

## LAS LLAVES POLVO: ¿REINVENTARSE O MORIR?

*Con más de un siglo en el mercado venezolano con su jabón de panela, Las Llaves lanzó su versión en polvo, que competía con marcas de grandes empresas multinacionales. Sus nuevos propietarios exigían reinventar el producto y superar varios retos: ser asequible para los consumidores de bajos ingresos y atraer a las nuevas generaciones de consumidores, sin romper con la identificación tradicional de las generaciones anteriores.*

SOFÍA ESQUEDA, OLIVIA PÉREZ Y JORGE SÁNCHEZ

Francisco Durán lideró el equipo que introdujo al mercado el detergente Las Llaves Polvo, de Industrias Mavesa, posteriormente adquirida por Empresas Polar en 2001. En octubre de 2002, como gerente de la categoría detergentes de Empresas Polar, Francisco se preparaba para una reunión de la división de productos de limpieza. Tenía a mano sendos estudios solicitados a diferentes agencias de investigación de mercados. Para Empresas Polar, detergentes en polvo para lavar ropa era una categoría desconocida, en la que los competidores eran grandes empresas mul-

tinacionales. El destino de los productos agrupados bajo la marca Las Llaves podía ser decidido en la pausada reunión.

### Las Llaves: el jabón tradicional

Desde 1879, Las Llaves era el jabón preferido por las amas de casa para lavar ropa en Venezuela. Con su insignia—dos llaves cruzadas— y su color azul, era presentado en pequeñas barras de 250 gramos. Tan conocido era que todas las versiones de jabón de lavar, denominado jabón de panela, eran de color azul. En 1956, la patente del producto pasó a manos de Industrias Mavesa, para entonces fabricante de margarina.

El creciente uso de lavadoras mecánicas hizo que, a partir de los años ochenta, la barra de jabón perdiera terreno frente a los detergentes en polvo. Mavesa desarrolló una serie de productos que permitieron a Las Llaves incursionar en diversas categorías del rubro limpieza. El primer producto en aparecer fue el Lavaplatos Las Llaves (en crema), en 1994. Le siguieron la versión líquida de ese lavaplatos y el Lavaplatos Diamante, destinado a estratos de menores ingresos. El detergente Las Llaves Polvo apareció en 1999, junto con el suavizante Celesty y la versión líquida del detergente Las Llaves.

La introducción de Las Llaves Polvo en el mercado de detergentes fue todo un reto. Evitar grandes inversiones en plantas

de detergentes llevó a Mavesa a suscribir alianzas con productores independientes en México y Costa Rica. Se buscaba que el nuevo producto mantuviera los atributos de naturalidad y suavidad—beneficios centrales de la marca madre— al enfrentar poderosos competidores: las empresas Procter & Gamble (P&G), con las marcas Ace y Ariel, y Colgate-Pamolive, con la marca ABC, que llevaban años como líderes del mercado y contaban con amplia infraestructura de producción y una extensa red de puntos de venta.

Francisco consideraba que la clave para el éxito de los nuevos productos Las Llaves era la publicidad, que reforzaba el capital de la marca: «Le decíamos al consumidor: tengo este producto, con este nombre, que significa algo para ti».

El equipo de trabajo que Empresas Polar heredó de Mavesa, presidido por Gerardo Rodríguez, ahora gerente general de la categoría de limpieza de Alimentos Polar, estaba muy orgulloso del posicionamiento con el cual se introdujo Las Llaves Polvo al mercado en 1997. En palabras de Gerardo: «La propuesta de valor de Las Llaves Polvo no se apoyaba en la típica estrategia de ataque a los jabones. Estaba basada en que todas las lavadas no tenían que ser para “arrancar el sucio imposible”. Había lavadas normales, y para ellas fue creado Las Llaves Polvo».

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Las Llaves Polvo: ¿reinventarse o morir?» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Sofía Esqueda, profesora del IESA. Olivia Pérez, economista. Jorge Sánchez, estadístico.

Las Llaves Polvo logró diferenciarse de los detergentes con los que competía: Ace, Ariel, ABC, Fab y Bold3. Se ofrecía como un producto amistoso con la ropa y con las manos: el detergente que «limpia y cuida tu ropa». Según Francisco, Las Llaves aportaba a la categoría detergentes el mismo beneficio que, por décadas, la marca madre había logrado capitalizar con el jabón de lavar: «el balance ideal entre limpieza y cuidado de la ropa».

A los dos años de su lanzamiento, el detergente Las Llaves —con sus dos presentaciones: polvo y líquido— lideraba el segmento del mercado denominado Cuidado y Limpieza. Este representaba, a finales de 1999, cerca del diez por ciento de las ventas del mercado de detergentes.

### El mercado venezolano de detergentes

En octubre de 2002, la cesta de cuidado de la ropa estaba formada por cuatro artículos (detergentes, jabones de lavar, cloros y suavizantes), que constituían ventas superiores a los 300 millones de dólares. Las ventas de detergentes significaban 72 por ciento del valor de la cesta; seguían las ventas de jabones de lavar en panela, con 24 por ciento. El producto en polvo lideraba las ventas de detergentes; para 2002, el producto líquido representaba el cuatro por ciento del mercado.

A pesar de la disparidad de estas cifras, tanto el jabón de panela como el detergente tenían una amplia penetración en los hogares. Para 2001, la incidencia en el uso de barras se ubicaba en valores cercanos al 97 por ciento, mientras que para el detergente era del 99 por ciento. No obstante, la cantidad de detergente comprada (unidades por mes) era mucho mayor que la del jabón en barra: una proporción de casi 2 a 1.

Ace fue el primer detergente que llegó al país, de manos de P&G en 1947. En 1969 se introdujo Ariel. En 2002, P&G era la empresa líder de la categoría, con cuatro marcas —Ace, Ariel, Bold3 y Rindex— que concentraban el sesenta por ciento de las ventas. Cada marca atendía un segmento particular: Ace aseguraba blancura, Ariel ofrecía adelanto científico, Bold3 mezclaba detergente con suavizante y Rindex brindaba una buena relación entre precio y calidad. A P&G le seguía Colgate-Palmolive

(ABC, Fab, Neve y el detergente líquido Vel Rosa) con el veinte por ciento de las ventas. A Empresas Polar correspondía el siete por ciento, con las marcas Las Llaves Polvo y Las Llaves Líquido.

Otras dos empresas operaban principalmente en el mercado de productos industriales de limpieza: Serviquim (con la marca de detergente en polvo Tres X) y Copacking de Venezuela (con la marca Lavalín). El resto del mercado de detergentes estaba constituido por marcas *premium* (en su mayoría extranjeras) o marcas regionales, que competían por precios bajos.

Los detergentes se catalogaban, según los beneficios que ofrecían, en cinco subsegmentos: limpieza, blancura, cuidado de la ropa, valor por dinero y bajo precio.

### Las Llaves Polvo logró diferenciarse de los detergentes con los que competía: Ace, Ariel, ABC, Fab y Bold3. Se ofrecía como un producto amistoso con la ropa y con las manos: el detergente que «limpia y cuida tu ropa»

Cada marca atendía un determinado segmento de consumidores. Había también marcas de detergentes multiusos: los más baratos. Algunas marcas atendían diferentes necesidades de lavado; por ejemplo, baja espuma, remover manchas, proteger el color u ofrecer fragancias.

#### Nuevos desafíos para Las Llaves

Alimentos Polar manejaba la línea de limpieza heredada de Mavesa, constituida por jabones para lavar (Las Llaves, Sol y Diamante), detergentes en polvo y líquido (Las Llaves), lavaplatos líquido y en crema (Las Llaves y Diamante) y el suavizante Celesty.

Algunos directivos de Empresas Polar debatían si debían quedarse o no con la marca Las Llaves y su cartera de productos de limpieza. Compañías multinacionales como Nestlé, Cargill y Unilever manifestaron su interés en disputar a Polar la adquisición de Mavesa y, tras la compra, a Polar llegaron ofertas de trasnacionales interesadas en comprar las marcas relacionadas con aceites, mayonesas y jabones.

La directiva de Empresas Polar había exigido que la participación de mercado de Las Llaves creciera en todas sus extensiones de línea. Solo así se podría abrir una planta de producción de detergentes en el país

y abandonar la práctica de importarlos de Costa Rica y México. La visión del negocio de limpieza de Empresas Polar chocaba con la que traía la gerencia heredada de Mavesa, que protegía a capa y espada el capital de una marca centenaria como Las Llaves. Para el período 2002-2005, Alimentos Polar eligió la estrategia: «Hay más de Las Llaves». Esto implicaba ubicar la marca en posiciones líderes en las diferentes categorías, mediante propuestas novedosas y de alto valor agregado; es decir, atraer a consumidores de otras marcas con las que Las Llaves competía.

En la filosofía de Empresas Polar los consumidores de bajos ingresos eran un mercado importante, dado su tamaño en Venezuela. Como sostenía el director

general, Álvaro Plaza: «En Polar, desde siempre, hemos tenido una premisa básica: aumentar los precios por debajo de la inflación. Trabajar durísimo para ofrecer al consumidor venezolano la alternativa más asequible y de buena calidad frente a productos sustitutos. Para hacer eso y mantener márgenes, tenemos que esforzarnos en disminuir costos y ganar escalas en la producción, sin dejar de ser competitivos».

Las propuestas que Las Llaves desarrollara debían resultar atractivas y asequibles para los consumidores de bajos ingresos, cuya capacidad adquisitiva se había visto afectada por una economía recesiva y elevada inflación. Era imperativo también atraer la atención de la base más joven de consumidores. Como advertía Gerardo Rodríguez: «Si tienes una marca como Las Llaves, con unos índices de lealtad tan altos y con una calidad excepcional, debes asegurar tu mercado futuro con las nuevas generaciones de amas de casa. Hay que transmitirles que estamos a su ritmo moderno, fresco, dinámico. Sin romper con la identificación natural de las generaciones anteriores, que son nuestra base más fuerte de usuarias».

Francisco, sin embargo, pensaba que satisfacer las exigencias de la nueva gerencia no era tan fácil como sostenía Armando

## EMPRENDEDORES VENEZOLANOS: ¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL



0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

Solano, el nuevo gerente de comercialización de la categoría limpieza de Alimentos Polar. Armando se proponía garantizar que las nuevas metas de participación se logran antes de 2005, para asegurar la permanencia del sello Las Llaves en manos de Polar. De lo contrario, se plantearía la venta de la marca o incluso su desaparición del mercado.

Francisco y el equipo que lo acompañó de Mavesa a Polar se mostraban cautelosos frente a la postura de Solano. Temían que sus ambiciosas expectativas terminarían por perjudicar al caballito de batalla del sello Las Llaves: el Jabón Las Llaves en panela. Al enfrentar Las Llaves Polvo a competidores de la talla de Ace y Ariel (los líderes del mercado), debían ser muy cuidadosos para no destruir el capital que la marca Las Llaves había logrado construir durante más de un siglo.

La disyuntiva planteada llevó a la contratación de una serie de estudios de mercado para Las Llaves Polvo. Francisco venía revisando los resultados de esos estudios, en especial los de segmentación psicográfica de amas de casa partiendo de sus actitudes hacia el lavado, así como el del posicionamiento de las diferentes marcas de detergentes. Debía hacer una recomendación final a los gerentes de la unidad de productos de limpieza, entre quienes estaría Armando Solano.

#### La reunión

Los diversos estudios reflejaban que las expectativas del consumidor de detergentes no estaban siendo alcanzadas por Las Llaves Polvo. La cuota de mercado del detergente Las Llaves (polvo y líquido) no sobrepasaba los siete puntos porcentuales. Al dar inicio a la reunión, Armando Solano señaló: «Las expectativas que en Alimentos Polar tenemos con la marca Las Llaves apuntan a obtener en el corto plazo, al menos, cinco por ciento de participación adicional en el mercado. Esto nos permitirá ubicarnos en una tercera posición frente a P&G y Colgate-Palmolive, capitalizar volumen y montar la planta de detergentes».

Mientras llegaban los demás convocados a la sala, Francisco repasaba las preguntas que se había hecho al prepararse para la reunión: «¿Cuáles atributos debemos explotar o expandir de Las Llaves Polvo para

atraer más consumidores? ¿Qué tipo de consumidores es necesario atraer para ganar mayor participación de mercado? ¿Qué de “novedoso” puede ofrecer nuestro detergente a las amas de casa que todavía no nos han probado? ¿Cómo hacer para que este elemento novedoso sea creíble, bajo la sombra de un sello como Las Llaves, con tanto peso y tradición?».

Armando, por su parte, percibía la importancia que adquirirían las fragancias entre las usuarias de detergentes. Entre los resul-

que, dentro del mismo segmento limpieza y cuidado, existen dos vertientes: una orientada al cuidado y otra a la suavidad».

Seguidamente, intervino Armando Solano: «Las Llaves Polvo es un detergente suave y por eso no daña la ropa ni las manos; mientras que Bold es un detergente que viene con suavizante. Sin embargo, este nicho, limpieza y cuidado, se nos queda pequeño. Las posibilidades de crecimiento están limitadas a pocos puntos adicionales de participación de mercado. Hay que diver-

### Las propuestas que Las Llaves desarrollara debían resultar atractivas y asequibles para los consumidores de bajos ingresos, cuya capacidad adquisitiva se había visto afectada por una economía recesiva y elevada inflación

tados del estudio de segmentación psicográfica se destacaba la necesidad, para un grupo importante de amas de casa, de «disfrutar el proceso de lavado». Proporcionar fragancias más agradables, que generaran en los productos una sensación de frescura, contribuía a lograr el vínculo entre el ama de casa y el disfrute del proceso de lavado. El detergente Las Llaves se quedaba a la zaga de esta tendencia.

Gerardo Rodríguez repartió entre los asistentes la hoja que resumía la información de la segmentación basada en los beneficios funcionales de los detergentes y los resultados del estudio de segmentación psicográfica de las amas de casa, que aportó la agencia de investigación. Al concluir la intervención de Armando, Gerardo prosiguió: «Como pueden observar, el segmento atendido actualmente por Las Llaves es el de limpieza y cuidado, donde participa con la marca Bold de P&G. Entre ambas, capitalizan doce por ciento del mercado total, de los cuales siete por ciento pertenecen a Las Llaves. Ustedes saben que este siete por ciento de participación ha sido el resultado de numerosas estrategias que nos han permitido reforzar el beneficio principal del producto y que proviene de la marca madre: el balance ideal entre limpieza y cuidado. Tenemos, así, un detergente que no solo limpia, sino que es amigable con la ropa y con las manos. Bold, en cambio, ha tenido una estrategia orientada a un producto «dos en uno», ofreciendo limpieza y suavidad. Por lo

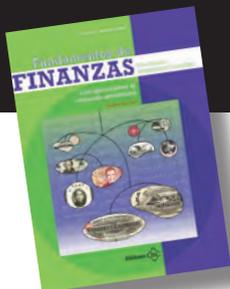
sificar los beneficios ofrecidos por Las Llaves Polvo, para llegar a los segmentos de usuarios que permitan capitalizar volumen».

Armando pensaba que la asociación que se hizo de Las Llaves Polvo con los beneficios de la marca madre —cuidado y limpieza— amenazaba la evolución futura del producto. Para ahondar en este punto invitó a la reunión a Angélica Álvarez, una nueva gerente de Polar, quien lideró el exitoso relanzamiento del lavaplatos Las Llaves. Señaló Armando: «Con este lanzamiento quedó en evidencia el dinamismo de los consumidores en esta categoría y la flexibilidad que un sello con el arraigo de Las Llaves puede soportar».

Angélica tomó la palabra: «El punto crucial del lavaplatos Las Llaves fue arriesgarse a romper un paradigma de años, sin atentar contra la tradición de suavidad y cuidado. Lanzar versiones de limpieza que mantuvieran el «azul» y olieran a limpio fue nuestra apuesta. Buscar fragancias como limón, mandarina y manzana, así como otros colores (amarillos, naranjas y verdes) resultó ser un valor extra, con el que la consumidora de hoy se siente identificada. Esta experiencia dio pie a que en el pasado mes de diciembre se realizaran cambios en la línea más fuerte del sello Las Llaves: los jabones de panela. En esta categoría se mejoraron las fragancias de las dos presentaciones existentes (Tradicional y Floral) y se agregó una nueva fragancia (Fresh). El cambio de empaque también reforzó estos lanzamientos».

## FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY



Ediciones



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

Hasta 2001 la categoría jabones de lavar estaba compuesta por productos básicos y pocos diferenciados. Jabón Las Llaves era el líder del mercado, con 61 por ciento de las ventas. Al introducirse los cambios mencionados por Angélica, la participación aumentó en nueve por ciento, principalmente en amas de casa entre 28 y 35 años de los estratos socioeconómicos C, D y E.

Alex Salgado, gerente nacional de innovación de Alimentos Polar, era uno de los atraídos por la posibilidad de segmentar la línea de detergentes de Las Llaves mediante conceptos atados a fragancias: «Esto que nos señala Angélica, lanzar extensiones de línea vía colores y fragancias, suena muy interesante. No obstante, es importante destacar que el principal competidor de Las Llaves en el mercado de detergentes es P&G, que concentra sesenta por ciento de *share* con tan sólo cuatro marcas (Ace, Ariel, Rindex y Bold3). Esto nos obliga a realizar una propuesta innovadora, no solo en términos del producto sino del empaque, la comunicación y la ejecución del lanzamiento. La propuesta de valor que decidamos lanzar para Las Llaves Polvo debe ser atractiva, para conquistar a los nuevos consumidores que requerimos, sin perder a los que siempre nos han comprado. No podemos ofrecer una fórmula comparable en eficiencia y blancura a las de los líderes de la categoría, Ace o Ariel, porque no sería creíble para el consumidor, dado el capital de marca de las Llaves, ni factible para nosotros, por los incrementos ostensibles en el costo del producto final. Lo que deberíamos hacer es me-

jorar en nuestro producto las bondades de limpieza. Los estudios de posicionamiento señalan que allí no estamos tan bien posicionados como creemos. Debemos demostrarle al público que Las Llaves Polvo limpia y blanquea más que lo que ellos creen, sin perder los atributos de cuidado. Debemos llamar la atención de los que aún no nos han probado. Solo así podremos aumentar nuestra base de usuarios y pasar del siete por ciento de participación, que es donde hemos estado estos últimos tres años, a una cuota superior al doce por ciento, como plantea Armando».

Gerardo se mantenía reticente: «Hoy estamos posicionados en un punto donde muy pocos detergentes han llegado. Solo Bold3 se nos acerca. Este segmento, cuidado y limpieza, lo hemos acotado nosotros. Deberíamos concentrar nuestros esfuerzos en hacer crecer este segmento. Según la segmentación psicográfica, hay un segmento de usuarias de detergentes al que no estamos llegando y donde el elemento diferenciador de Las Llaves Polvo puede resultar atractivo. Debemos hacer mayor esfuerzo promocional para llegar a ellas. Hacer ruido, recordarles que Las Llaves Polvo es justo lo que ellas necesitan, que no solo les deja la ropa limpia sino que también se las cuida, se las deja suave. Ese es nuestro valor agregado».

Francisco sentía que Gerardo estaba sobrestimando la fortaleza de la marca Las Llaves en la categoría detergentes. No podía negar que algo estaba fallando. Los estudios de posicionamiento y segmentación psicográfica indicaban que Las Llaves

Polvo no estaba llenando las expectativas de un volumen importante de usuarias. Francisco retomó la idea planteada por Alex: «El consumidor de detergentes debe tener claro, antes que nada, que Las Llaves Polvo es algo más que el detergente para la ropa del bebé, para la ropa delicada, el que no da alergia. Debemos convencer a la usuaria de Las Llaves Polvo, y a quienes aún no lo han probado, de que este producto no solo cuida, sino que también limpia todo tipo de ropa. Nos falta trabajar más en ello. Hay que ubicar mejor la marca Las Llaves Polvo en el terreno de los detergentes limpiadores. Esto hay que tenerlo muy claro antes de pensar en hacer crecer más los segmentos existentes en la categoría de detergentes. Pues, de lo contrario, estaremos gastando esfuerzo y dinero en algo que nos conducirá nada más que a un breve repunte en ventas. Debemos generar competencias que sean sostenibles en el tiempo. Solo así alcanzaremos el crecimiento en ventas que Empresas Polar nos ha trazado como meta para mantener la marca en el mercado».

Francisco esperaba que en esta primera reunión se definiera el grupo de consumidores en los que Las Llaves Polvo debía concentrar sus esfuerzos de mercadeo. Manejar con detalle la información sobre las nuevas consumidoras sería la clave para generar un concepto atractivo, que no dependiera de modas ni trivialidades. Solo así podrían alcanzarse las cuotas de participación que la gerencia general de Empresas Polar les planteaba como exigencia para los próximos años.

## ¿Qué opinan los expertos?

### RICARDO VALLENILLA

*Profesor del IESA*

Este caso trata sobre una marca como quedan pocas en los mercados actuales: una marca que apela a todos los *targets*, que se usa en todas las casas y con la que todos los venezolanos han estado familiarizados desde su más remota recordación. La marca cuenta con 133 rozagantes años de vida entre las consumidoras y promete muchos más.

La gente de mercadeo dice que una marca debe desarrollar relaciones de largo plazo con sus consumidores. El largo plazo implica tiempo y eso a Las Llaves le sobra. El problema asociado con el tiempo en las marcas es el mismo que en las personas: la edad trae envejecimiento. Si bien en las personas cualquier intento de actualización implica remozar lo exterior, en las marcas requiere un trabajo enfocado tanto a lo esencial como a lo externo de la marca. En el caso, el foco se coloca en las

decisiones estratégicas de mercadeo; las relativas al aspecto exterior de la marca no se mencionan.

El dilema que presenta el caso es complejo. Una marca, de larga tradición, con claras asociaciones con cuidado y limpieza de la ropa decide cambiar, servir nuevos segmentos y ofrecer nuevos productos y nuevas presentaciones. Quedarse en las asociaciones de marca tradicionales

ner en riesgo el capital que la marca ha construido a lo largo de más de un siglo.

Las actualizaciones de marca pasan por varias fases: identificar las fuentes de *equity* de la marca, establecer las asociaciones que se quieren mantener, las que se quieren dejar y las que se quieren agregar a la marca luego de la actualización. También implican revisar las decisiones estratégicas: redefinir el mercado meta y

### Los temas de actualización de marcas longevas suelen estar asociados con el rejuvenecimiento de los símbolos de la marca. En este caso, eso está ausente

significa decretar el envejecimiento y, en algún momento, la muerte de la marca. Encontrar nuevas asociaciones, decirle a las consumidoras que la marca de siempre cambió y que ahora se presenta distinta, huele distinta, es un riesgo que pocos gerentes quieren asumir; pues significa po-

redefinir el posicionamiento de la marca. Todo esto para luego examinar la mezcla de mercadeo y decidir cuáles se alinean a los cambios y cuáles no. Un proceso de esta naturaleza implica rehacer la planificación estratégica de la marca; aun así, no hay garantía de que sea exitoso.

La tensión entre los protagonistas del caso recuerda que cada lado, en esta discusión, tiene elementos o puntos a su favor. Nadie quiere arriesgar un activo de marca como el que ya tiene Las Llaves; pero, si se piensa a largo plazo, es necesario ver que aprovechar las oportunidades de mercado que tiene la marca requiere asumir algunos riesgos, con base en una estrategia consistente.

Los temas de actualización de marcas longevas suelen estar asociados con el rejuvenecimiento de los símbolos de la marca. En este caso, eso está ausente. El peso más importante lo lleva la discusión de los elementos de la estrategia que permitan la sostenibilidad de la nueva propuesta de valor de la marca en el tiempo.

**SILVANA DAKDUK**  
Profesora del IESA

El caso plantea uno de los retos más importantes que enfrentan en su evolución las gerencias de marcas y productos: el

ca de las investigaciones de mercado que es importante considerar para emprender iniciativas en la cartera de productos.

**CARLOS ALFREDO MANSILLA**  
Profesor asociado, Universidad de los Andes (Bogotá)

Las dos opciones planteadas —crear un nuevo detergente buscando nuevos consumidores o hacer desaparecer la marca de la cartera de Empresas Polar— no son las únicas. El problema debe ser mirado desde otra óptica. La marca Las Llaves está muy arraigada en el pueblo venezolano. El paso de jabón en barra a la categoría de detergente en polvo muestra que la fuerza y el conocimiento de la marca está consolidado entre los consumidores. Llama la atención que en todos los estudios de mercado realizados se preguntaron preferencias y gustos. Se miraron siempre frente a un paralelo entre Las Llaves y marcas como Bold de P&G, en términos de las características del pro-

de Savoy y Nestlé. La marca es y puede llegar a ser el eje del éxito del producto. La marca es la respuesta muy venezolana a las amas de casa, a sus necesidades de aseo en el hogar. Es por esto que se debe enfocar el mensaje. Más allá de entrar en la categoría de jabones, fue el valor económico y social de la marca lo que compró Polar a Mavesa. Es importante ser constantes con la estrategia tradicional de Las Llaves. Esto no implica estar pegados a un logo o mensaje; pero debe ser, como lo ha sido, una muy buena solución para los hogares medios y bajos venezolanos.

La experiencia no lo muestra, pero sería importante ver, por ejemplo, cuál es la concentración de máquinas de lavar por estratos y cuáles son los canales más usados por los diferentes estratos. Antes de reinventar la marca o salir de ella, es necesario considerar si la respuesta está en el producto. ¿Qué tal que sea más el modelo de distribución y por ende sus usos en los hogares? La categoría de jabones detergentes en estratos bajos tiene usos más de aseo del hogar que la misma limpieza y lavado de ropa. El gran error fue mirar características de producto frente a la competencia: una estrategia de producto nuevo en mercado existente. Se debió haber mirado producto existente en mercados nuevos.

Es peligroso enfrentar un competidor cuando es tan grande y poderoso en el mundo de los detergentes, como lo es P&G. Es importante buscar un nicho distinto y crear un detergente en una categoría que los grandes no la tengan como prioridad. Las Llaves busca el jabón ideal y puede caer en el error que cometió Coca-Cola, cuando pensó más en el sabor que en el compromiso de su marca en un mercado que le tenía tanto aprecio.

¡No es una solución pensar solo en reinventar o vender! Claro, son dos posibilidades. Pero si se hiciera un re-estudio de distribución y del modelo de consumo de sus actuales usuarios, más de una sorpresa daría la marca. El pueblo venezolano le ha demostrado a Empresas Polar que la marca es importante y es apreciada por ellos. ¿Por qué? El atributo de suavidad-limpieza es parte de un estilo de vida. Entonces, ¿por qué no repensar esos conceptos? **RI**

## Antes de reinventar la marca o salir de ella, es necesario considerar si la respuesta está en el producto. ¿Qué tal que sea más el modelo de distribución y por ende sus usos en los hogares?

manejo del crecimiento de la cartera preservando los atributos valorados en el producto y la marca. Cuando los productos cuentan con larga tradición y aceptación en el mercado, suele creerse que cualquier extensión de este producto puede arrastrar consigo las bondades percibidas por los consumidores.

Si bien es cierto que la experiencia previa con una marca es un buen predictor de la aceptación y la disposición a comprar posibles extensiones, no es una condición suficiente para garantizar el éxito de la nueva propuesta. Cuando evalúan una posible extensión, los consumidores suelen juzgar la nueva alternativa según su experiencia previa con la marca. Sin embargo, cuando el producto está presente en el mercado, este se juzga con respecto a sus competidores directos e indirectos, lo que implica una debilidad metodológi-

ca. Además, se miraron preferencias en formas y presentaciones, sin considerar su impacto en la marca Las Llaves.

El detergente Las Llaves, con su estrategia de precios por debajo de la inflación, ha generado una imagen «amigable» entre los estratos medios y bajos. Es claro que esas clases están siendo muy golpeadas y buscan que su canasta de compras sea la mejor apuesta en precio y rendimiento. El gran error es tratar de competir donde la competencia tiene ya muchas fortalezas. Nadie discute el tamaño de Colgate y P&G, pero es evidente que ellos, en sus estrategias en aseo hogar y en jabones, están buscando el gran mercado de usuarios muy fuertes y los consumidores aferrados a una marca de estratos no tan ricos son muy leales a sus marcas y su consumo es más específico y eficiente.

Las Llaves es una institución en el país. Esta característica es parecida a las

## ¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,  
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



Ediciones 

0212-555.42.63 / 44.60  
ediesa@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.