



Naturella Ultrafina *

Un día de enero de 2009, en las oficinas de Procter & Gamble (P&G), Ana Paula Moreno, gerente de marca de Naturella México, se preguntaba por qué el nuevo producto llamado Naturella Ultrafina, lanzado en verano de 2007, con la característica de ser la toalla más delgada del mercado mexicano, no había logrado el nivel de ventas esperadas. Naturella Ultrafina perteneciente al segmento de toallas ultradelgadas, no contaba con un lugar en la mente de las consumidoras, además de que no lograban diferenciarla con respecto al resto de la familia Naturella. Ana Paula meditaba acerca de los factores que podrían haber afectado el exitoso lanzamiento del producto y de las estrategias de mercadotecnia que requeriría, para mejorar su rendimiento en el mercado de productos de protección femenina. Ana Paula le pidió a su equipo de colaboradores que la ayudaran a encontrar el origen del problema y a crear las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para solucionarlo.

Antecedentes de Procter & Gamble.

Procter & Gamble (P&G) fue fundada en 1837 por William Procter y James Gamble, estableciéndose en Cincinnati, Ohio, siendo el giro de la empresa principalmente la producción de velas y jabones. En 1915, construyó su primera planta de producción fuera de los EEUU en Canadá. Entre 1917 y 1918, P&G estableció una división de químicos para formalizar procedimientos de investigación y desarrollo para nuevos productos, descontinuando la manufactura de velas a finales de la década de 1920. En 1924, P&G creó un departamento de investigación de mercados para estudiar las preferencias del consumidor y sus hábitos de consumo.

De 1926 a 1946 introdujo jabones de belleza, detergentes sintéticos, shampoos, y otros productos que fueron pioneros en el mercado mundial. De 1948 a 1990 tuvo un

* Caso didáctico elaborado por Carlos Mondragón, Profesor del Departamento Académico de Administración del ITAM y por Andrea Macías, asistente, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2010 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM. Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400.