

Actividad Individual – Guía de Análisis de Caso – Clave de Corrección

Las siguientes son las claves de corrección para las respuestas a las consignas del ejercicio.

Responda las siguientes preguntas a fin de analizar el caso según lo pautado en la “Guía para el Estudio de Casos”, disponible en la pantalla principal del Programa de Estudios:

Paso 1: Reconocimiento Inicial

1.1. Describa las principales características de la División de Cuidado Personales de la compañía Gillette, incluyendo:

- La descripción de la corporación
- La organización de la División de Cuidado Personal (DCP)
- Los aspectos que considere más importantes de las líneas de productos: *White Rain* y *Right Guard*
- El funcionamiento del sistema de Planificación y Control de Marketing de la DCP

Clave de corrección:

La compañía se fundó en 1901. En 1985 sus ventas eran de 2,4 mil MM de dólares, con una ganancia de u\$s 160 MM. En EEUU se realizaban el 42% de las ventas y se obtenían el 44% de las utilidades operativas.

Las funciones de marketing de DCP estaban organizadas bajo un sistema de gerencia de producto. Bob Forman, que era el vicepresidente de Marketing, dependía de Bill Ryan. Por debajo de Forman había cuatro gerentes de Marketing que trabajaban para desarrollar grupos de producto de la compañía, tales como artículos de cuidado del cabello o desodorantes. Los gerentes de producto para marcas individuales dependían, a su vez, de los gerentes de Marketing.

El caso se plantea en Octubre 1986, en la División de Cuidado Personal de Gillette. Su presidente Bill Ryan está preocupado la capacidad de sus sistemas de planificación y control para abarcar la amplia gama de programas de marketing que la división se compromete.

Se analizan dos lanzamientos, *Right Guard* y *White Rain*. El primer realizado en 1983 y siguiendo todas las pautas indicadas en el sistema, mientras que el segundo “salteó” muchas de esas consideraciones, a pesar de lo cual se presenta con una gran victoria para la División.

NOTA: Un cuadro con la síntesis comparativa entre las líneas de productos se puede observar en la TN-1 de la *teaching note* (página 10) del caso Harvard:

El sistema de planificación y control de marketing es complejo y provee gran cantidad de información. Su descripción (ver caso páginas 2 a 5) podría resumirse de la siguiente forma:

- Abril: Ventas y comercialización analizan posibilidad de cambios para el próximo año.
- Mayo /Junio/ Julio: Desarrollo y negociación de los planes de marketing.
- Octubre: Presupuesto de la división
- Noviembre/ Diciembre/ Enero: Plan de la División Estratégica

Paso 2: Identificación de los problemas

2.1. ¿Qué criterios se utilizaban para establecer las categorías de las marcas?

Clave de corrección:

Como parte del desarrollo del plan estratégico de negocio, se dividían las marcas en cuatro categorías desiguales: Construir, Mantener, Cosechar y Retirar. Cada categoría tenía un mandato u orientación general. Construir una marca significaba desarrollar la participación de mercado. Mantener marca significaba mantener los niveles de participación de mercado y utilidades. Cosechar debía obtener el máximo de flujo de efectivo. Las marcas en Retirar pretendían sacar el producto del mercado con el mínimo de perjuicios.

2.2. ¿Qué implicaba para una marca la categoría asignada?

Clave de corrección:

Las categorías estratégicas dependían fuertemente de la distribución de los recursos. Los factores determinantes que influían en esta decisión incluían las oportunidades percibidas, la importancia de la marca con respecto al negocio en su conjunto (en términos de utilidades y posicionamiento en la mezcla de productos de la división, y la calidad del plan). Bob Forman y los gerentes de marketing elaboraban las decisiones por categoría, que eran luego examinadas por el Comité Operativo.

2.3. ¿Qué opinaban los Gerentes de la División sobre el sistema de Planificación y Control?

Clave de corrección:

Entre las consideraciones positivas que los directivos de Gillette hacían en relación al sistema de Planificación y Control, se destacan la cantidad de comunicaciones que el sistema mantenía. Otro resultado positivo era que el sistema requería que los gerentes debían retroceder y examinar las variables relevantes en sus programas, y las interacciones entre variables. De esta forma los Gerentes se sentían protegidos por el sistema para evitar que cometan errores. Algunos opinaban que resultaba valioso tanto por la reflexión a largo plazo que provocaba, como por el plan que producía. El sistema también suministraba una sólida perspectiva histórica en los libros de reportes y planes que generaba.

Entre los aspectos negativos, los Gerentes coincidían en que el proceso se prolongaba demasiado. Además un segundo aspecto negativo se refería a los compromisos. Las soluciones de compromiso, con puntos de vista diferentes y sostenidos con firmeza, a veces daban por resultado una falta de entusiasmo de todos los sectores. Este asunto se exacerbaba aún más con el traslado

de la gente de marca en marca. Las consecuencias más controvertidas del sistema eran sus efectos sobre la distribución de recursos.

Paso 3: Análisis del caso

3.1. Analice y compare el desenvolvimiento de las marcas *White Rain* y *Right Guard*.

3.2. Identifique las condiciones del entorno y la competencia que influyeron en el desempeño de cada marca.

Clave de corrección:

Hay importantes diferencias entre ambas marcas. *Right Guard* era una marca con mucho peso en la División, mientras que *White Rain* no tenía que soportar estas presiones. Las condiciones externas también influyeron fuertemente en los resultados de los lanzamientos. Mientras que *Right Guard* tuvo que afrontar un entorno más agresivo, *White Rain* se “benefició” con algunas acciones de la competencia. La inversión y el esfuerzo asignado a *Right Guard* fue significativamente mayor que los correspondientes a *White Rain*.

Todas estas situaciones moldearon las expectativas que la Dirección estableció para cada una de las marcas.

3.3. ¿Cuáles son los principales aspectos que diferenciaron el lanzamiento de *White Rain* del realizado con la línea *Right Guard*?

Clave de corrección:

En el caso de *White Rain*, la competencia incrementó los gastos de comunicación en forma sustantiva y también realizó relanzamientos de líneas de productos.

En el caso de *White Rain*, al momento de su lanzamiento, los competidores reacomodaron sus precios, lo cual ocasionó que *White Rain* saliera al mercado con una estrategia competitiva “más por menos” (más producto a menor precio), hecho que fue muy bien recibido por los consumidores.

Paso 4: Plan de acción

4.1. ¿Modificaría la clasificación de *White Rain* y/o de *Right Guard* para los próximos años? Justifique.

Clave de corrección: Las líneas de producto analizadas transitan por estadios muy diferentes, por lo que no resulta correcto realizar una comparación sin tener en cuenta: el ciclo de vida, el impacto de cuestiones de entorno, lo realizado por la competencia y también cuáles son las expectativas formadas acerca de los lanzamientos, ya que si están mal definidas podrían condicionar la calificación de éxito o fracaso del programa de marketing.

El método de asignación de recursos originado en el Sistema de Planificación y Control, estaba condicionando la estrategia a desarrollar para el producto *Right Guard*. Esta clasificación define los recursos que la división establece para las distintas líneas, lo cual, si bien es correcto, puede

implicar que la compañía demore en realizar cambios estratégicos, si exclusivamente se basa en un sistema de información interno que no contempla los cambios en el entorno y en la competencia (o lo hace parcialmente).

A pesar de que el desempeño de esta línea no había cumplido con las expectativas generadas en su lanzamiento, los últimos números mostraban un crecimiento que necesitaba acompañarse con la asignación de recursos.

4.2. ¿Cómo Ud. podría ayudar a Bill Ryan a realizar una correcta valoración los desempeños de los lanzamientos de las líneas *White Rain* y *Right Guard*?

Clave de corrección: La evaluación de la productividad en marketing es compleja y, al analizarla, se deben incluir no sólo los resultados, sino también las expectativas y los factores externos. Al comparar las líneas de producto *Right Guard* y *White Rain*, Ryan, a partir del sistema de planificación y control está enfocado exclusivamente en los resultados y los esfuerzos, pero no incluye una valoración de expectativas ni de los factores externos que influyeron en los resultados de cada uno de los lanzamientos.

El riesgo de una incorrecta evaluación de la productividad del marketing implica que, a partir de ella, se tomen decisiones que afecten el desempeño del porfolio de productos. *Right Guard* es una línea con una alta participación en los ingresos de la compañía y cualquier fallo puede implicar graves consecuencias.