

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**“PROYECTO OSSART”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**BIBIANA CADENA RIOS**

Director: Prof. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Carlos Sedano Martínez

Lector: Luis Felipe Hernández Rosas

México, D.F.

2010

|   | PAG |
|---|-----|
| A. INDICE   | 2   |
| B. JUSTIFICACION                                      | 3   |
| C. ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA   | 4   |
| I.    Historia de la Compañía                         | 4   |
| II.   Situación actual de la organización             | 10  |
| a. Misión   | 10  |
| b. Visión   | 10  |
| c. División Maquilas                                  | 10  |
| d. División Ossart                                    | 10  |
| e. Portafolio de productos                            | 11  |
| f. Descripción de las áreas que conforman la empresa. | 13  |
| g. Organigrama  | 13  |
| h. Análisis FODA de mercadotecnia                     | 15  |
| k. Definición del problema                            | 16  |
| D. MARCO TEORICO                                      | 16  |
| E. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES             | 19  |
| F. FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA.             | 21  |
| G. MARCO DE APLICACIÓN                                | 23  |
| Arbol de decisiones                                   | 25  |
| H. CONCLUSION / RECOMENDACIONES                       | 27  |
| I. BIBLIOGRAFIA                                       | 28  |
| J. ANEXOS   | 30  |

## B. Justificación

Las compañías trasnacionales dedicadas a la fabricación y distribución de productos de higiene personal en nuestro país han ido consolidando su posición de líderes a través de los años. Adicionalmente han aprovechado sus campañas publicitarias globales para apoyar las innovaciones haciendo a sus marcas cada vez más poderosas. Esto les ha permitido mantener una posición fuerte ante el comercio organizado quien hoy en día marca las pautas de las marcas sobrevivientes.

En el mundo empresarial, hoy en día es cada vez más difícil sobrevivir para las empresas 100% mexicanas de tamaño chico y mediano. Los grandes gigantes trasnacionales han obligado a estas a hacerse cada vez más flexibles y aprovechar sus estructuras para elaborar cambios rápidos en todas las áreas de sus organizaciones.

La marca Ossart es una marca mexicana con 67 años en el mercado que fue líder en los años 60's y 70's que se encuentra ante un dilema ya que requiere que los jóvenes la conozcan y se encuentra en desventaja al competir con las compañías trasnacionales.

Las compañías trasnacionales cuentan con un sistema completo de mercadeo, publicidad y un esquema de distribución con una fuerza de ventas especializada y extensa que cubre a cada tienda de autoservicio y principales puntos de venta con demostradoras, promotores, y eventos especiales. De igual forma cuentan con sistemas sofisticados para el control de inventarios, etc. que permiten un servicio integral al cliente.

Las consecuencias de la fuerte presencia de las empresas globales han sido tanto positivas como negativas, siendo una consecuencia positiva que las compañías nacionales se han institucionalizado. Como consecuencia negativa dentro del mercado de higiene personal la rentabilidad para estas compañías se ha visto afectada debido a que se encuentran en desventaja en presupuestos para la inversión en medios y en innovaciones a comparación de las competidoras globales, por lo que los márgenes y volúmenes se han reducido.

Hoy en día quiero dar una recomendación a los socios de la empresa para incrementar las ventas y obtener mayores utilidades mediante el relanzar o no la marca "OSSART"

## C. ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA

### I. Historia de la compañía

La empresa inicia operaciones en 1931 bajo el nombre de Laboratorios Limousín, empresa 100% mexicana, los socios fundadores los hermanos Don Ernesto Cadena Hernández y Don Roberto Cadena Hernández vieron como una gran oportunidad incursionar al mercado de medicamentos.

La primer planta ubicada en la calle de Liverpool en la Colonia Juárez el Distrito Federal, se dedicaba a la elaboración de medicamentos como inyecciones antigripales, antiácidos estomacales, inyecciones contra el paludismo y enfermedades de la época en general.

En aquel entonces la empresa contaba ya con una comercialización masiva (OTC) “Over the counter” (medicamentos que se vendían en el mostrador de las farmacias) equipo de ventas y equipo de reparto en esa época.

Con el éxito de la venta, surge en esa época el producto estrella un antiácido estomacal llamado sal de frutas de Limousín.

En 1936 los hermanos ven la necesidad de publicitarlo para incrementar el volumen por lo que utilizan su avioneta personal con el audio del “jingle “ y la cual sobrevolaba por la capital del país anunciando los productos, como medio alterno publicitario se tenían diversos impresos como periódicos y volanteo.

En 1943 debido a la Segunda Guerra Mundial, el abastecimiento de materias primas se complica ya que la prioridad era abastecer a zonas de guerra y grandes laboratorios, por lo que los hermanos Cadena analizan el entorno externo y deciden incursionar al mercado de higiene personal y belleza lanzando al mercado un producto de uso diario y crean la marca OSSART.

El nombre de la marca es el resultado de una lluvia de ideas “brain storming” en donde los mandatarios eran un nombre corto de sonido fuerte.

El producto pionero fue un nuevo producto en México “Talco desodorante Ossart”.



1958

Un producto para todo el cuerpo con acción desodorante que absorbe la humedad, refresca, evita el mal olor del sudor y tiene un efecto anti-bacterial.

El producto resulta un éxito y la venta se expande a toda la República Mexicana siendo el área del Sureste la más fuerte en ventas ya que la humedad de las zonas hace indispensable el uso del producto y los consumidores prácticamente se empanizaban con él.

El público objetivo eran hombres y mujeres de clase media, hoy llamada NSE C, preocupados por su higiene personal.

Actualmente en México hay 4 niveles socioeconómicos con 4 subniveles, cada uno de los cuales con diferentes ingresos y hábitos de consumo.

La distribución de los niveles socioeconómicos es diferente entre la población rural y urbana, las distintas regiones del país, los estados y las distintas ciudades del país, sin embargo, en esta pirámide se presenta su distribución tomando en cuenta todos estos segmentos.

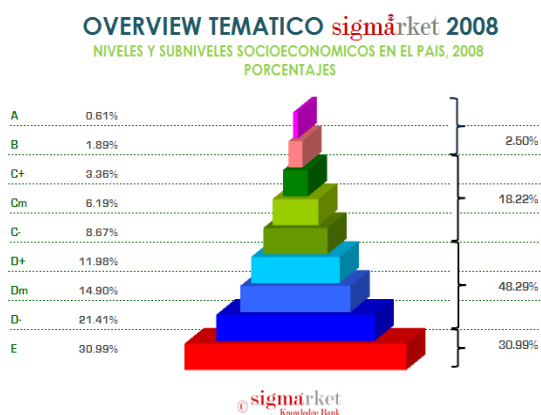


Tabla de ingresos estimada para cada nivel socioeconómico.

**OVERVIEW TEMATICO sigmarket 2008**  
LOS INGRESOS POR NIVELES Y SUBNIVELES SOCIOECONOMICOS  
INGRESO FAMILIAR MENSUAL 2008

| NIVEL SOCIOECONOMICO | * Ingresos - Salarios Mínimos |        | RANGO DE INGRESOS EN PESOS |           |                  |
|----------------------|-------------------------------|--------|----------------------------|-----------|------------------|
|                      | Mínimo                        | Máximo | Mínimo                     | Máximo    | PROMEDIO MENSUAL |
| <b>ALTO</b>          | ▶                             |        |                            |           |                  |
| A                    | Más de 500.00                 |        | 799,369                    | 1,039,178 | 919,274          |
| B                    | 95.10                         | 500.00 | 151,881                    | 799,368   | 475,624          |
| <b>MEDIO</b>         | ▶                             |        |                            |           |                  |
| C+                   | 30.01                         | 95.00  | 47,983                     | 151,880   | 99,922           |
| Cm                   | 16.01                         | 30.00  | 25,581                     | 47,982    | 36,771           |
| C-                   | 11.01                         | 16.00  | 17,603                     | 25,580    | 21,591           |
| <b>BAJA</b>          | ▶                             |        |                            |           |                  |
| D+                   | 8.01                          | 11.00  | 12,791                     | 17,602    | 15,196           |
| Dm                   | 5.01                          | 8.00   | 7,995                      | 12,790    | 10,392           |
| D-                   | 3.01                          | 5.00   | 4,797                      | 7,994     | 6,395            |
| <b>POPULAR</b>       | ▶                             |        |                            |           |                  |
| E                    | Menos de 1                    | 3.00   | 1,199                      | 4,796     | 2,998            |

\* SALARIO MINIMO VIGENTE AL 1o. DE ENERO DEL AÑO 2008 - \$1,577.70

© sigmarket Knowledge Bank

Los señores Cadena lanzan al mercado 3 aromas adicionales al original.

A partir de esos días inicia la diversificación del portafolio de producto. Por otro lado se decidió abandonar el giro de medicamentos por completo y dedicarse a la fabricación de artículos para el cuidado personal.

Durante el gobierno de Adolfo Ruíz Cortinez (1953-1958) se produjeron problemas por el desnivel de la balanza comercial, así que en abril de 1954 se decretó la devaluación del peso mexicano, cuya paridad pasó de \$8.65 a \$12.50. Sin embargo esa devaluación tan severa aseguró la estabilidad del peso durante 22 años.

En 1956 la compañía lanza la primer campaña en Televisión a la entrada de ésta en el país con el slogan que en la actualidad existe “Huela limpio huelo a Ossart” Introducen al mercado mexicano el desodorante en barra (stick), con una fórmula patentada en USA.

Para esta época la segunda generación de los hermanos Cadena ya dirigían la compañía.

En 1960 la marca tiene el mayor apoyo publicitario en medios masivos, con un programa llamado “TV Musical Ossart” el cual era un programa de revista que presentaba a los artistas del momento cantando y promocionando la marca con sus diversos productos.

La marca OSSART innova en el mercado mexicano y surge la submarca Lady OSSART la cual es la primer línea de cuidado íntimo para la mujer con un portafolio muy completo.

El programa se mantuvo en el aire durante 13 años consecutivos (1960-1973) en horario estelar y en el canal 2. Esto reafirmó el “brand awareness” (recordación) de la marca en la época convirtiéndola en líder absoluto. Entre los 6 primeros de rating.

En aquél entonces Televisa vendía las propiedades de tiempo mismas que compraban las agencias de publicidad o los clientes directamente y eran libres de armar su programa como le mejor les conviniera, como la Revista Nescafé, Herdez, Automex, la hora de Orange Crush; esto se prestó para que revendieran “brokearan” a quien lo juzgaran conveniente y en 1973 el señor Emilio Azcárraga habló con el sr. Cadena para comunicarle que el esquema de comercialización cambiaría y que ellos controlarían por completo los tiempos y la producción con el fin de comercializar cada segundo de la televisora por lo que ya no permitió las propiedades de tiempo. Motivo por el cual terminó el programa de televisión en diciembre de 1973.

Aquí surge el momento en que la marca consigue cruzar fronteras a los Estados Unidos de Norteamérica, Centro y Sudamérica.

Aprovechando la sólida posición en el mercado la nueva generación de la familia vio la oportunidad de adquirir diversas representaciones extranjeras, esta vez enfocadas al segmento pudiente de la población y consiguen la representación de las siguientes marcas:

English Leather, Roger Gallet y Lubin de Moliniux.  
Septiembre 1964-1980



La compañía fue buscada prácticamente por toda la industria para la maquila de talco por la complejidad del manejo del polvo. Las maquilas ayudan a amortizar los fijos.

OSSART estuvo presente en las olimpiadas de 1968 como patrocinador oficial.



En 1970 la marca patrocinó en exclusiva junto con 9 marcas líderes el mundial de futbol de México.



La marca OSSART tuvo diversos relanzamientos en cuanto a imagen se refiere que incluían desde cambio de empaque, ya que en sus inicios el talco venía en presentación de cartón, posteriormente lata para llegar al plástico.

Se introdujeron al mercado líneas como la DBB (para el cuidado del bebé que incluía talco, aceite y shampoo) y líneas para caballero OSSART Red Sky y OSSART Silver Lake. El portafolio abarcó desde talco desodorante, agua de colonia, ondulante fijapelo, desodorante en bolita, desodorante en barra, talco para bebé, aceite para bebé.

La competencia se hizo cada vez más fuerte ya que diversos laboratorios incluían el talco desodorante dentro de sus portafolios, como Ammens de Bristol Meyers y Mexsana. La

marca Mum también representó una amenaza para OSSART en el segmento de talcos desodorantes, Jockey Club un digno competidor nacional.

En cuanto a desodorantes en bolita y barra, Mum, Obao, Jockey Club.

Para la línea de bebés la competencia estaba representada por Mennen, Jonhson & Jonhson.

En 1979 las compañías se dividen y OSSART se queda a cargo del Lic. Ernesto Cadena Gonzáles quien elige quedarse con la marca que su padre y tío inventaron afirmando que es más difícil crear una marca que traer una representación del extranjero; mientras su primo el Lic. Roberto Cadena Serratos se queda a cargo de English Leather y diversas representaciones.

Para 1980 se relanzó nuevamente la marca OSSART introduciendo un envase de talco novedoso en forma piramidal, para lo cual la empresa abre una fábrica de plásticos propia para proveer a OSSART de sus envases. El envase era de polietileno y fué fabricado bajo el proceso de inyección de plástico, se llenaba por la parte de abajo del envase para lo que requería una máquina selladora por ultrasonido para cerrarlo.

La decoración del envase era impresión por serigrafía y esta presentación fue un éxito en el mercado.

A finales de los 80's Unilever introduce el talco Efficient y se convierte en un fuerte competidor y enfoca el uso del producto específicamente a pies. Para contrarrestar esta entrada, Ossart lanza el talco para pies Attack, el cual es uno de los productos estrella de la compañía.

A principios de los 90's el mercado de talcos mueve sus envases a plástico fabricados bajo el proceso de soplado lo que trae como consecuencia un ahorro en costo de un 30% por lo que se decide el cambio inmediato de envase y así mantener los márgenes del producto, se relanza el producto con apoyos publicitarios en medios masivos como impresos y anuncios de TV.

Para esta época ya se habían acercado diversas empresas para que la compañía les maquilara algún producto.

A finales de 1990 Unilever traspasa a la compañía toda la producción del talco Rexona Efficient, cuestión que sirve para poner a la vanguardia los controles internos de la planta y estándares de calidad. Por otra parte da luz en cuanto al tamaño del mercado ya que se convierte en uno de los líderes de la categoría. Esta maquila a la fecha se ha mantenido.

A través de los años la compañía ha sufrido varios cambios, desde sus inicios de la fabricación de medicamentos a la fabricación talcos desodorantes y productos de higiene personal de marca Ossart y maquila hasta el gel anti-bacterial Ossart aprovechando la oportunidad de mercado que se abrió en marzo del 2009 a raíz del brote de influenza AH1.



## **Comercialización del producto**

Los principales clientes durante la década de los 80's :Autoservicios de iniciativa privada Aurrerá, Bodega Aurrerá que abarcaban Gigante, Comercial Mexicana ,Tiendas Blanco, Chedraui, Casa Ley, Super Chalita, Calimax, San Francisco. Las tiendas de gobierno Issste, Imss y Sedenas.

La marca estaba en todos los autoservicios y con los mayoristas Autrey y Nadro.

La compañía para abastecer los puntos de venta abrió 6 distribuidoras exclusivas que abarcaban toda la República Mexicana.

- 1.- Distribuidora Ossart del Norte: el estado de Nuevo León, Coahuila, Durango, Tamaulipas, Chihuahua, Durango, Coahuila
- 2.- Distribuidora Ossart del Sureste: Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo
- 3.- Distribuidora Ossart Cadeza: Veracruz
- 4.- Distribuidora Ossart Ballinas: Oaxaca y Chiapas
- 5.- Distribuidora Ossart del Pacífico: Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y Sur y Nayarit.
- 6.- Distribuidora Ossart del Occidente: Jalisco, Colima, Michoacán y Guanajuato.

Casa matriz desde el Distrito Federal abarcaba el centro del país incluyendo Zacatecas, Aguascalientes, San Luis Potosí.

Todas eran empresas independientes con fuerza de ventas que incluía vendedores y promotores, también contaban con el equipo de transporte para repartir a toda la zona.

Esta estructura se mantuvo por 6 años.

La falta de controles internos por parte de la casa matriz para con las Distribuidoras y la falta de honradez de las cabezas de las Distribuidoras obligó a la Dirección General a cerrar las Distribuidoras y retomar el control desde la capital del país.

La estructura de la venta comenzaba a cambiar, de una venta personalizada que dependía de la habilidad del vendedor en cada uno de los puntos de venta y de la relación de éste con el cliente a un esquema de venta sistematizada en donde las computadoras automáticamente emiten los pedidos según desplazamientos y existencias dentro de los principales autoservicios.

La compañía retomó toda la venta y distribución de la marca.

A finales de los años 80's se otorga en exclusiva la distribución exclusiva a Casa Autrey (mayorista No. 1 del momento), quien experimenta una crisis muy seria debido a que los dueños se descapitalizan y venden la empresa dejando caer varias marcas dentro de las cuales se encontró OSSART.

Debido a lo anterior, la compañía retoma la distribución del producto encontrándose con una comercialización más especializada, computarizada y clientes cada vez más poderosos. Actualmente se exporta el producto a Guatemala y existen planes de expandir la distribución a todo Centroamérica y el Caribe.

## **Historia del entorno externo.**

La inflación y devaluación los últimos 12 sexenios presidenciales ha afectado duramente a la empresa ya que no cuenta con los recursos que las trasnacionales disponen en épocas de crisis, las cuales son subsidiadas por sus casas matrices. Anexo 1.

Los insumos del ramo se encuentran valuados en dólares americanos por lo que las deudas se incrementaron de forma exorbitante. Hubo congelación de precios en los 80's y una inflación galopante. Sólo las empresas trasnacionales tenían los recursos suficientes para hacer frente a estos golpes financieros. Sin embargo la empresa se adaptó al nuevo entorno, reduciendo estructura, gastos, etc.

## **II. Situación actual de la organización**

La compañía cuenta con 2 divisiones:

- 1.- Ossart
- 2.- División maquilas

### **Misión**

Trabajamos todos los días para dar el mejor servicio y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, consumidores y proveedores. Para ser la mejor opción de marca nacional y maquila dentro de la industria y asegurar el desarrollo de nuestros colaboradores.

Recomiendo a la empresa una nueva Misión que a continuación presento:

Trabajamos todos los días para elaborar, maquilar y comercializar productos de higiene personal de calidad, poniéndolos al alcance de los consumidores de México y Centroamérica, desarrollando el valor de nuestra marca. Comprometiéndonos a ser una empresa:

Enfocada a las necesidades de nuestros consumidores

Dedicada asegurar el desarrollo de nuestros colaboradores.





### **Visión**






Ser la empresa mexicana de artículos de higiene personal de mayor prestigio en México, reconocidos por nuestra experiencia y marca, así como por nuestros compromisos y la responsabilidad que asumimos con la sociedad, nuestros clientes, consumidores, proveedores, colaboradores y accionistas

## **1.- OSSART**

Noviembre 2009

## PORTAFOLIO DE PRODUCTOS OSSART

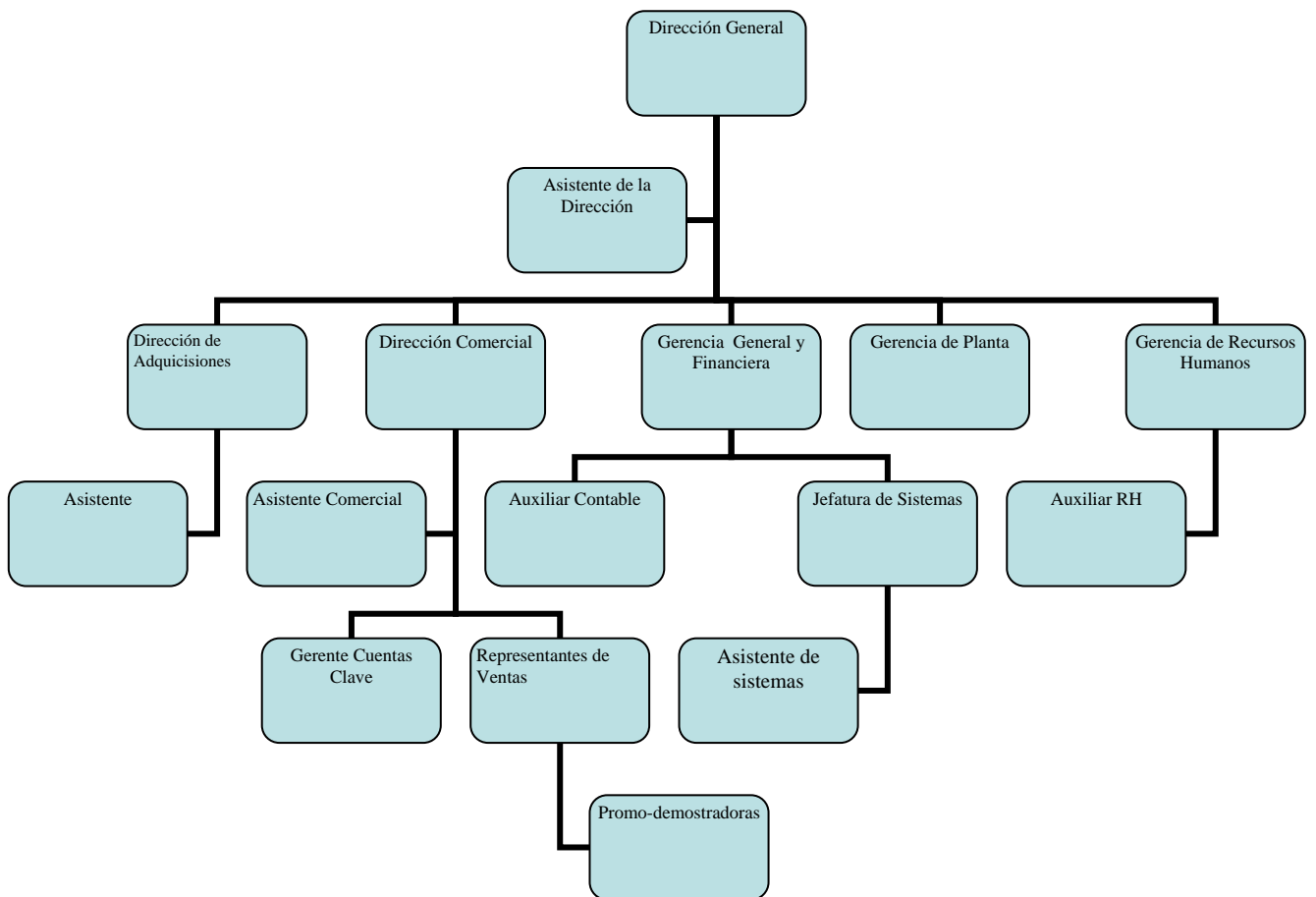
| Descripción del Producto  | Presentación  | Gramaje   | Beneficios del Producto  |
|---|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">Talco<br/>Desodorante<br/>Ossart</p>   |    | <p style="text-align: center;">320G,<br/>160G</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Talco desodorante para todo el cuerpo.</li> <li>* Las microesferas del talco desodorante Ossart neutralizan el PH evitando así el mal olor del sudor.</li> <li>* Acción desodorante 24 horas.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;">Talco<br/>Desodorante<br/>Attack</p>   |   | <p style="text-align: center;">300G,<br/>100G</p> | <p>*Su ingrediente activo termina el mal olor causado por la transpiración de los pies. Protección 24 horas dos presentaciones 300g y 100g</p>   |
| <p style="text-align: center;">Talco<br/>Polvera<br/>Ossart</p>       |  | <p style="text-align: center;">100G</p>           | <p>*Su delicado aroma hace del producto un fino talco perfumado con una aplicación suave ideal para todo el cuerpo.</p>  |
| <p style="text-align: center;">Desodorante<br/>Roll-on<br/>Ossart</p> |  | <p style="text-align: center;">65ML</p>           | <p>*Ofrece una protección confiable durante 24 horas</p>   |

|   |   |                         |   |
|---|---|-------------------------|---|
| <p>Desodorante Spray</p>                  |    | <p>130ML,<br/>150ML</p> | <p>*Desodorantes SPORT LOTION DEODORANT FOR MEN, su agradable fragancia SPECIAL BLUE, es el producto ideal que proporciona una protección 24 hrs.<br/>*Desodorantes SPORT LOTION DEODORANT FOR WOMAN, su agradable fragancia EXCESS, es el producto ideal que proporciona una protección 24 horas</p> |
| <p>Cremas Silkening Body-lotion</p>       |    | <p>460ML</p>            | <p>Las cremas Silkening body Lotion ayudan a mantener la piel sedosa humectada, con un aroma que dura todo el día</p>   |
| <p>Gel Anti-bacterial</p>                 |   | <p>250ml,<br/>125ml</p> | <p>Es una línea especial para la eliminación de gérmenes y bacterias que se transmiten por bacterias, adicionada con lanolina y manzanilla para el cuidado de las manos</p>   |
| <p>Línea de Bebé Talcos</p>               |  | <p>400g,<br/>250g</p>   | <p>*Es una línea diseñada especialmente para el cuidado y la protección de la delicada piel del bebé</p>  |
| <p>Línea de Bebé Shampoo Aceite Crema</p> |  | <p>250ml</p>            | <p>*Es una línea diseñada especialmente para el cuidado y la protección de la delicada piel del bebé, enriquecida con manzanilla.</p>   |

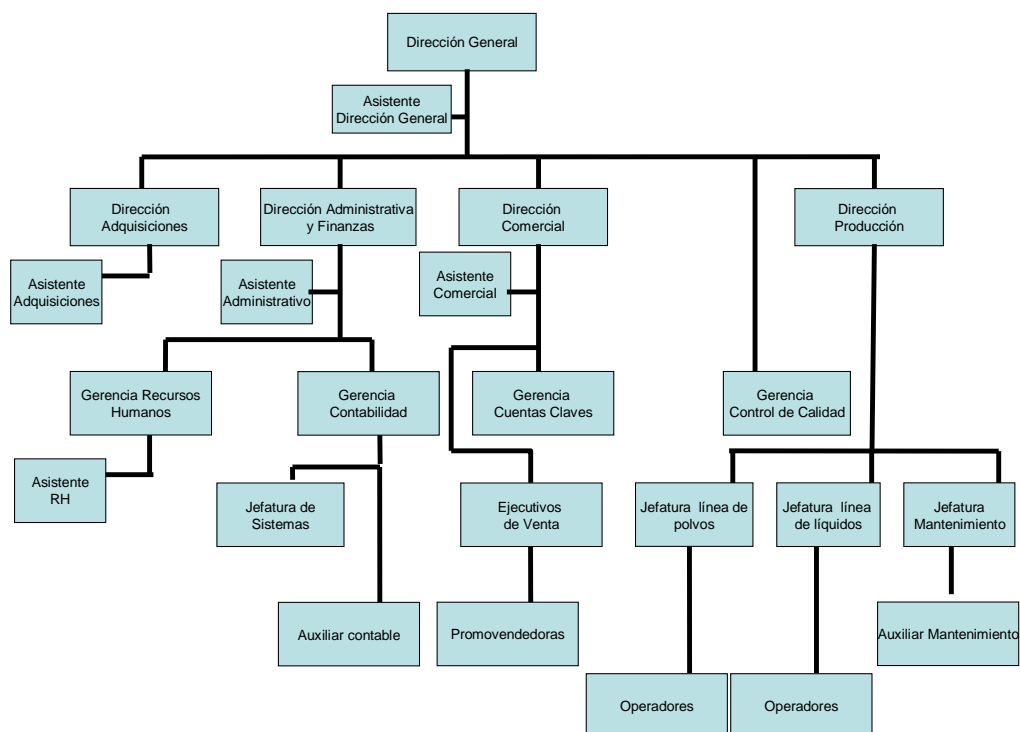
## La organización

La empresa está formada por los departamentos de administrativos, comercial, producción los cuales incluyen adquisiciones, recursos humanos, contabilidad y sistemas; departamento de ventas y Distribución departamento de operaciones con planta y almacenes.

## Organigrama Noviembre 2009



Para efectos de este trabajo, se propone un nuevo organigrama:



## Planta

La compañía cuenta con una planta ubicada en calle San Luís No. 12 en Iztapalapa desde el año 2004

### Sistemas de calidad

Existe una política integral de calidad, protección al consumidor, salud y medio ambiente.

Ha sido necesario incorporar un sistema de gestión de calidad que abarca los puntos críticos en todo el proceso de producción y administración.

Monitoreado mediante auditorías internas y externas.

Las auditorías externas para planta han sido aplicadas por la Cofepris y por clientes como Unilever, Helen Troy, etc.

Existen 2 líneas de producción:

Polvos y líquidos.

1.- La línea de polvos cuenta con el área de preparación, completamente aislado para evitar cualquier contaminación, con el área de llenado, pesado y el área de codificado, empaçado y emplayado.

La línea de etiquetado es independiente.

2.- La línea de líquidos y semilíquidos es un área separada que permite todo el proceso desde el llenado hasta empaçado y emplayado.

Actualmente la planta trabaja un turno de 7:00 AM a 4:00 PM con una capacidad promedio diario de 35,000 piezas de talco y de 20,000 de líquidos.

El personal a cargo es de 60 empleados.

Dependiendo de la producción se implementan 2 turnos adicionales.

Durante último año se han eficientado los procesos en la planta y ha incrementado la productividad por persona y máquina.

## **ESQUEMA DE VENTAS Y DISTRIBUCION**

La marca cuenta con un departamento de ventas que lo conforman un grupo de representantes de ventas y un grupo reducido de promo-demostradoras.

## **ANALISIS FODA MARCA OSSART**

### **FORTALEZAS**

- Marca tradicional
- Experiencia de 67 años en el mercado de higiene personal
- Know How de fabricación
- Marca para toda la familia

### **DEBILIDADES**

- Poca publicidad
- Empaque y diseño de etiqueta “viejo”
- No tiene líneas específicas para mujer y para hombre
- Poca presencia en el comercio organizado
- Débil poder de negociación ante los autoservicios

### **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento de participación de mercado a nivel Nacional
- Es una marca con amplio espectro de posibilidades en cuanto a segmentos, puede aplicar prácticamente a todos los productos de higiene personal.

## **AMENAZAS**

- Reacción de competidores
- Factores macroeconómicos
- Congelación de precios
- Guerra de precios
- Disminución del ticket de compra

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

La fuerte competencia multinacional aunada al mantenerse tantos años fuera de los medios de comunicación masivos a nivel nacional ha provocado que la marca haya ido perdiendo participación de mercado, y los jóvenes no la conozcan.

Los volúmenes se han reducido y para los socios de la empresa esto se ha reflejado en la disminución de utilidades.

## **D. MARCO TEORICO**

### **Investigación teórica**

Para la elaboración de la recomendación final que emito en este trabajo me baso en la teoría de distintos autores.

Es importante entender ¿Qué es mercadotecnia? Y una de las definiciones más cortas según Philip Kotler “la mercadotecnia consiste en satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable”. El éxito financiero suele depender del talento comercial y de la mercadotecnia de las empresas.

El buen marketing es fruto de una planeación y una ejecución minuciosa. Las prácticas de marketing se ajustan y se reformulan constantemente en todas las industrias para aumentar las posibilidades de éxito. La marca es el activo más valioso de una empresa y el que puede permanecer a través del tiempo.

Un relanzamiento de marca es la renovación o revitalización de una marca. Phillip Kotler afirma que la revitalización de una marca es necesaria ya que los gustos y las preferencias de los consumidores cambian, aparecen nuevos competidores o nuevos avances tecnológicos, o cualquier otro cambio en el ambiente de mercadotecnia afecta potencialmente la marca.

Para revertir la decadencia de una marca es necesario que “vuelva a sus raíces” y que se restauren sus fuentes generadoras de volumen y valor o bien que se busquen nuevas alternativas.



Existe un ámbito de posibilidades de revitalización que va desde el extremo de “retorno a lo básico” hasta la reinención pura en extremo opuesto. En muchos casos se combinan elementos de estas dos estrategias. En cualquier revitalización de marca se debe comenzar por el producto.

Para Michael J. Etzel el posicionamiento de la marca es la manera en la que los clientes actuales ven a la marca, sus beneficios más deseados por el mercado meta. Para crear el posicionamiento se requiere coordinar los componentes de la mezcla de mercadotecnia para crear una posición congruente. Con el tiempo los posicionamientos se desgastan ya que los beneficios deseados por el consumidor cambian por lo que se debe verificar y ajustar en caso de ser necesario.

Es muy importante tomar en cuenta los apoyos con que contarán las revitalizaciones o relanzamientos y la comunicación representa un punto crítico.

Según Kevin Lane Keller la comunicación efectiva se basa en ocho etapas:

- Seleccionar público meta
- Definir los objetivos de comunicación
- Diseñar las comunicaciones
- Seleccionar los canales
- Determinar el presupuesto
- Decidir la mezcla de comunicación
- Medir los resultados de las comunicaciones
- Administrar y coordinar todo el proceso de comunicación integral.

William J. Stanton afirma que la revitalización puede incluir la renovación del empaque- envase y etiquetado.

El empaque ayuda a persuadir a los consumidores a comprar el producto. El comprador promedio pasa 20 minutos en la tienda viendo 20 productos por segundo y el empaque representa al vendedor silencioso y representan un medio de comunicación con los compradores.

Históricamente, el empaque se inventó en principio para proporcionar protección mientras que en la actualidad el empaque es un factor principal para conseguir distribución y clientes.

Las compañías necesitan observar, y considerar, los continuos adelantos, como los nuevos materiales de empaque, las formas fuera de lo común, Todo esto se hace con la intención de brindar beneficios a los intermediarios.

Las preocupaciones generadas por un empaque nuevo son:

- El empaque agota los recursos naturales?
- La forma de empaque es riesgosa para la salud?
- Los empaques usados son biodegradables?
- El empaque es engañoso? Tiene menos de lo que aparenta?
- Es un empaque costoso?

Dentro de un relanzamiento de marca el rediseño de etiqueta es una forma de satisfacer a los clientes y obtener una ventaja diferencial.

Dentro de la etiqueta es indispensable seguir los reglamentos para no crear confusiones entre los consumidores.

Dice Phillip Kotler que en cada uno de los pasos para la revitalización es indispensable recurrir a la investigación de mercados y hacer pruebas con consumidores pero sin perder el arriesgarse por aquella idea brillante.

### **1) Mercado higiene personal-desodorantes**

Actualmente el mercado se segmenta como sigue:

Barra, Roll-on, Spray, Gel Anexo 1 y talco (el talco se mide por separado)

Las principales marcas competidoras en desodorantes para mujer son: Rexona, Obao, Dove, Secret, Lady Speed Stick, Soft & Dry, Nivea, Mum, Neutro Balance. La marca para mujer más comprada es Rexona. Anexo 2

En el segmento de hombres los jugadores son Axe, Rexona, Old Spice, Speed Stick, Gillette, Adidas, Jockey Club, English Leather. Anexo 3

Dentro del segmento de Talcos se pueden encontrar:

- Talcos desodorantes corporales: Ammens, Ossart, Jockey Club, Max-o-fresh, dos caras.
- Talcos desodorantes para pies: Rexona, Attack de Ossart, Max-o-fresh
- Talcos medicados: Ting, Derma
- Talcos semi-medicinales: Mexsana
- Talcos Perfumados: Maja
- Talco de Bebé: Jonhson, Mennen, Baby ossart, Curity, etc.

A continuación se presentan los resultados de la investigación de mercados dentro de la categoría de desodorantes 2005 elaborado por la Agencia Target :

El desodorante es parte de la higiene personal, producto necesario, del cual no se puede prescindir.

Los principales insights para las mujeres de la categoría de desodorantes son:

- No oler mal.
- Presentación cosmética: colores pasteles.
- Variedad aromas.

Para los hombres los principales insights de la categoría de desodorantes son:

- Oler bien bajo la acción antitranspirante.
- Sudar es saludable, pero deben oler bien.
- Empaques de color metálico, ergonómicos.
  
- La presentación de spray es más aceptada entre los jóvenes tanto mujeres como hombres.
- Los consumidores son compradores de diferentes marcas presentaciones, por lo que conviene arreglar en mueble por marca y por presentación, así comprarán más.
  - Varios aromas.
  - Presentaciones complementarias.

Fuente: Agencia Target.

**Según los resultados del estudio de mercado los motivadores de compra son:**

Al estar por terminar o haberse terminado se acude al autoservicio.

Les gusta explorar el mueble y ver que hay de nuevo.

Disfrutan el oler diferentes aromas.

El tocar, abrir, leer, comparar es parte del ritual.

Los influenciadores son la publicidad, promociones, colores, novedades.

Por lo que contar con un mueble ordenado, limpio, con probadores, señalizado, es agradecido por la consumidora(o).

Se manifiesta pasan enfrente del mueble mujeres de 15 a 20 minutos y los hombres menos de 15 minutos. Fuente: Agencia Target .

## E. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES

### Solución A.

Considerando la pérdida de participación de mercado y la contracción de utilidades para los socios se propone un plan estratégico a 3 años que incluye se considera relanzar la marca Ossart.

Llevar a cabo este relanzamiento requiere de solicitar a los socios una inversión de \$9, 118,320.00 que recuperarán por completo en el año 2.

A través del tiempo la marca ha experimentado diversas revitalizaciones y cambios de imagen: Se propone un nuevo envase y una actualización en el arte de la etiqueta.

## Cronología de imagen



En cuanto a la mezcla de productos se recomienda la introducción de líneas específicas para hombre y para mujer, con aromas más actuales.

OSSART MEN: Incite (Power), Intrigue, Excess (Protection), Special Blue(area), Sport.

OSSART WOMEN, Atracción, Lady Ossart, Blue point, Fresh

Dentro de la categoría de desodorantes la presentación en barra es una oportunidad para OSSART ya que representa el 45% del mercado y actualmente no se encuentra en él.

4 sku's: Ossart for men: Incite, Excess.

Ossart for woman: Atracción y Lady Ossart.

La presentación que más atrae a los jóvenes es la de spray por lo cual se requiere añadir 2 aromas más: Lady e Incite.

Continuar utilizando como tarjeta de presentación hacia los jóvenes el gel anti-bacterial que ha permitido otorgar una imagen seria, limpia y medicinal introduciendo la presentación de 450ml con despachador y la presentación de bolsillo de 60ml.

Para lograr los objetivos se requiere apoyar los cambios con una intensa campaña de comunicación en los medios masivos a nivel nacional para lo cual se solicita una inversión adicional a los socios.

Lo anterior permitiría penetrar al “trade” (comercio organizado) con los que no se trabaja actualmente.

En cuanto a la planta se propone solucionar el problema de “give away” (merma) de los talcos fabricados, modificando las boquillas de las llenadoras para disminuir la variedad en pesos.

Documento de posicionamiento de Ossart Ver anexo 6

### **Solución B**

No relanzar

Continuar con lo que hasta en diciembre del 2009 se tiene en cuanto a empaque, imagen y niveles de publicidad.

En este caso dimensionando el costo de oportunidad se tiene que:

- los volúmenes al no sufrir incrementos importantes no logran las ventajas sobre los costos fijos
- no se obtendrán los beneficios de las compras por volúmenes con los proveedores
- no se justificaría una inversión en medios por parte de los socios

Sería posible lanzar al mercado los desodorantes en formato de barra, y en gel.

No se lograría en 3 años incrementar en 3 veces el negocio, por lo que las utilidades tampoco se incrementarían.

El esfuerzo para mantenerse en el mercado sin niveles de publicidad difícilmente dispararía el volumen.

Abrir la oferta a inversionistas que no forman parte de la familia no se propone ya que los socios no están dispuestos a permitir inversión de personas ajenas a la familia ya que prefieren que siga siendo sólo de ellos.

### **F. FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA.**

La crisis como tal trae oportunidades que hay que capitalizar. La actual situación económica que se vive en el país sumada al constante bombardeo de información y de noticias relacionadas con la economía, han generado cambios importantes.

La crisis económica ha obligado al 56% de los consumidores de higiene y belleza a cambiar marcas líderes por marcas más económicas, por lo que OSSART requiere verse como la marca accesible para los mexicanos ya que es una marca de confianza. Fuente: Cambios en el mercado mexicano Nielsen '09 .Anexo 4

Los Canastos de Higiene y Belleza se ven afectados, principalmente en los últimos períodos del año en ventas en volumen, ligado a los incrementos en precio. Hay evidencia de que este traslado de marcas se ha reflejado en una compra en valor menor. Anexo5.

#### DATOS PROYECTO RELANZAMIENTO

| <b>INVERSION PARA EL RELANZAMIENTO</b> |                     |
|--|---------------------|
| CONCEPTOS                              | Importe \$          |
| INVENTARIO                             | \$ 3,456,000        |
| PUBLICIDAD                             | \$ 5,512,320        |
| RELANZAMIENTO                          | \$ 150,000          |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>\$ 9,118,320</b> |

| Conceptos                          | 2009                 |             | Año 0                |             | Año 1                |             | Año 2                |             |
|------------------------------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
|                                    | Real                 | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |
| Volumen (piezas)                   | 1,440,000            |             | 2,160,000            |             | 2,592,000            |             | 2,928,960            |             |
| <b>Ventas Netas</b>                | <b>\$ 21,600,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 34,560,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 41,472,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 51,256,800</b> | <b>100%</b> |
| Costo primo                        | \$ 8,640,000         | 40%         | \$ 12,441,600        | 36%         | \$ 14,929,920        | 36%         | \$ 18,452,448        | 36%         |
| Gastos de Administración           | \$ 1,836,000         | 9%          | \$ 1,935,360         | 6%          | \$ 2,695,680         | 7%          | \$ 2,972,894         | 6%          |
| Gastos de Venta                    | \$ 1,728,000         | 8%          | \$ 1,728,000         | 5%          | \$ 2,073,600         | 5%          | \$ 2,101,529         | 4%          |
| Publicidad                         | \$ 648,000           | 3%          |                      |             | \$ 5,500,000         | 13%         | \$ 5,600,000         | 11%         |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b> | <b>\$ 8,748,000</b>  | <b>41%</b>  | <b>\$ 18,455,040</b> | <b>53%</b>  | <b>\$ 16,272,800</b> | <b>39%</b>  | <b>\$ 22,129,929</b> | <b>43%</b>  |

|   |                     |            |                      |            |                      |            |                      |            |
|---|---------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| 30% impuestos                             | \$ 2,624,400        |            | \$ 5,536,512         |            | \$ 4,881,840         |            | \$ 6,638,979         |            |
| <b>Utilidad Neta Después de Impuestos</b> | <b>\$ 6,123,600</b> | <b>28%</b> | <b>\$ 12,918,528</b> | <b>37%</b> | <b>\$ 11,390,960</b> | <b>27%</b> | <b>\$ 15,490,950</b> | <b>30%</b> |

Los supuestos macroeconómicos bajo los que está realizada la propuesta sugieren los mismos de la actualidad, no devaluaciones del peso mayores a un 15%, niveles de inflación similares al del 2009, el incremento del salario un 5% anual, no congelación de precios. En cuanto al marco político, una situación de paz en el país.

La solución elegida es la “A” relanzar la marca por los siguientes motivos:

- Se aprovechará la oportunidad del mercado de que los consumidores están migrando a marcas más económicas que las marcas líderes.
- En el año 1 se logrará un 50% de incremento de volumen adicional vs el año inmediato anterior. Esto se logra gracias a los 8 productos nuevos, al cambio de empaque y diseño de etiquetas de los talcos y diseño de etiquetas en los desodorantes y a la inversión publicitaria.
- Permitirá reactivar la marca en el mercado llegando a más consumidores y que el público objetivo la conozca.
- La inversión en el relanzamiento quedará saldada en el año 2.
- En el año 3 se los socios tendrán un negocio de 2.5 veces más grande que en el 2009.
- Es un plan a corto plazo que permitirá el fortalecimiento de la marca.
- Se capitalizará la relación con grupo Televisa para la negociación de medios.
- A partir del año 1 se gozarán de los beneficios del volumen abatiendo fijos ya que existe capacidad de producción.
- Los costos de insumos bajarán sustancialmente por economías de escala.
- El cambio del empaque de talco detonará volúmenes adicionales, brindado un “update” (actualización) a la marca
- Apoyará a la permanencia de la marca en el mercado durante muchos años más.
- Se solicitará a los inversionistas reinvertir en los años subsecuentes al relanzamiento para asegurar la permanencia sólida en el futuro.

## MARCO DE APLICACIÓN

Para el desarrollo del árbol de decisiones se trabajaron 3 escenarios: pesimista, medio y optimista.

### ESCENARIO "1" PESIMISTA

| Conceptos           | 2009                |             | Año 0                |             | Año 1                |             | Año 2                |             |
|---------------------|---------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
|                     | Real                | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |
| Volumen (piezas)    | 1,440,000           |             | 1,728,000            |             | 1,848,960            |             | 1,941,408            |             |
| <b>Ventas Netas</b> | <b>\$21,600,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 27,648,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 29,583,360</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 31,062,528</b> | <b>100%</b> |
| Costo primo         | \$                  | 40%         | \$                   | 52%         | \$                   | 52%         | \$                   | 52%         |

|                                    |                     |            |                     |            |                     |            |                     |            |
|------------------------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
|                                    | 8,640,000           |            | 14,376,960          |            | 15,383,347          |            | 16,152,515          |            |
| Gastos de Administración           | \$ 1,836,000        | 9%         | \$ 3,317,760        | 12%        | \$ 3,550,003        | 12%        | \$ 3,727,503        | 12%        |
| Gastos de Venta                    | \$ 1,728,000        | 8%         | \$ 4,147,200        | 15%        | \$ 4,437,504        | 15%        | \$ 4,659,379        | 15%        |
| Publicidad                         | \$ 648,000          | 3%         |                     |            | \$ 3,000,000        | 10%        | \$ 3,000,000        | 10%        |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b> | <b>\$ 8,748,000</b> | <b>41%</b> | <b>\$ 5,806,080</b> | <b>21%</b> | <b>\$ 3,212,506</b> | <b>11%</b> | <b>\$ 3,523,131</b> | <b>11%</b> |

|   |                     |            |                     |            |                     |           |                     |           |
|---|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 30% impuestos                             | \$ 2,624,400        |            | \$ 1,741,824        |            | \$ 963,752          |           | \$ 1,056,939        |           |
| <b>Utilidad Neta Después de Impuestos</b> | <b>\$ 6,123,600</b> | <b>28%</b> | <b>\$ 4,064,256</b> | <b>15%</b> | <b>\$ 2,248,754</b> | <b>8%</b> | <b>\$ 2,466,192</b> | <b>8%</b> |

Los supuestos para el escenario pesimista son: devaluación del peso al 50%, congelación de precios, inflación, tasas de interés altas.

#### ESCENARIO "2" MEDIO

| Conceptos                          | 2009                |             | Año 0                |             | Año 1                |             | Año 2                |             |
|------------------------------------|---------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
|                                    | Real                | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |                      | % s/vtas    |
| Volumen (piezas)                   | 1,440,000           |             | 2,160,000            |             | 2,592,000            |             | 2,928,960            |             |
| <b>Ventas Netas</b>                | <b>\$21,600,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 34,560,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 41,472,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$ 51,256,800</b> | <b>100%</b> |
| Costo primo                        | \$ 8,640,000        | 40%         | \$ 12,441,600        | 36%         | \$ 14,929,920        | 36%         | \$ 18,452,448        | 36%         |
| Gastos de Administración           | \$ 1,836,000        | 9%          | \$ 1,935,360         | 6%          | \$ 2,695,680         | 7%          | \$ 2,972,894         | 6%          |
| Gastos de Venta                    | \$ 1,728,000        | 8%          | \$ 1,728,000         | 5%          | \$ 2,073,600         | 5%          | \$ 2,101,529         | 4%          |
| Publicidad                         | \$ 648,000          | 3%          |                      |             | \$ 5,500,000         | 13%         | \$ 5,600,000         | 11%         |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b> | <b>\$ 8,748,000</b> | <b>41%</b>  | <b>\$ 18,455,040</b> | <b>53%</b>  | <b>\$ 16,272,800</b> | <b>39%</b>  | <b>\$ 22,129,929</b> | <b>43%</b>  |

|   |                     |            |                      |            |                      |            |                      |            |
|---|---------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| 30% impuestos                             | \$ 2,624,400        |            | \$ 5,536,512         |            | \$ 4,881,840         |            | \$ 6,638,979         |            |
| <b>Utilidad Neta Después de Impuestos</b> | <b>\$ 6,123,600</b> | <b>28%</b> | <b>\$ 12,918,528</b> | <b>37%</b> | <b>\$ 11,390,960</b> | <b>27%</b> | <b>\$ 15,490,950</b> | <b>30%</b> |



Los supuestos para el escenario "2" son: \$12.95 por dólar americano, inflación del 5% anual, cetes al 5.13%

| ESCENARIO POSITIVO<br>"3"                 | 2009                |             | Año 1               |             | Año 2               |             | Año 3               |             |
|---|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
|   | Real                | %<br>s/vtas |                     | %<br>s/vtas |                     | %<br>s/vtas |                     | %<br>s/vtas |
| Conceptos                                 |                     |             |                     |             |                     |             |                     |             |
| Volumen (piezas)                          | 1,440,000           |             | 2,520,000           |             | 3,528,000           |             | 4,586,400           |             |
| <b>Ventas Netas</b>                       | <b>\$21,600,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$40,320,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$56,448,000</b> | <b>100%</b> | <b>\$73,382,400</b> | <b>100%</b> |
| Costo primo                               | \$8,640,000         | 40%         | \$12,902,400        | 32%         | \$18,063,360        | 32%         | \$23,482,368        | 32%         |
| Gastos de Administración                  | \$1,836,000         | 9%          | \$1,854,720         | 5%          | \$1,806,336         | 3%          | \$1,761,178         | 2%          |
| Gastos de Venta                           | \$1,728,000         | 8%          | \$1,814,400         | 5%          | \$1,806,336         | 3%          | \$1,687,795         | 2%          |
| Publicidad                                | \$648,000           | 3%          |                     |             | \$5,500,000         | 10%         | \$6,237,504         | 9%          |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>        | <b>\$8,748,000</b>  | <b>41%</b>  | <b>\$23,748,480</b> | <b>59%</b>  | <b>\$29,271,968</b> | <b>52%</b>  | <b>\$40,213,555</b> | <b>55%</b>  |
| 30% impuestos                             | \$2,624,400         |             | \$7,124,544         |             | \$8,781,590         |             | \$12,064,067        |             |
| <b>Utilidad Neta Después de Impuestos</b> | <b>\$6,123,600</b>  | <b>28%</b>  | <b>\$16,623,936</b> | <b>41%</b>  | <b>\$20,490,378</b> | <b>36%</b>  | <b>\$28,149,489</b> | <b>38%</b>  |

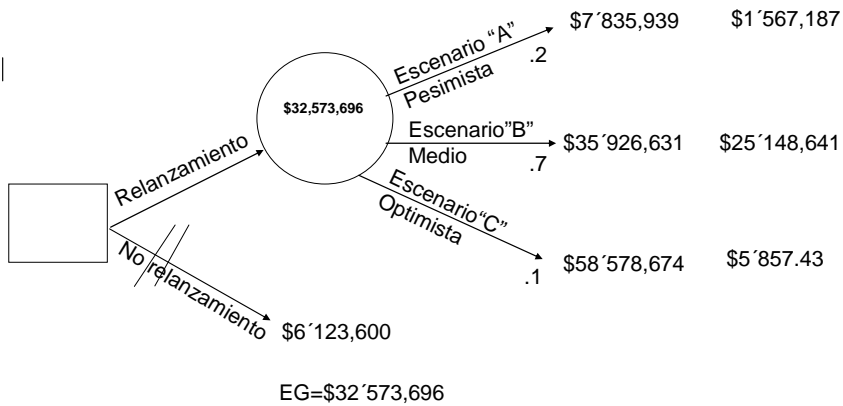
Los supuestos para el escenario positivo son: peso estable a \$12.30 por dólar americano, cetes a 5.13%, introducción de la marca en las Islas caribeñas, Colombia y el Salvador.

Para la elaboración del árbol de decisiones se utilizó la siguiente tabla de valores:

| Escenario     | Valor Presente | VP x Probabilidad |
|---------------|----------------|-------------------|
| Escenario "A" | 7,835,939      | 1,567,187.8       |
| Escenario "B" | 35,926,631     | 25,148,641.62     |
| Escenario "C" | 58,578,674     | 5,857,867.43      |

La ganancia esperada es igual a la suma del VP X la probabilidad  
Para el no relanzamiento se considera el valor real al del 2009.

## Arbol de decisiones



Al existir un escenario que pierde, se presenta a continuación un ejercicio para estimar la probabilidad de que sucediera el peor escenario igualando la ganancia esperada promedio al préstamo.

### Cálculo de la probabilidad de que suceda el peor escenario igualando la ganancia promedio esperada al préstamo

$$\$9'118,320 = 7'835,939 (p) + 35'926,635 (1-p)$$

$$\$9'118,320 = 7'835,939 (p) + 35'926,635 - 35'926,635 (p)$$

$$-26'808,310 = 28'090,692 p$$

$$95.33\% = p$$

## H. CONCLUSION Y RECOMENDACION

Ossart es una marca con potencial, la experiencia de 67 años ha permitido permanecer a través del tiempo. Los consumidores actuales, son personas mayores y tienen lo que en mercadotecnia se llama “good will” hacia la marca que se refiere a una buena voluntad hacia la marca. Esto no cualquier marca lo logra tener.

Para los socios inversionistas representa una oportunidad de incrementar sus utilidades y el valor de la marca (activo intangible).

La crisis actual ha abierto oportunidades a marcas más accesibles para los consumidores.

Muchas marcas han desaparecido desde que se lanzó Ossart, es importante como marca mexicana apoyarla.

El mercado de higiene personal es de gran valor y Ossart puede tomar una mayor porción de él.

La opción de relanzar logra el objetivos de ingresos, consigue utilidades positivas, y en 2 escenarios de 3 ofrece el doble de la inversión, y el peor escenario en donde no se podría recuperar la inversión tendría que ser de 95.33% que es realmente poco factible.

### RECOMENDACION

Es necesario emprender la revitalización de la marca y reactivar toda actividad mercadológica posible. Para este esfuerzo se recomienda hacerlo por etapas.

#### A Corto Plazo

Esta etapa representa el detonador de volumen y el reingreso al mercado organizado de la marca.

La recomendación es solicitar a la Asamblea de accionistas que los socios inviertan en el relanzamiento de la marca. Recuperarán la inversión al 2do año, duplicando el tamaño de su negocio.

Para blindar el relanzamiento se requiere impulsar en el punto de venta a la marca, con un plan de promo-vendedoras; también es importante que los socios reinviertan sus utilidades con las cuales se pueden hacer muestreos para el público objetivo (por ejemplo obsequiar el gel anti-bacterial en la UIA y otras universidades dentro de la bolsa de regalo de inicio de semestre), hacer convenios con cines para el público objetivo para muestrear los diversos productos, hablar con los hospitales de maternidad para regalar canastas con la línea de bebé.

A pesar de que entre la publicidad masiva la televisión es la que mejor fama tiene, hoy en día la publicidad llamada “por debajo de la línea” (below de line) ha tomado mucha fuerza; esto debido al gran número de canales con que cuenta la televisión y el control remoto obliga al público a estar cambiando de canal sin que el televidente vea los comerciales televisivos y la publicidad “por debajo de la línea” logra que no haya desperdicios en la inversión llegando directamente al público objetivo por lo que con una buena mezcla entre los medios masivos y esta publicidad Ossart estaría pro-activa en el mercado.

## A Mediano y Largo Plazo

Es necesario continuar construyendo con el paso del tiempo y una opción a largo plazo sería lanzar al mercado una línea Premium con empaques sofisticados, aluminio o lata para talcos, cremas y crear un concepto similar a la marcas L'Occitane, Khol's, Crabtree & Evelyn con tiendas clave en centros comerciales Premium lo que permitiría permear a la marca Ossart un status nuevo y otorgar a los accionistas un margen de utilidad alto.

Los esfuerzos en esta línea tendrían que dirigirse al público objetivo y en los lugares a los que estos consumidores frecuentan.

Con lo que se refiere a la línea regular se recomienda monitorear la marca y tocar base con los consumidores mediante "focus groups" que permitan detectar los gustos y disgustos acerca de Ossart e ir corrigiendo en el camino los probables disgustos que surjan.

Por otro lado también se recomienda atacar al resto de la pirámide poblacional introduciendo una marca de precio bajo (económica) que sirva como escudo y proteja a Ossart, y que la línea económica alcance los volúmenes de marcas como Dos caras o Racel las cuales no cuentan con publicidad, únicamente el precio es lo que les impulsa la venta. El desarrollo de esta línea es delicado ya que el área de desarrollo tendrá que diferenciar bien el producto cumpliendo con las expectativas de calidad y costo que se requieren. No dar de más ni de menos.

La marca y la categoría tiene un sin fin de oportunidades, es un negocio que para continuar en el mercado deberá reinventarse y afrontar los nuevos desafíos que el mercado le brinde. La experiencia y el "Know how" es la clave para el logro de los objetivos del resurgimiento de la marca.

Continuar con la división maquilas también es importante, ya que hoy en día en los negocios los competidores se convierten en socios comerciales y existen intercambios de información, tecnología y procedimientos. El maquilar a marcas de nivel mundial otorga a la empresa la seriedad y reconocimiento de calidad que la industria requiere.

## I. BIBLIOGRAFIA

- Kotler, Philip y Kevin Lane. *Dirección de Marketing*, Duodécima edición, Editorial Pearson Practice Hall 2006.
- Kotler Philip, Al Ries y Stan Rapp. *Marketing Summit. Tres temas, tres versiones, una disciplina*. Seminarium 2000.
- Stanton, J. William, Michael J. Etzel y Bruce J. Walcker. *Fundamentos de Marketing*, Décima tercera edición, Editorial Mc. Graw Hill, 2006.
- Hill Charles W.L., *International Bussines. Competing in the Global Marketplace*, Fourth Edition, International Edition Mc Graw Hill. 2003.
- Stoner James A.F., R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*. Sexta edición. Editorial Pearson Educación. 1996.
- Bonini Charles P, Warren H. Houseman, Harold Bierman. *Quantitative Analysis for Management* . 9th ed. Editorial Irwin, 1997.
- Hilliar Frederick S., Mark S. Hillier, Gerald J. Lieberman *Métodos Cuantitativos para administración: un enfoque de modelos y casos de estudio con hoja de cálculo*. Editorial Irwin Mc Graw-Hill. Año 2002.
- Van Horne James C., John M. Wachowicz Jr. *Fundamentos de Administración Financiera*. Undécima edición. Editorial Pearson Pentice Hall. Año 2002.
- Weelen Thomas L., J. David Hunger. *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos*. Décima edición. Pearson Pentice Hall. 2007.
- Estudio Cualitativo de desodorantes 2005. Target.
- Estudio Cuantitativo de desodorantes 2005. Target.

## Cibergrafía

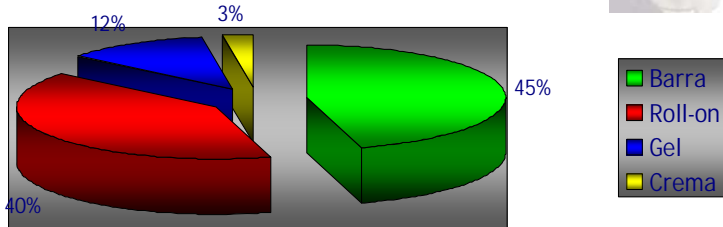
- [www.ensubasta.com.mx](http://www.ensubasta.com.mx) Lázaro Cárdenas Del Río, consultada octubre 2009
- [www.nielsen.com.mx](http://www.nielsen.com.mx) consultada en noviembre del 2009.
- [www.ossart.com.mx](http://www.ossart.com.mx) consultada en septiembre del 2009.
- [www.sigmarket.com.mx](http://www.sigmarket.com.mx) consultada en marzo del 2010.

J. ANEXOS  
 ANEXO 1  
 Tabla de devaluaciones.

| Presidente                                | Fin de sexenio | INPC Final         | Inflación | Valor Del Dólar | Devaluación | Salario Mínimo Final | % Variación | + o - del Poder de compra |
|---|----------------|--------------------|-----------|-----------------|-------------|----------------------|-------------|---------------------------|
| <a href="#">Lázaro Cárdenas del Río</a>   | 1940           | 0.01157            | 40.00%    | \$ 4.85         | 34.72%      | \$2.50               | 66.67%      | 66.67%                    |
| <a href="#">Manuel Avila Camacho</a>      | 1946           | 0.02617            | 126.19%   | \$ 4.85         | -           | \$4.50               | 80.00%      | -36.60%                   |
| <a href="#">Miguel Alemán Valdés</a>      | 1952           | 0.0460             | 75.77%    | \$ 8.65         | 78.35%      | \$6.70               | 48.89%      | -35.48%                   |
| <a href="#">Adolfo Ruiz Cortines</a>      | 1958           | 0.0653             | 41.96%    | \$12.50         | 44.51%      | \$12.00              | 79.10%      | 88.54%                    |
| <a href="#">Adolfo López Mateos</a>       | 1964           | 0.0750             | 14.85%    | \$12.50         | -           | \$21.50              | 79.17%      | 432.95%                   |
| <a href="#">Gustavo Díaz Ordaz</a>        | 1970           | 0.0875             | 16.67%    | \$12.50         | -           | \$32.00              | 48.84%      | 193.02%                   |
| <a href="#">Luis Echeverría Álvarez</a>   | 1976           | 0.1978             | 126.06%   | \$15.36         | 22.88%      | \$120.00             | 275.00%     | 118.47%                   |
| <a href="#">José López Portillo</a>       | 1982           | 1.0240             | 417.69%   | \$148.50        | 866.80%     | \$680.00             | 466.67%     | 11.72%                    |
| <a href="#">Miguel de la Madrid H.</a>    | 1988           | 42.2989            | 4030.75%  | \$2291.24       | 1442.92%    | \$8640.00            | 1170.59%    | -70.96%                   |
| <a href="#">Carlos Salinas de Gortari</a> | 1994           | 102.3588 / 28.3567 | 141.99%   | N\$3.49         | 50.08%      | N\$16.34             | 89.12%      | -37.23%                   |
| <a href="#">Ernesto Zedillo Ponce</a>     | 2000           | 92.2495            | 225.32%   | N\$9.42         | 173.82%     | N\$40.35             | 146.94%     | -34.79%                   |
| <a href="#">Vicente Fox Quesada</a>       | 2006           | 120.3019           | 30.41%    | N\$ 10.9975     | 16.80%      | N\$50.57             | 25.33%      | -16.71%                   |

ANEXO 2.

PARTICIPACION POR TIPO DE DESODORANTE



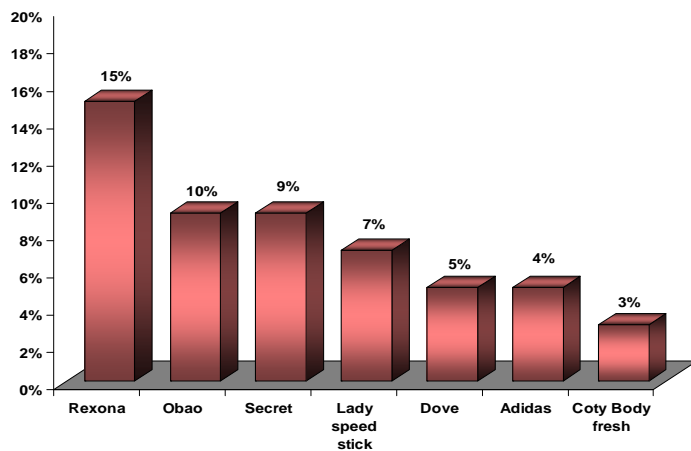
Fuente: estudio cuantitativo 2005 Agencia Target

ANEXO 3



MARCA COMPRADA: Desodorante para Mujer

La marca de Desodorantes para Mujer más comprada es Rexona (15%)



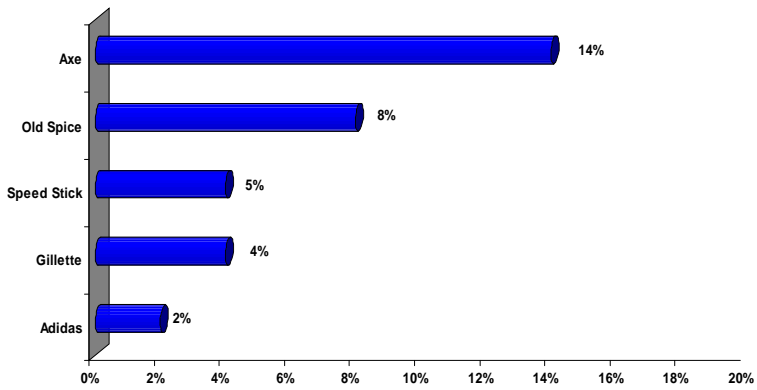
Fuente: Cuantitativo 2005 Agencia Target

Base: 750 Total entrevistas

10

## ANEXO 4.

### MARCA COMPRADA: Desodorante para Hombre



**Axe es la marca más comprada (14%) en marcas de desodorante para Hombre.**

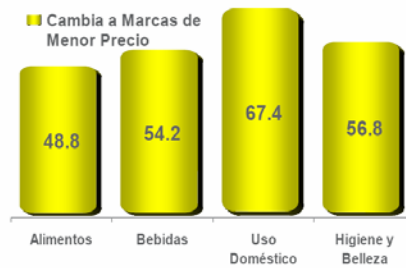
Fuente: Cuantitativo 2005 Agencia Target

Base: 750 Total entrevistas

11

## ANEXO 5.

Quando necesita que le rinda más su dinero  
¿qué es lo que suele hacer?



Confidential & Proprietary

Copyright © 2008 The Nielsen Company

Fuente: Sondeo realizado por Nielsen en VDM, GDL y MTY durante Agosto 2008

nielsen

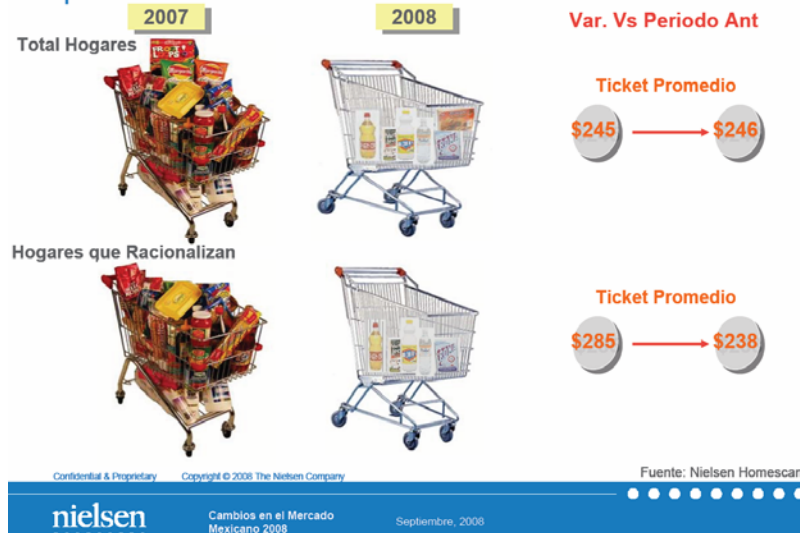
Cambios en el Mercado  
Mexicano 2008

Septiembre, 2008



## ANEXO 6.

No sólo se reduce el número de artículos, sino que el Ticket promedio también sufre una caída



## ANEXO 7.

### Brand Positioning Statement (Posicionamiento de la marca OSSART)

- **OSSART** es una marca de tradición y prestigio que se preocupa por la higiene personal de toda la familia.
- **SEGMENTO DEL MERCADO:** Talcos y desodorantes
- **NIVEL DE PRECIOS:** Medio
- **TALCO =** Producto estrella, otorga imagen a la marca
- **Productos de calidad.**

Brand consumer benefit:

- Emocional

Yo uso Ossart ya que es la marca en la que confío, me hace sentir seguro de mi mismo en cualquier lugar y situación. Sé que es una marca de tradición con la mejor calidad.

- Funcional

— Huele rico

— Es eficiente en su acción desodorante

— Ossart es la marca que se preocupa por mi seguridad.

• Público Objetivo:

- Mujeres y hombres jóvenes de 20-35 años de NSE CD