

# AMRO S.A. de C.V.

## Innovación con valor

CLCC-01-25/2015

En el mes de septiembre del año 2011 Elizabeth Ocaña se dirigía en su auto a su oficina ubicada en la zona centro de la ciudad de Orizaba en el estado de Veracruz, reflexionaba acerca de las ideas escuchadas en una conferencia a la que acababa de asistir y se pregunta cómo podía implementarlas en su empresa. La empresa AMRO S.A. de C.V. recién había sido constituida, en virtud de que Elizabeth que hasta esa fecha tributaba como una persona física pequeño contribuyente, había rebasado el nivel de ingreso de esta categoría y deseaba cumplir como hasta ahora con las leyes fiscales. La empresa estaba formada por su hija Andrea quien llevaba la administración de la empresa, su esposo Luis Soto quien apoyaba en las labores de distribución, junto con Omar Torres operador de vehículo y Sofia López encargada del almacén y pedidos por teléfono.

AMRO S.A de C.V comercializa productos de limpieza de una reconocida marca con servicio de entrega, principalmente concentrados biodegradables, de alto rendimiento papel y artículos de diferentes marcas para el mismo giro. Dichos productos eran adquiridos a una empresa fabricante ubicada en la ciudad de Monterrey.

Todas las empresas ofrecían productos en empaques plásticos, de uso común y tamaño en presentaciones con colores llamativos de químicos en rosas azules amarillos verdes nombres comunes para el uso del producto.

### **Mercado en México**

Los productos de limpieza doméstica en México han tenido un crecimiento en consonancia con los datos macroeconómicos de crecimiento del país. El consumo se ha reactivado tras la desaceleración económica sufrida tras los años 2012 y 2013 lo que ha empujado al alza la producción, así como las importaciones y exportaciones. Ya que este sector se encuentra en una etapa madura, las posibilidades de expansión comercial se orientan principalmente a productos especializados y de nueva introducción, adaptándose a los cambios sociales y tecnológicos en los hogares mexicanos.

---

*Este caso fue escrito por el Mhd Juan Jorge Pérez Flores con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Derechos Reservados © Lorsan Consulting S.A. de C.V. El autor prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito. Fecha de revisión: diciembre 16, 2017.*

---

México es un mercado con amplias perspectivas de crecimiento tanto en poder adquisitivo de los mexicanos como en la introducción de productos cada vez más novedosos que responden a mayores exigencias por parte de los consumidores. La producción nacional hace frente al consumo interno, y las importaciones de productos de limpieza doméstica apenas superan el 5 por ciento, sin embargo, uno de cada 5 mexicanos tiene ingresos considerados altos o medios-altos y es un nicho de mercado a tomar en cuenta por los fabricantes extranjeros a la hora de ofrecer productos que si bien es cierto son de baja demanda responden a las necesidades peculiares de estos consumidores.

En cuanto a los fabricantes líderes, se puede afirmar que las grandes multinacionales extranjeras dominan el mercado, aunque la producción es nacional. PROCTER & GAMBLE, COLGATE PALMOLIVE y SC JOHNSON son las más fuertes en función de los productos que fabrican y comercializan, ***pero también hay pequeños fabricantes locales que ocupan primeros puestos***, como INDUSTRIAS ALEN.

Sobre el precio se puede comentar que los productos de limpieza doméstica son bastante sensibles al precio, sin embargo, es la calidad y la labor de promoción la que determina la compra del producto.

En el caso de los productos especializados, lo que determina la compra es en definitiva la idoneidad del producto según el uso que se requiera.

En lo que respecta a los canales de distribución, cada vez es más grande la oferta y los formatos de entre los cuales el consumidor puede elegir para adquirir sus productos, por lo que la diversidad de canales en función del público objetivo para el cual va dirigido cada producto es aconsejable.

### **Mercado Local**

**AMRO S.A. de C.V. competía con comercializadores de la misma marca ofreciendo los mismos productos y servicios. Incluso con fabricantes locales de producto no biodegradables de menor calidad y bajo precio.**

**El mercado estaba segmentado por lo que se consideraba: *línea doméstica y línea institucional.***

La ***línea doméstica*** incluía principalmente **limpiadores** multiusos, para cocina, lavandería, baño y otros. La ***línea institucional*** estaba constituida por las industrias y empresas que, por normatividad legal, seguridad e higiene deberían aplicar en sus instalaciones productos químicos biodegradables para diversos usos industriales, artículos de limpieza complementarios, papel y desechables.

Elizabeth recordaba que en los meses anteriores había notado que varias mujeres madres solteras compraban producto por caja con el propósito de obtener un buen precio, incluso las había encontrado en las calles tocando puerta por puerta ofreciendo el producto y obtener una ganancia por el diferencial del precio al público y el de compra a **"AMRO"**.

Las palabras del conferencista vinieron a su mente “...*el enfoque de ventas, hace énfasis en las ventas, considera que los consumidores no comprarán los productos suficientes de la empresa, a menos que ésta emprenda un esfuerzo de venta y promoción en gran escala*”.

La alta competencia en la ciudad de productos, obligaba a Elizabeth a realizar un cambio en su estrategia de venta, reflexionaba acerca de si aplicar en AMRO el modelo de innovación con valor, visto en la conferencia hace unas horas, le permitiría crear su propio mercado.

#### Preguntas

1. En este caso. ¿Es cierto que de las 5 llaves de valor es **dominante** el “ACCESO” y de ser así que elementos aplican?
2. En este caso. ¿Es cierto que de las 5 llaves de valor hace **diferente** el “SERVICIO” y de ser así que elementos aplican?
3. ¿Qué elementos del modelo de las 5 llaves se **ajustan a la industria** o son complementarios?
4. ¿Qué modelo de innovación con valor propone a Elizabeth considerando los cuatro elementos del modelo: Reducir, Aumentar, Crear y Eliminar?