca ser único en el sector industrial, junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores (exclusividad es recompensada con niveles superiores de precio).
- En tercer lugar, la estrategia de enfoque, que implica la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que se relaciona con un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta la estrategia a ser vistos con la exclusión de otros.
- Hoy en día muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente. Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más.

El valor se genera de la diferencia entre el precio de venta y el costo del bien o servicio en cuestión, es por eso que la fijación de precio toma un papel relevante en la definición de las estrategias a seguir.

Para fijar los precios con inteligencia las organizaciones necesitan saber cómo varían sus costos en los diversos niveles de producción, sin embargo esta variable no es la única a considerar, es necesario marcar sus precios en base a lo máximo que están dispuesto a pagar los consumidores considerando la calidad y los beneficios obtenidos por el precio pagado. Aunado a esto, también hay que evaluar el precio de los competidores y los beneficios que ofrecen.

**ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS**

Posicionamiento en precio de cada jugador:

	Promedio de Aromatizantes Regulares	Mat*Olor	SINOLOR	Proyecto Acuario
Índice vs Aromatizantes regulares	100	108 (10% debajo de SINOLOR)	120 (20% arriba de los regulares)	132 (10% arriba de SINOLOR)

De lanzar el proyecto Acuario con el precio probado se posicionaría un 32% arriba del promedio de los aromatizantes existentes en el mercado.

La nueva fórmula del proyecto Acuario fue resultado de una idea de los ingenieros químicos de PR Williamson que pretenden la comercialización sin considerar si esta idea es relevante o no para el consumidor.

Existen dos personajes, Homero y Marcus, con parte de razón pero que parecen influenciados por el Sistema de Retribuciones de la compañía, sin evaluar, en el largo plazo, qué es lo mejor para la misma.

Beneficios y consecuencias de cada opción:

	Lanzar Proyecto Acuario	No Lanzar Proyecto Acuario
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciarnos de la competencia.</li> <li>- Mantener o recuperar participación de mercado que se traduce en mayores ventas.</li> <li>- Traer noticias al mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No deteriorar el margen de Utilidad Bruta.</li> </ul>

<p>Consecuencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deteriorar el margen de Utilidad Bruta.</li> <li>- Probablemente se pueda lanzar con un precio superior al del proyecto Libra pero dado que el consumidor no valora el beneficio tarde o temprano se tendrá que bajar el precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perder participación de mercado que se traduce en menores ventas.</li> <li>- No diferenciarnos de la competencia y enfrentar una posible guerra de precios.</li> <li>- Afectar el costo del producto para el resto de los países interesados.</li> </ul>
----------------------	--	---

## PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES

### *SOLUCIÓN A*

PR Williamson lleva 9 años perdiendo participación de mercado, es momento de responder con la misma agresividad que ha mostrado McCarthies, año tras año van ganando consumidores y van erosionando nuestras ventas y en consecuencia, nuestras utilidades.

Considerando que la participación de mercado de PR Williamson es de 52.2% y la de McCarthies de 37.3%, los volúmenes de producción de PR Williamson son mayores en un 40% aproximadamente. El caso enuncia que el portafolio de productos de ambos jugadores es muy similar, por lo tanto es válido asumir que los costos de producción son más altos para la competencia y al ofrecer precios más bajos sus márgenes deben ser inferiores a los de PR Williamson. Esta situación definitivamente no es sostenible en el largo plazo, ya que pone en peligro la permanencia de su empresa.

El sacrificar márgenes en el corto plazo puede rendir frutos en el largo plazo si se considera subir los precios una vez que se ha sacado de balance al competidor.

No introducir la fórmula del Proyecto Acuario al mercado representará pérdida de ventas, los consumidores seguirán probando el producto de la competencia. ¿Qué es mejor no vender o vender ganando menos?

Los resultados de la prueba con consumidores del Proyecto Acuario fueron positivos, salvo en la parte de precio y valor por su dinero. Los beneficios son bien recibidos por los consumidores pero el precio no, por lo que es necesario mantener el precio actual, mismo precio que SINOLOR, y poder así atraer de forma más agresiva a todos aquellos consumidores que estamos perdiendo.

Con el objetivo de dimensionar el costo de oportunidad, lo que podríamos perder en caso de no lanzar la fórmula Acuario, a continuación se presenta una proyección de ventas y utilidades del producto SINOLOR para el 2007 considerando los siguientes supuestos:

- No se lanza al mercado el Proyecto Acuario y se mantiene tendencia negativa de ventas.
- El mercado de aromatizantes se mantiene constante.
- La participación de mercado de SINOLOR es de 2.9% en el 2006, en el 2005 era de 3.6% y en el año de introducción llegó a ser de 4.5%. Se pierden un promedio de 8 décimas por año por lo que se asume que para el 2007 se perderán 8 décimas más, llegando a una participación de 2.1%.
- Reducir la participación de mercado de 2.9% a 2.1%, con un mercado estable, representa perder un 29% de las ventas.

- Los costos de producción se mantienen.
- Se mantienen los mismos montos de inversión en Publicidad y Promoción.

<b>Proyección PROYECTO LIBRA perdiendo ventas.</b>	<b>Año 2006</b>	<b>% sobre Ventas Netas</b>	<b>Año 2007</b>	<b>% sobre Ventas Netas</b>	<b>Diferencias 2007 vs 2006</b>
<b>Ventas Netas</b>	\$ 3.2	100.0%	\$ 2.3	100.0%	-29.0%
Costo de Ventas	\$ 1.8	56.0%	\$ 1.3	56.0%	-29.0%
Costo de Distribución	\$ 0.1	4.3%	\$ 0.1	4.3%	-29.0%
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 1.3	39.7%	\$ 0.9	39.7%	-29.0%
Publicidad	\$ 2.4	75.0%	\$ 2.4	105.6%	0.0%
Promociones	\$ 0.4	12.5%	\$ 0.4	17.6%	0.0%
Gastos Investigación Mercados	\$ 0.1	3.1%	\$ 0.1	4.4%	0.0%
Utilidad Neta	\$ (1.6)	-50.9%	\$ (2.0)	-87.9%	-22.6%

Proyección basada en Fuente Interna: Estados de Resultados de PR Williamson.

El escenario de no reaccionar representaría perder un 22.6% más de lo que hoy ya estamos perdiendo con el producto SINOLOR, llegando a un margen de utilidad neta de -87.9% versus un -50.9% que teníamos antes.

¿Qué pasaría si lanzamos la fórmula Acuario? A continuación se presenta una proyección de ventas y utilidades del proyecto Acuario para el 2007 considerando los siguientes supuestos:

- El precio de lanzamiento es igual al precio actual de SINOLOR.
- El mercado de aromatizantes se mantiene constante.
- La participación de mercado de SINOLOR es de 2.9% en el 2006, en el 2005 era de 3.6% y en el año de introducción llegó a ser de 4.5%. Se pierden un promedio de 8 décimas por año por lo que se asume que para el 2007 se recuperarán 8 décimas, llegando a una participación de 3.7%, parte por recuperar ventas unitarias y parte por precio superior del proyecto Acuario.
- Incrementar la participación de mercado de 2.9% a 3.7%, con un mercado estable, representa incrementar las ventas un 28%.
- El costo de ventas de la fórmula Acuario es un 10% mayor al costo de producción del proyecto Libra.
- Se mantienen los mismos montos de inversión en Publicidad y Promoción.

<b>Proyección PROYECTO ACUARIO incrementando ventas.</b>	<b>Año 2006</b>	<b>% sobre Ventas Netas</b>	<b>Año 2007</b>	<b>% sobre Ventas Netas</b>	<b>Diferencias 2007 vs 2006</b>
<b>Ventas Netas</b>	\$ 3.2	100.0%	\$ 4.1	180.3%	28.0%
Costo de Ventas	\$ 1.8	56.0%	\$ 2.5	61.6%	40.8%
Costo de Distribución	\$ 0.1	4.3%	\$ 0.2	4.3%	28.0%
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 1.3	39.7%	\$ 1.4	34.1%	9.9%
Publicidad	\$ 2.4	75.0%	\$ 2.4	58.6%	0.0%
Promociones	\$ 0.4	12.5%	\$ 0.4	9.8%	0.0%
Gastos Investigación Mercados	\$ 0.1	3.1%	\$ 0.1	2.4%	0.0%
Utilidad Neta	\$ (1.6)	-50.9%	\$ (1.5)	-36.7%	7.8%

Proyección basada en Fuente Interna: Estados de Resultados de PR Williamson.

Seguir adelante con el proyecto Acuario e introducirlo en el mercado mexicano, lo antes posible, representaría recuperar ventas y participación de mercado disminuyendo la pérdida en utilidades netas en un 7.8% en términos absolutos. El Margen de Utilidad Bruta sí disminuye, pero el margen de Utilidad Neta pasaría de un -50.9% a un -36.7%.

La recomendación para Homero Villalba sería seguir adelante con el proyecto Acuario, seguramente no estará de acuerdo en perder margen de Utilidad Bruta pero en términos de ventas, participación de mercado, variable que por cierto también debemos cuidar, y en términos de Utilidad Neta, es lo mejor para la compañía.



## **SOLUCIÓN B**

Para elaborar una recomendación adecuada es necesario establecer una serie de escenarios que nos obliguen a pensar en las consecuencias de cada curso de acción.

Se presenta a continuación una Matriz de posibles soluciones donde se establece qué pasaría en cuanto a precio de venta, volumen de ventas y utilidades.

Posible Solución	No lanzar el proyecto Acuario y mantener el precio de SINOLOR.	No lanzar el proyecto Acuario y bajar el precio de SINOLOR	Lanzar el proyecto Acuario a un precio superior	Lanzar el proyecto Acuario pero al mismo precio de SINOLOR
Racional	La nueva fórmula no representa un beneficio relevante que el consumidor esté dispuesto a pagar (76% de los consumidores les parece caro).	La nueva fórmula no representa un beneficio relevante que el consumidor esté dispuesto a pagar (76% de los consumidores les parece caro).	Se ofrecen más beneficios que el competidor y el costo de la fórmula es mayor.	La nueva fórmula no representa un beneficio relevante que el consumidor esté dispuesto a pagar (76% de los consumidores les parece caro). Es necesario diferenciarnos de Mat*Olor para justificar el precio superior.
Precio vs SINOLOR	Mantener el precio de SINOLOR.	Bajar precio de SINOLOR y ponerlo al mismo nivel de Mat*Olor dado que estamos perdiendo ventas y los beneficios ofrecidos son similares	Subir precio un 10%.	Se mantiene el mismo precio.

Ventas vs SINOLOR	Las ventas seguirán bajando dado que Mat*Olor presenta los mismos beneficios pero a un precio más atractivo.	Suben las ventas.	Bajan las ventas dado que los consumidores no están dispuestos a pagar por ese diferencial de precio y además el diferencial de precio vs Mat*Olor, que ofrece beneficios similares, sería ya muy alto.	Suben las ventas.
Monto de Utilidad Bruta	Baja por tendencia negativa de ventas.	Sube el monto absoluto por mayores ventas.	Baja por menores ventas con un margen de utilidad menor.	Sube el monto absoluto por mayores ventas.
Margen de Utilidad Bruta vs SINOLOR	Se mantiene el margen de utilidad.	Se pierde margen porque bajan los precios y se mantienen los costos.	Se pierde margen porque la fórmula del proyecto Acuario tiene un costo más alto.	Se pierde margen porque la fórmula del proyecto Acuario tiene un costo más alto.

Ninguna alternativa contribuye a mejorar los márgenes de utilidad, de los 4 caminos posibles en 3 deterioramos los márgenes, cuestión que no es del todo aceptada dada las prioridades globales y locales de la compañía.

Un punto medular del análisis es el poco interés que mostraron los consumidores en pagar más por este nuevo beneficio, parece ser atractivo pero no lo suficiente como para pagar un diferencial en precio. Esto nos hace reflexionar sobre si debemos continuar con el proyecto.

Dado que el consumidor no valora la nueva característica del producto, no bien llamada beneficio, el proyecto Acuario representa en el corto o en el mediano plazo un simple incremento de costos que deteriorará el margen de utilidad bruta del producto.

La recomendación es no continuar con el Proyecto Acuario.

En cuanto al proyecto Libra, si seguimos la alternativa de baja de precio para estar igual que Mat\*Olor, correremos el riesgo de que McCarthies nuevamente baje su precio para mantener su estrategia de -10% vs SINOLOR y comenzar así una guerra de precios donde nadie haga dinero.

Habrá que reflexionar si vale la pena seguir invirtiendo en Publicidad y Promoción para esta propuesta. El hecho de que McCarthies ofrezca en las tiendas un producto prácticamente igual al de PR Williamson pero con un precio más atractivo, está inclinando la preferencia de los consumidores a su favor.

Estamos hablando de un segmento de mercado pequeño, tal vez nicho, sólo el 14% de los consumidores buscan eliminar malos olores. Una de las intenciones de PR Williamson era hacer crecer este segmento a través de la nueva fórmula del proyecto Libra apoyada con una fuerte campaña educativa de lanzamiento. Si ahora hay un nuevo jugador que quiere aprovecharse y sacar frutos de un esfuerzo ajeno, es válido suspender cualquier campaña de comunicación dado que el competidor es el que sale beneficiado.

La estrategia de McCarthies era dejar que PR Williamson invirtiera fuertes sumas de dinero en llevar a los consumidores a las tiendas a buscar el nuevo producto, y una vez estando ahí, convencerlos de que Mat\*Olor era la mejor opción ya que ofrece los mismos beneficios, pero con un precio que representa un menor desembolso.

Por ahora no es recomendable seguir apoyando al producto SINOLOR, esos recursos habrá que redirigirlos a iniciativas que ofrezcan una mayor rentabilidad al promedio de la categoría, iniciativas donde tengamos una buena ventaja competitiva, con claros beneficios diferenciados y relevantes para el consumidor.

## SOLUCIÓN ELEGIDA Y FUNDAMENTO

La mejor alternativa es la Solución B por los siguientes motivos:

- El poco interés que mostraron los consumidores en pagar más por este nuevo beneficio, parece ser atractivo pero no lo suficiente como para pagar un diferencial en precio. Esto nos hace reflexionar sobre si debemos continuar con el proyecto Acuario.
- No es válido asumir ventas adicionales lanzando el proyecto Acuario al precio del proyecto SINOLOR dado que los consumidores no valoran el nuevo beneficio y por lo tanto no cambiarán su preferencia de compra.
- Mover los precios solo puede generar una guerra de precios que puede deteriorar aún más los márgenes.
- El proyecto representa pérdidas para PR Williamson; no es rentable seguir invirtiendo en un producto que representa menores márgenes y que no genera utilidades a la compañía.
- La estrategia de McCarthies era dejar que PR Williamson invirtiera en publicidad y promoción para llevar a los consumidores a las tiendas y una vez estando ahí, convencerlos de que Mat\*Olor era la mejor opción considerando la ecuación precio / beneficios.
- Lanzar el proyecto Acuario no es la única forma de competir en esta categoría, se debe identificar qué segmentos son más rentables, qué ventajas competitivas se tienen vs McCarthies y qué otras iniciativas diferenciadas y relevantes para el consumidor se tienen que explotar.

## RECOMENDACIONES

Es necesario hacer un análisis más profundo de lo que está pasando con la participación de mercado a nivel total categoría. Las pérdidas de participación de mercado que se han dado a lo largo de los últimos tres años son mayores a las pérdidas específicas del producto SINOLOR.

<b>Participación de Mercado</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Total PR Williamson	54.9	53.1	52.2
Pérdidas vs Año anterior	+1.9pp	-1.8pp	-0.9pp
SINOLOR	4.5	3.6	2.9
Pérdidas vs Año anterior	+4.5pp	-0.9pp	-0.7pp

Fuente: Reporte de participación de mercado de la Agencia Nitro.

En 2005, SINOLOR pierde 0.9 puntos porcentuales de participación pero en total PR Williamson, se pierden 1.8 puntos, por lo que hay otros factores que influyen en las pérdidas de participación de mercado y que no se mencionan en el caso. El mal desempeño de SINOLOR contribuye a los malos resultados a total compañía pero no es el único motivo por el cual las cosas no van bien.

Por otro lado; el año del lanzamiento de SINOLOR, éste alcanzó 4.5 puntos de participación de mercado, sin embargo a nivel total categoría, sólo se ganó 1.9 puntos porcentuales, por lo que una gran parte del volumen de SINOLOR vino de otros productos existentes, tal vez muchos de PR Williamson. Considerando que el resto de los productos de PR Williamson tiene un mejor margen (promedio 45.1%) que SINOLOR, es válido concluir que PR Williamson pierde margen por cada persona que deja de consumir el resto de los productos existentes y prueba el producto SINOLOR.

PR Williamson se enfrenta a un problema más de fondo, la situación de SINOLOR es un síntoma de lo que parece ser un problema más grave que enfrenta la compañía a nivel de competitividad en costos, innovación y diferenciación.

A continuación se presenta una serie de recomendaciones:

- Corto Plazo:

Reenfocar recursos para iniciar un “Task Force” de ahorro de costos del proyecto Libra, lo que nos permitiría implementar promociones o en caso extremo, establecer un precio más competitivo sin perjudicar el margen.

Estas opciones que afectan el margen, definitivamente lo afectarán en menor medida si se cuenta con un costo de producción menor.

Redirigir los apoyos a iniciativas que ofrezcan una mayor rentabilidad al promedio de la categoría, iniciativas donde se cuente con una buena ventaja competitiva, con claros beneficios diferenciados y relevantes para el consumidor.

- Mediano Plazo

Identificar ideas de diferenciación relevante contra Mat\*Olor. Este nuevo proyecto debe incluir en todas sus fases una validación con los consumidores para asegurar que se encontrarán beneficios altamente valorados y relevantes para los consumidores.

- Largo Plazo

Redefinir el concepto de Innovación para PR Williamson, evaluar los recursos económicos y humanos destinados al lanzamiento de nuevos productos que están destinados al fracaso porque no representan nuevos satisfactores relevantes y altamente valorados por los consumidores.

Reestructurar el Centro de Innovación y definir una nueva metodología de desarrollo de nuevos productos.

La mercadotecnia tiene que ser considerada como la responsabilidad en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor.

En la medida que cualquier empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- EL VALOR DEL CONOCIMIENTO – Aumentar el rendimiento en las empresas. René Tissen, Daniel Andriessen, Frank Lekanne. Prentice Hall.
- VENTAJA COMPETITIVA – Creando y mantener un desempeño superior. Michael Porter. The Free Press
- FAST INNOVATION: ACHIEVING SUPERIOR DIFFERENTIATION, SPEED TO MARKET, AND INCREASED PROFITABILITY. Michael George, James Works, Kimberly Watson-Hemphill, Clayton Christensen. McGraw Hill.
- INFONOMIA. Alfons Cornella. [www.infonomia.com/](http://www.infonomia.com/)
- DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA. Phillip Kotler. 1996 Editorial Diana.
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)