



YOUNGME MOON

Aqualisa Quartz: Simplemente, una ducha mejor

«La fontanería no ha cambiado desde tiempos de los romanos»

—Tim Pestell, director nacional de ventas de Aqualisa

Harry Rawlinson (MBS 1990) se quitó su abrigo y se dirigió hacia la recepción del South Kent County Marriot. «¿Me podría indicar dónde está el comedor?, preguntó, tengo unos invitados de Estados Unidos.» La recepcionista le señaló un pasillo decorado con fotografías de las calles y los «greens» de los campos de golf de la región. «Es por allí a la izquierda», le contestó. Mientras recorría el estrecho pasillo, Rawlinson, director general de Aqualisa (véase **Anexo 1**), un fabricante de duchas del Reino Unido, sintió una repentina oleada de energía. Llevaba mucho tiempo esperando esta oportunidad de conversar sobre un posible caso para la Harvard Business School.

En mayo de 2001, Aqualisa había lanzado la ducha Quartz, la primera innovación de producto relevante en el mercado de las duchas del Reino Unido de la historia (al menos, eso es lo que opinaba Rawlinson). A principios de septiembre de 2001, hacía tiempo que la euforia en torno al lanzamiento inicial del producto se había desvanecido. Rawlinson sabía que la Quartz era tecnológicamente muy superior a las otras duchas en el mercado del Reino Unido en términos de presión del agua, facilidad de instalación, uso y diseño. Pero, por algún motivo, sencillamente no se vendía.

El mercado de las duchas en Reino Unido

Rawlinson se inclinó hacia adelante y empezó a explicar su situación. Las duchas en Reino Unido estaban plagadas de problemas. Aunque todo el mundo tenía bañera, sólo un 60% de las casas del Reino Unido tenían ducha. Las cañerías arcaicas, que en algunos casos databan de la época victoriana, seguían siendo algo común en muchos hogares. En la mayor parte de los casos, estas instalaciones funcionaban por gravedad; había una cisterna o un tanque de agua fría en algún punto del tejado, mientras que el agua caliente se almacenaba en el calentador situado en un armario cercano que se utilizaba también para orear la ropa.

Las instalaciones de agua basadas en la gravedad comportaban una presión del agua baja, de unos 3 a 4 litros por minuto¹. Este tipo de instalación también daba lugar a frecuentes fluctuaciones en la presión, que provocaban que la temperatura variara notablemente de un minuto a otro. Estos dos

¹ La presión del agua en Estados Unidos, por el contrario, es generalmente de al menos 18 litros por minuto.

El caso de LACC número 503-S08 es la versión en español del caso HBS número 9-502-030. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2003 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

problemas (la baja presión y las fluctuaciones de la temperatura) solían solucionarse mediante el uso de duchas eléctricas o válvulas de ducha especiales para Reino Unido.

1. **Las duchas eléctricas** utilizaban el agua del suministro de agua fría. Resistencias calefactoras instaladas en la ducha calentaban instantáneamente el agua hasta la temperatura necesaria, eliminando la necesidad de contar con un calentador para almacenar el agua caliente. Aunque con esto se lograba que las duchas eléctricas resultaran prácticas para los cuartos de baño pequeños, los componentes eléctricos solían montarse en una voluminosa caja blanca que quedaba visible en la ducha. Además, las duchas eléctricas no servían para solucionar el problema del caudal de agua insuficiente en muchos hogares del Reino Unido, puesto que éste se veía limitado por la cantidad de energía que podía aplicarse a calentar el agua instantáneamente. Aqualisa vendía duchas eléctricas utilizando la marca Gainsborough. (Véanse las ventas de duchas por tipo y marca en **Anexo 2**.)
2. **Las válvulas mezcladoras** para ducha podían ser de dos tipos: manuales y de termostato. Los dos tipos mezclaban el agua fría y el agua caliente para obtener una temperatura agradable. Mientras que las de termostato controlaban la temperatura automáticamente, las manuales obligaban al usuario a establecer la mezcla con la temperatura adecuada. La instalación de una válvula mezcladora para ducha implicaba perforar la pared del baño, lo que solía comportar dos días de trabajo. Si el usuario quería aumentar la presión del agua, podía instalar una bomba de refuerzo adicional (que costaba de 350 a 600 euros) para mejorar el caudal.

La Aquavalve 609 era el producto estrella de la empresa en la categoría de las válvulas mezcladoras para ducha. Con unas 60.000 unidades al año, era con mucho la ducha de Aqualisa que más se vendía. Los fontaneros la consideraban una ducha mezcladora de alta calidad y fiable que integraba la última tecnología. Su fabricación costaba unos 155 euros y se vendía (al por menor) entre 675 y 750 euros. La Aquavalve 609 era una válvula de termostato y podía complementarse con la bomba de refuerzo Aquaforce para aumentar la presión.

3. **Las duchas integrales** de alta presión estaban compuestas por una única unidad compacta que combinaba una válvula mezcladora de termostato y una bomba de refuerzo. Aunque proveían hasta 18 litros de agua mezclada por minuto, tenían que instalarse en la ducha, lo que obligaba a colocar una aparatosa caja en la pared. Además, estas unidades solían considerarse menos fiables que la combinación de una ducha mezcladora y una bomba de refuerzo. El Aquastream Thermostatic era el principal producto de Aqualisa en esta categoría. Su fabricación costaba unos 175 euros y se vendía al por menor por unos 670 euros. Con unas 20.000 unidades al año, era la ducha más vendida por Aqualisa en la categoría de duchas de alta presión.

La mayoría de los consumidores tenían muy claro lo que no les gustaba de sus duchas: la baja presión y las variaciones de temperatura encabezaban la lista. Pero también había otras quejas. Las duchas solían romperse o «fallar», como decía Rawlinson. «Se estropean al cabo de un tiempo. Los mecanismos se llenan de cal, atascando las válvulas y dificultando su giro; las juntas empiezan a tener fugas o caducan. (Casi la mitad del mercado de las duchas en Reino Unido estaba compuesta por las ventas de duchas de reposición, **Anexo 3**.) Por otra parte, los consumidores solían estar poco informados sobre las duchas y entendían muy poco acerca de las alternativas de producto (véase **Anexo 4**). El reconocimiento de marca era escaso; sólo Triton había logrado crear una conciencia de marca entre los consumidores.

Los compradores de duchas del Reino Unido podían incluirse en uno de tres segmentos de precio: alto, estándar y económico. Los consumidores del segmento de precio alto solían comprar en tiendas especializadas; daban por hecho un alto nivel de prestaciones y servicio, y para ellos el estilo

determinaba la selección. Los consumidores del segmento de precio estándar solían centrarse en las prestaciones y el servicio, y en general se fiaban de un fontanero independiente para que les recomendara un producto o lo seleccionara por ellos. A los consumidores del segmento de precio económico les interesaba principalmente la comodidad y el precio, querían evitar soluciones que implicaran hacer obra y solían fiarse de un fontanero independiente para que seleccionara el producto. (Véase la oferta básica de productos de Aqualisa en las distintas categorías de duchas en la **Figura A**.)

Figura A Oferta básica de productos Aqualisa en las distintas categorías de duchas² (precios en euros)

Tipo de ducha		Precio económico	Estándar	Precio alto
Eléctrica	<ul style="list-style-type: none">• No necesita suministro de agua caliente• Implica una caja voluminosa en la pared• Caudal bajo	Gainsborough Al por menor: 95	Gainsborough Al por menor: 155	Aquastyle Al por menor: 230
Mezcladora	<ul style="list-style-type: none">• Necesita suministro de agua caliente y fría• Necesita una bomba adicional para solucionar los problemas de presión• La instalación suele requerir obras en el cuarto de baño	Aquavalve Al por menor: 390	Aquavalve 609 Al por menor: 715	
Alta presión	<ul style="list-style-type: none">• Necesita suministro de agua caliente y fría• Implica una caja voluminosa en la pared• Se considera menos fiable que la combinación de una ducha mezcladora y una bomba de refuerzo	Aquastream manual Al por menor: 480	Aquastream Thermostatic Al por menor: 670	

Fuente: Aqualisa.

Además, existía un mercado importante de bricolaje en Reino Unido. Los amantes del bricolaje solían comprar en grandes superficies especializadas (como los populares B&Q, que eran una copia de los estadounidenses Home Depot). En general, estaban interesados en modelos económicos y fáciles de instalar, aunque los productos de bricolaje resultaban voluminosos y poco atractivos. Las duchas eléctricas solían ser la opción mayoritaria en este segmento. Podían adaptarse a todos los sistemas de agua e instalarse en un día, y eran especialmente populares entre los propietarios de viviendas de alquiler y las personas que vivían en apartamentos.

Por último, existía un importante mercado de promoción inmobiliaria en Reino Unido. La mayor parte de los promotores no tenían que preocuparse por los problemas de presión, ya que las casas nuevas se construían casi exclusivamente con sistemas de alta presión. Los promotores se enfrentaban a otros problemas, y preferían productos fiables y con un aspecto agradable que pudieran funcionar en distintos entornos. Las constructoras también eran sensibles al precio; con excepción de las que construían edificios de lujo, la mayoría no sentía la necesidad de invertir en válvulas de primera. Los promotores solían recurrir a fontaneros autónomos que instalaban los productos que aquellos elegían.

² Aqualisa ofrecía una variedad de modelos de duchas especiales en cada una de estas categorías. Las diferencias entre estas duchas eran básicamente de estilo (por ejemplo, modernas, antiguas, de latón, etc.).

Aqualisa vendía a los promotores inmobiliarios con la marca ShowerMax, que sólo podía encontrarse en puntos de venta especializados para contratistas. Los elementos de la tecnología Aquavalve se habían rediseñado para crear la línea de productos ShowerMax, y también se habían optimizado para responder a las necesidades concretas de los promotores. Puesto que las casas nuevas no utilizaban el sistema de gravedad, ShowerMax podía ofrecer una ducha de alta presión (gracias a la tecnología Aquavalve) a un precio significativamente menor. Rawlinson comentaba: «Los principales productos de Aqualisa son demasiado caros para ellos por las prestaciones extra dirigidas al mercado minorista. Incluso con descuento, consideran que Aqualisa es demasiado cara. Pero un producto a precio reducido con la marca ShowerMax sólo para ellos, a un precio adecuado, simplemente les encanta».

Rawlinson seguía explicando:

«Las verdaderas innovaciones en el mercado de las duchas son bastante escasas. Las innovaciones son básicamente cosméticas. La mayoría de los grandes fabricantes reciclan su línea de productos y vuelven a lanzar sus principales productos cada cuatro o cinco años. Esto refresca la marca, pero la cuota de mercado en realidad no cambia. En Aqualisa hemos tendido a hacer relanzamientos cada tres o cuatro años. Estéticamente hemos cambiado el aspecto y hemos introducido mejoras tecnológicas incrementales en el rendimiento y la calidad, pero los mecanismos interiores son básicamente los mismos. No estamos hablando de innovaciones revolucionarias.»

Canales de distribución

En Reino Unido las duchas se comercializan a través de una variedad de canales (**Anexos 5 y 6**), entre los que destacaban los mayoristas, los distribuidores, las tiendas especializadas y las de bricolaje.

Mayoristas. Los mayoristas vendían productos de distintas marcas. Su principal consumidor eran los fontaneros que trabajan para promotoras inmobiliarias, los contratistas o directamente los consumidores. Los mayoristas solían tener en existencia todo lo que se vendía. La marca Aqualisa podía encontrarse en un 40% de las tiendas mayoristas. En palabras de Rawlinson: «El personal de estos establecimientos no tiene tiempo para aprender todas las prestaciones y beneficios de los 45.000 artículos que ofrecen. Se concentran en garantizar que cuentan con existencias adecuadas de los productos que se demandan. Sus clientes buscan disponibilidad de productos fiables más que asesoramiento técnico».

Tiendas especializadas. Los distribuidores abastecían a las tiendas especializadas, que normalmente eran más exclusivas. Los «asesores» de las tiendas especializadas solían guiar a los consumidores a través del proceso de selección y diseño de una «solución» para el cuarto de baño. La ducha podía ser una pequeña parte dentro de un proyecto de renovación general. Se exponían distintas opciones de duchas y baños, y aunque el establecimiento no almacenaba existencias, estos conjuntos permitían a los consumidores ver el producto en un entorno agradable. Las tiendas especializadas preferían llevar líneas de producto de gama alta (por ejemplo, Hansgrohe, una marca alemana de prestigio) que no pudieran encontrarse en otros canales. También ofrecían servicios de instalación. Había unas 2.000 tiendas especializadas en Reino Unido; la marca Aqualisa se vendía en cerca de un 25% de ellas.

Tiendas de bricolaje. Los establecimientos de bricolaje como B&Q ofrecían productos con descuento dirigidos al mercado masivo. Las duchas eléctricas, puesto que eran más baratas y fáciles de colocar, dominaban las ventas en este canal. La marca Aqualisa no se comercializaba a través de este canal, pero su marca Gainsborough podía encontrarse en un 70% de las aproximadamente 3.000 tiendas de bricolaje del Reino Unido.

Fontaneros (instaladores)

Existían unos 10.000 maestros fontaneros en Reino Unido. Un fontanero tenía que superar varios años de formación y tres años como aprendiz para poder ser maestro fontanero. Había un importante déficit de fontaneros en Reino Unido, y como consecuencia de ello, los consumidores a menudo tenían que esperar seis meses antes de que un fontanero pudiera aceptar un nuevo encargo.

Una instalación estándar de una ducha podía requerir dos días de trabajo y precisaba de una importante obra en el baño³. Los fontaneros (que instalaban de 40 a 50 duchas al año), cobraban entre 40 y 80 euros por hora, además del coste de la obra y los materiales (los fontaneros solían cobrar el coste de la ducha y otros materiales al consumidor con un pequeño margen). Puesto que el precio que pagaban los consumidores solía presupuestarse en una cantidad única, a menudo no conocían el desglose de los costes (mano de obra, materiales, trabajo de obra, etc.).

Para los fontaneros, los productos con los que no estaban familiarizados podían presentar problemas de rendimiento desconocidos, y una instalación mal hecha solía obligar a hacer una segunda visita, que corría a cargo del bolsillo del fontanero. Por ello, los fontaneros solían preferir instalar una única marca de duchas y se mostraban extremadamente reticentes a cambiar de marca. Como fruto a su lealtad a una única marca se convertían en expertos en las características de la instalación de una marca concreta y los problemas relacionados con los fallos. Con el tiempo, a los fontaneros también les gustaba estar familiarizados con el servicio que podían esperar de un fabricante.

En general, los fontaneros no eran amigos de las innovaciones. Por ejemplo, en la década de 1980, algunos fabricantes introdujeron mandos eléctricos de tipo «botón pulsador» para regular la temperatura. Rawlinson recordaba: «Los mecanismos tenían un diseño muy malo y no funcionaban nada bien. Desde entonces existe un gran escepticismo hacia todo lo que parezca tecnológicamente moderno, especialmente si tiene que ver con la electrónica».

El desarrollo de la válvula para ducha Quartz

Tradicionalmente, la reputación de Aqualisa siempre había sido muy buena en el mercado de las duchas del Reino Unido; en general, se reconocía que contaba con duchas de alta calidad, que era una marca de primera y que ofrecía un estupendo servicio. Aqualisa era la segunda en cuota de mercado en el sector de las válvulas mezcladoras, y la tercera en el mercado total de las duchas del país. (Más información sobre los datos financieros de Aqualisa en **Anexo 7**.)

Sin embargo, cuando Rawlinson se unió a la empresa en 1998, la consideraba vulnerable por varios motivos. En primer lugar, Rawlinson creía que otras empresas estaban recortando distancias con respecto a Aqualisa en términos de calidad del producto. En segundo lugar, Rawlinson temía que el mercado estaba empezando a percibir los productos de Aqualisa como demasiado caros (**Anexo 8**). En tercer lugar, aunque el servicio de Aqualisa seguía considerándose «estupendo», el servicio real había empeorado en los últimos años. Y por último, cerca de un 10% de las duchas de Aqualisa todavía «fallaban», un porcentaje que no había mejorado en muchos años. Rawlinson lo recordaba así:

«Cuando llegué a Aqualisa en mayo de 1998, lo que me encontré fue una empresa muy rentable que estaba bastante cómoda en su nicho de mercado. Presentaba una rentabilidad del 25% sobre ventas y registraba un crecimiento del 5 al 10% en un mercado maduro. Todo el mundo

³ Normalmente, el fontanero hacía la obra él mismo, o subcontractaba el trabajo a un albañil. Los precios que los fontaneros cobraban por este trabajo variaban considerablemente.

estaba satisfecho. Pero yo estaba preocupado. Sabía que los puntos de diferenciación actuales se estaban erosionando y que finalmente el mercado nos pasaría factura. Desde el principio estuve firmemente convencido de que el futuro pasaba por concentrarse en la innovación.»

La primera prioridad de Rawlinson era crear un equipo de investigación y desarrollo (I+D):

«Reunimos un equipo de gran calidad compuesto por personal externo e interno para que analizara el futuro de las duchas. Teníamos ingenieros, gente especializada en investigación y desarrollo, nuestro director de ventas y marketing, y el encargado de la investigación de mercados. Realizamos estudios de investigación para entender los problemas de la gente y sus actitudes con respecto al acto de ducharse. Teníamos un diseñador industrial de primer nivel y un conjunto de científicos de Cambridge que aplicaban la tecnología a usos industriales. Reunimos a toda esta gente en un equipo, celebramos sesiones de “tormenta de ideas” (brainstorming), y lo que obtuvimos fue todos los elementos que podían mejorarse en una ducha.»

Fruto de su investigación del mercado, Rawlinson se dio cuenta de que lo que el consumidor esperaba de una ducha era que tuviera un aspecto estupendo, que ofreciera una buena presión a una temperatura estable, que fuera fácil de utilizar y que no se estropeará. Los fontaneros querían una ducha que fuera fácil de instalar, con la garantía de que no se iba a estropear ni iba a necesitar mantenimiento. Las sesiones de «tormenta de ideas» aportaban unas innovaciones clave. Rawlinson lo explicaba de la siguiente forma:

«La idea más innovadora fue situar el mecanismo que mezcla el agua alejado de la ducha. Todos los problemas con las duchas se reducen al hecho de que hay que colocar un toco mando mecánico justo donde el consumidor no lo quiere, dentro de la ducha. Y por eso existen esas enormes cajas en la pared de la ducha. O si no, te ves obligado a colocar el mecanismo detrás de la pared de la ducha, lo que es igual de difícil y costoso de instalar y reparar. Pero si el mecanismo se situaba a distancia, esto nos abría de pronto todo tipo de oportunidades nuevas, porque ahora no era imprescindible hacer obra.

»El problema era: ¿cómo iba a poder controlar el usuario un mecanismo que se encontraba a distancia? Y ahí es donde entró en juego la gente de electrónica. Por supuesto, esto generó mucho escepticismo, porque la electrónica había fracasado estrepitosamente en la década de 1980. Pero nunca nadie antes había propuesto utilizar la electrónica para controlar la válvula a distancia. Y cuando se nos ocurrió la idea, nos dimos cuenta muy pronto de que existía un enorme potencial.»

Una vez que el producto empezó a tomar forma, se pusieron en marcha las pruebas de campo. Rawlinson preparó unas 60 pruebas de campo con consumidores, instalando duchas en los hogares de representantes de ventas, personal de la empresa y amigos de sus amigos. La retroalimentación (feedback) obtenida de estas pruebas de campo dio lugar a constantes modificaciones. Rawlinson recordaba:

«Los consumidores nos dijeron que querían la máxima presión. Pero cuando disponían de la máxima presión (unos 18 litros por segundo), tenían la sensación de que se malgastaba el agua. Por eso tuvimos que darles la opción de utilizar la ducha a dos tercios de su máximo, lo que les gustó más que la presión máxima.

»Con la regulación de la temperatura pasó lo mismo. Sabíamos por nuestras investigaciones que la temperatura óptima del agua era de 41° (Celsius), cualquier temperatura superior resultaría incómoda. Así que creamos este control de temperatura con un límite máximo de 41°C. Pero a la gente no le gustaba el tener que girar la válvula hasta el tope a la derecha en la “zona roja” del indicador. Incluso si nadie quería que el agua estuviera por encima de los 41°C, todo el mundo

quería tener la posibilidad de poder subirla más. Así que cambiamos el límite máximo a 45°C, y la gente la ponía a 41°C, y todo el mundo estaba mucho más satisfecho.»

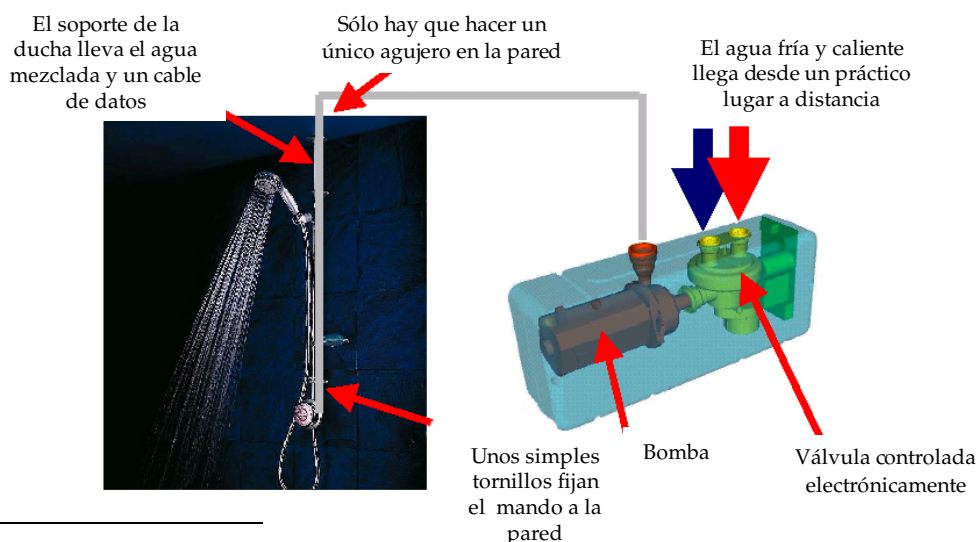
Después de tres años de desarrollos durante los cuales la empresa gastó 5,8 millones de euros, el resultado fue un tipo de ducha radicalmente diferente (llamada Quartz), cuya fabricación costaba a la empresa entre 175 y 230 euros. Por aquel entonces, la empresa había invertido en unas instalaciones de pruebas de última generación, había adquirido nueve patentes y había aumentado su equipo de ingeniería de seis a veinte miembros. Varios productos más estaban en una fase avanzada de su desarrollo, mientras que muchas otras ideas estaban en las primeras fases del desarrollo de nuevos productos.

Quartz: un gran avance en la tecnología de las duchas

Quartz se presentaba en dos versiones. La ducha Quartz estándar estaba diseñada para instalaciones que ya tenían, o no necesitaban, una bomba. La ducha con bomba Quartz incluía este dispositivo.

Para instalar la ducha Quartz, el fontanero tenía que encontrar un lugar físico donde instalar el procesador remoto, que ocupaba aproximadamente la mitad de una caja de zapatos. El procesador contenía la válvula mezcladora de termostato y, si procedía, la bomba. El procesador podía instalarse en cualquier punto razonablemente próximo a la ducha, debajo de un armario, detrás de una pared, dentro de un armario, en el techo, en cualquier lugar. Podía montarse en horizontal, en vertical o de lado, en función de las limitaciones de espacio. Los únicos requisitos eran que estuviera en un lugar en el que pudiera hacerse llegar agua fría y caliente al procesador y que tenía que conectarse a una toma de corriente convencional. Una vez cumplidos estos requisitos y después de colocar el procesador, una única tubería llevaba el agua mezclada desde el procesador hasta la cabeza de la ducha. Debido a la flexibilidad que ofrecía la colocación del procesador remoto, en muchos casos no era necesario hacer las obras en el cuarto de baño. En lugar de ello, el fontanero sólo tenía que hacer un único orificio (para colocar la tubería que llevaba el agua mezclada a la cabeza de la ducha, junto con un cable de datos) en el techo por encima de la ducha (véase la **Figura B**).⁴

Figura B La tecnología de Quartz



⁴ La facilidad de instalación era un importante argumento de venta para la Quartz. De hecho, era tan fácil de instalar que entre los materiales promocionales y de ventas de la Quartz se utilizaba la propia guía de instalación.

Fuente: Aqualisa.

Quartz presentaba importantes beneficios. Mientras que la instalación de una ducha tradicional llevaba dos días, algunos fontaneros ya habían manifestado que se tardaba medio día en instalar el modelo Quartz. Los fontaneros encontraban la instalación tan sencilla que incluso podían enviar a sus aprendices, muchos de ellos con poca experiencia, para que se hicieran cargo de todo el trabajo. Rawlinson habló con varios fontaneros durante las pruebas de campo: «Estaban encantados. Decían: “¡Es justo lo que estamos buscando! Necesitamos un producto así, en el que la instalación se limita a empujar, encajar, conectar y listo. No va dentro de la pared y es muy fácil de usar”».

Para los consumidores, la ducha Quartz ofrecía una presión y una temperatura del agua eficientes y fiables. Además, presentaba un mando de «botón único» instalado en la pared de la ducha. La luz de control del sencillo botón pulsador de la válvula parpadeaba en rojo hasta alcanzar la temperatura deseada (véase la **Figura C**). Rawlinson recordaba que ésta fue otra prestación con unos beneficios psicológicos inesperados:

«Cuando los consumidores abren una ducha tradicional, casi siempre ponen la ducha a una temperatura muy caliente... y luego esperan a que el agua salga caliente. Suelen colocar la mano debajo de la ducha unas cuantas veces hasta que encuentran el agua suficientemente caliente para entrar. Una vez que están dentro de la ducha, tienen que manipular los mandos de nuevo. Esto es increíblemente ineficiente e incómodo.

»Con nuestra tecnología Quartz, la regulación de la temperatura es automática, se acabaron los ajustes continuos. Ya no hace falta manipular nada. Sólo hay que programar la temperatura una vez y dejarla en ese valor. Si se quiere utilizar la ducha, sólo hay que pulsar un botón para abrir el agua. Cuando la luz roja deja de parpadear, es que el agua tiene la temperatura adecuada y ya se puede usar.

Durante las pruebas de campo, los consumidores quedaron encantados. «Lo llamamos el factor “¡ah!”», explicaba Rawlinson. Les encantó su aspecto, su gran potencia, y además la instalación era muy discreta y tenía mandos tipo botón pulsador con luces. A los padres les entusiasmaba porque resultaba segura para que sus hijos la utilizaran solos. Las personas mayores estaban encantadas porque no tenían que pelearse con válvulas atascadas. ¿A quién no le iba a gustar?»

Figura C Control por termostato de la ducha Quartz



Fuente: Aqualisa.

Rawlinson ya estaba previendo los próximos lanzamientos de productos. En unos pocos meses, Aqualisa estaría lista para lanzar un producto Body Jet que se podría montar fácilmente encima de la válvula de control de la ducha Quartz, generando varios chorros de agua que salían horizontalmente desde la pared hacia el cuerpo. Esta prestación era muy popular en los balnearios y los clubes de salud; a las mujeres les gustaba especialmente porque les permitía ducharse sin mojarse el pelo. El equipo de investigación y desarrollo acababa de terminar el diseño de un mando a distancia para la Quartz. Así lo describía Rawlinson: «Imagínate despertarse por la mañana, extender la mano y pulsar un “mando a distancia” al lado de la cama que abre la ducha. Para cuando lleguemos al cuarto de baño, la ducha ya estará lista con el agua a la temperatura adecuada, esperándote a que entres. Puesto que se trata de componentes electrónicos, la tecnología inalámbrica necesaria resulta casi trivial».

De hecho, Rawlinson y el equipo de investigación y desarrollo pasaban horas intermitentes imaginando nuevas ideas para productos; como a Rawlinson le gustaba decir: «Cuando pones una computadora en el cuarto de baño, ¡el potencial es ilimitado!».

Para el lanzamiento del nuevo producto, Aqualisa participó en las principales ferias del sector, como la Bathroom Expo de Londres en mayo de 2001. En la Expo, Quartz recibió el máximo galardón⁵. Los actos para la prensa se habían coordinado con las demostraciones. La prensa del sector se deshizo en elogios por la «inteligencia» de la solución y su «diseño elegante». Un periodista escribió:

«Imagine una ducha que pueda instalarse en menos de un día, que no presente problemas de caudal, que ofrezca un control preciso de la temperatura, su uso sea la sencillez personificada y se ofrezca en varias versiones para adaptarse a todos los sistemas de agua. Parece demasiado bueno para ser verdad, pero después de tres días de “tormenta de ideas”... Aqualisa ha logrado lo que parecía imposible con un producto que aporta un *enfoque* genuinamente nuevo de una serie de viejos problemas, y los resuelve»⁶.

Otros críticos fueron igualmente positivos y la tecnología Quartz ocupó las portadas de varias publicaciones destacadas del sector.

Ventas iniciales

Aqualisa contaba con una fuerza de ventas compuesta por 20 personas que vendía a distribuidores, mayoristas, tiendas especializadas, promotores inmobiliarios y fontaneros. Tim Pestell, director nacional de ventas de Aqualisa, describía así las prioridades del equipo de ventas: «Nuestra fuerza de ventas dedica cerca de un 90% de su tiempo a mantener las cuentas existentes, a dar servicio a los clientes actuales: distribuidores, mayoristas, contratistas, tiendas especializadas y promotores. El otro 10% de su tiempo lo dedica a captar nuevos clientes». La fuerza de ventas de Aqualisa también tenía una relación directa y sólida desde hace mucho tiempo con un grupo de fontaneros, «nuestros fontaneros», como los llamaba el director de marketing, Martyn Denny, que eran muy leales a la marca Aqualisa.

Coincidiendo con el lanzamiento de la ducha Quartz, la fuerza de ventas de Aqualisa había contactado con su red de fontaneros, visitándoles personalmente para presentar y explicarles el nuevo producto, pero sus esfuerzos se habían concretado en pocas ventas. De hecho, a pesar del entusiasmo inicial que se generó en torno al producto, y aunque se podía encontrar en todos los canales habituales de Aqualisa, se vendieron muy pocas unidades durante sus primeros meses en el mercado. Y esto le preocupaba a Rawlinson:

⁵ «Showered with Success», *Bathroom Journal*, junio de 2001, pág. 13.

⁶ *Ibidem*.

«Nuestros distribuidores ven que han comprado 1.000 productos Quartz y han vendido 81. Nuestro pobre jefe de producto está quedando como un idiota. Y esto es un grave problema para nosotros, porque dentro de muy poco lo van a considerar un fracaso y se van a olvidar de nosotros. No sería difícil imaginar una situación a seis meses vista en la que las ventas reales en el mercado, que en la actualidad rondan las 15 unidades al día, sigan siendo bajas, entre 30 a 40 al día. Va a parecer un producto dirigido a un nicho del mercado. Tenemos que vender 100 ó 200 unidades al día para que se nos considere un producto dirigido a cualquier tipo de cliente.»

Parte del problema era que los fontaneros eran reacios a aceptar las innovaciones, especialmente cuando había electrónica de por medio. Rawlinson contaba la historia de una amiga personal que tuvo que insistir para que su fontanero le instalara una ducha Quartz:

«Su reacción inicial fue negativa. Le decía: “No recomiendo instalar una de esas, señora. Ya he tenido experiencia con esas duchas electrónicas. No funcionan”. Insistió y por fin logró que se la instalara. Le dijo que iba a tardar dos días. Y antes de la hora de comer del primer día ya estaba lista. Entonces le dijo: “Ha sido realmente sencillo. ¿Me puedo llevar un folleto?”. Y ahora tiene dos o tres encargos más. Así que una vez que el fontanero coloca una, queda convencido.»

Sin embargo, Pestell observaba que, dado el carácter conservador de la mayoría de los fontaneros, «la aceptación es un proceso largo y lento que lleva su tiempo». Además, señalaba:

«Algunas personas dentro de la empresa piensan que Quartz va a terminar por sustituir a nuestro producto estrella, Aquavalve, y se convertirá en nuestra línea básica. Creo que en realidad se trata de un producto dirigido a un nicho del mercado, va muy bien en casas con niños, o para las personas mayores o los discapacitados. Es fácil de usar, seguro, etc., pero no podemos olvidarnos de nuestros productos básicos cada vez que lanzamos algo nuevo. Aquavalve es lo que nos da de comer, y podemos perderla si nadie la cuida.»

Denny coincidía con él: «¿Cómo debemos presentar nuestros otros productos respecto a la Quartz? Ahora mismo, si se menciona la Quartz, nuestros vendedores suelen dejar de lado nuestros otros productos. De hecho, para vender la Quartz tienen que señalar las *deficiencias* de nuestros productos existentes. Y eso no tiene mucho sentido, ¿no?».

Según Rawlinson, el único sitio en el que la Quartz parecía estar funcionando era en las tiendas especializadas:

«Tradicionalmente las tiendas especializadas constituyen un mercado de nicho. Pero creo que hemos logrado cierta penetración en ese sector y estamos montando exposiciones tipo demostración por todo el país. Porque sólo hay que colocar una, pulsar el botón, dejar que se encienda la lucecita roja, y ¡ya está vendida! A todo el mundo le encanta. Y allí donde la hemos llevado (con la demostración de su funcionamiento), se ha convertido en un producto líder en esa tienda casi inmediatamente.»

¿Un cambio en la estrategia de marketing?

La camarera empezó a retirar las tazas de café. Rawlinson sacudió distraído las migas del mantel e inclinándose hacia adelante dijo:

«Hubo un tiempo en el que Microsoft era un pequeño proveedor de software especializado. Bill Gates tuvo la visión de que si eres el propietario del sistema operativo de la computadora, se puede empezar a crecer a partir de ahí. Una de nuestras presentaciones denomina al mando

Quartz como el “procesador Pentium” porque hay tantas cosas que se pueden hacer una vez que se ha instalado este tipo de control en el cuarto de baño... puedes utilizar esta tecnología en la ducha... pero en el futuro se podrá utilizar en la bañera, en el lavamanos, en cualquier lugar... El único límite es nuestra creatividad.»

La pregunta era: ¿cómo se podían generar más ventas?, ¿el problema era el que la Quartz tuviera un precio demasiado alto? Rawlinson se preguntaba si un descuento serviría para generar un mayor entusiasmo en el mercado por su innovación. Puesto que la Quartz era un producto tan innovador, Rawlinson se mostraba reacio a ir por ese camino. Sin embargo, Rawlinson sí estaba dispuesto a replantearse su estrategia de marketing general en relación con la Quartz. Algunas de las alternativas de marketing que estaba discutiendo eran:

Dirigirse a los consumidores directamente

«Tenemos muchos problemas para llegar a los fontaneros, proseguía Rawlinson. Así que me pregunto: ¿por qué no nos dirigimos a los consumidores con este producto y tratamos de crear una marca de consumo? Triton ha demostrado que puede hacerse. Y si hay un producto innovador para hacerlo, es éste. Creo que es un producto por el que te puedes jugar toda la empresa.»

De hecho, Rawlinson encontraba difícil justificar una estrategia de alto-riesgo alta-recompensa cuando la empresa ya tenía unos resultados saneados. A modo de prueba, se programó y desarrolló una campaña publicitaria impresa única en la revista *The Mail on Sunday* en octubre (véase una copia del anuncio en **Anexo 9**). Pero, como explica Rawlinson: «Un anuncio no constituye una campaña. No soy demasiado optimista». Una campaña dirigida a los consumidores a gran escala costaría entre 3 y 4 millones de euros durante dos años. Con un beneficio neto de unos 17 millones de euros, el proyecto resultaría muy difícil de vender en la empresa.

Dirigirse a los aficionados al bricolaje

Una segunda alternativa era dirigirse al mercado del bricolaje. Rawlinson decía: «La Quartz es muy fácil de instalar, cualquiera puede hacerlo, incluso tú o yo». Aqualisa vendía en esos momentos su línea Gainsborough en este mercado. El riesgo, como señalaba Rawlinson, era que «una vez que apareces en las estanterías de bricolaje no puedes salir de ellas. Debes evitar asociar tu mejor marca a tu canal de descuento».

Por otra parte, puesto que la propuesta de valor de Quartz era muy superior a la de las duchas eléctricas que dominaban este mercado, ¿no sería posible cobrar una prima por este producto a través de ese canal? Además, se preguntaba si Aqualisa podría hacer que detallistas como B&Q le ayudaran a darle un empujón al producto, evitando la necesidad de desarrollar una costosa campaña publicitaria dirigida a los consumidores.

Dirigirse a los promotores

Una tercera alternativa era dirigirse a los promotores de forma más intensa. Rawlinson lo planteaba en voz alta de la siguiente forma: «El lado positivo es que podría ser un canal susceptible de generar un gran volumen. Si pudiéramos captar a un par de promotores, venderíamos muchas duchas. Además, esto obligaría a más fontaneros a familiarizarse con nuestro producto, puesto que tendrían que instalarlo siempre que los promotores se lo pidieran». Pero también había inconvenientes, incluido el largo lapso de tiempo que transcurriría hasta que las duchas llegaran a los consumidores a través de este canal.

Como Rawlinson explicaba con cierta urgencia: «Le llevamos como mucho dos años de ventaja a la competencia».

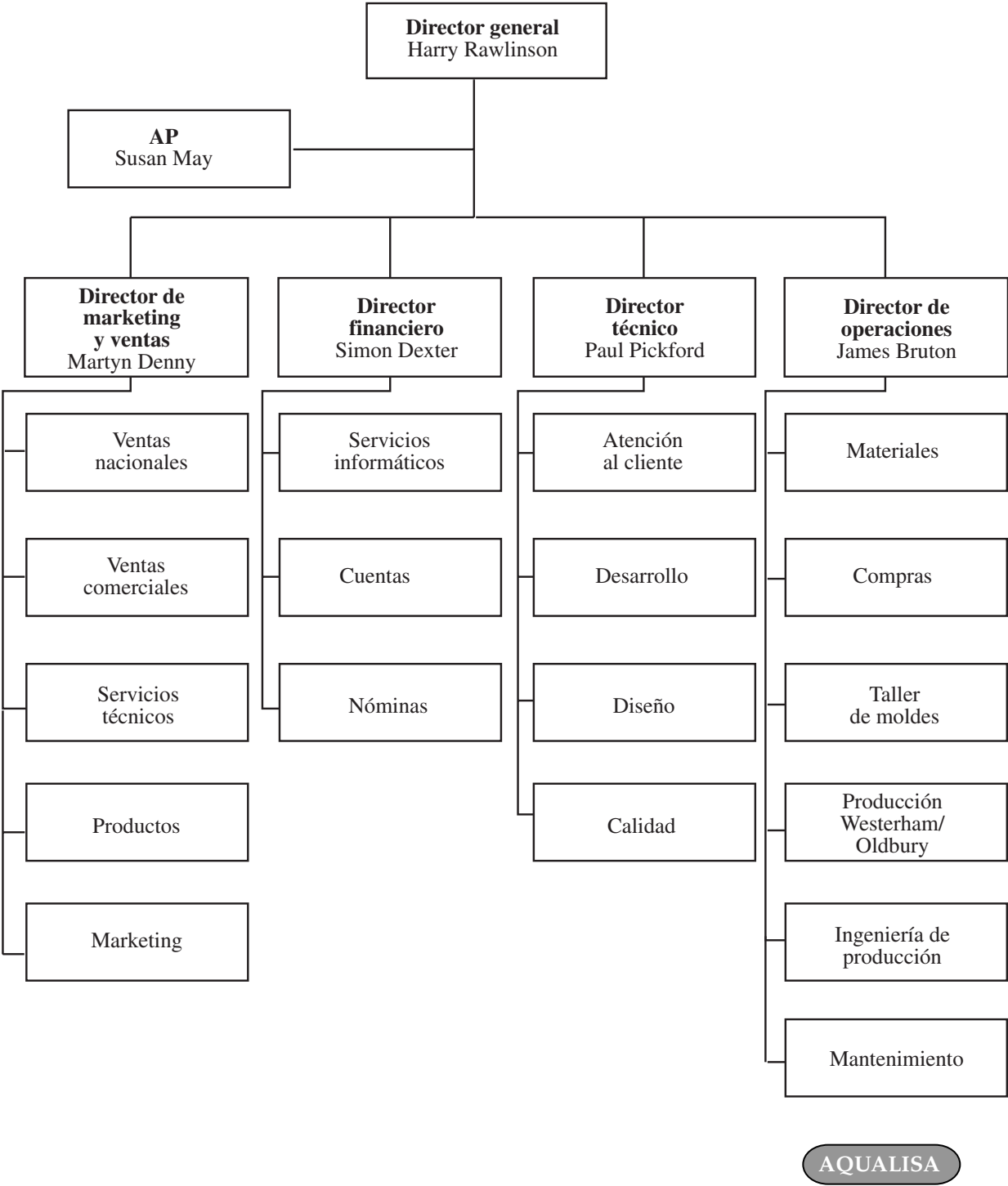
Rawlinson también se preguntaba hasta qué punto resultaría difícil vender a los promotores. Estos ya se habían mostrado reticentes a gastar dinero en los productos convencionales de Aqualisa porque los percibían como marcas de precio alto; incluso con un descuento del 50%, la empresa no había sido capaz de venderlos. Y de nuevo, puesto que Quartz representaba una innovación tan grande, Rawlinson tenía sus dudas a la hora de aplicar un descuento al precio.

Qué hacer

Si sus directivos estaban en lo cierto y se trataba de un producto dirigido a un nicho del mercado, Rawlinson se preguntaba si quizá no debería limitarse a bajar sus expectativas. Todo estaba básicamente bien con la empresa, pero al mismo tiempo él no podría ayudar a discutir:

«La escuela de negocios me enseñó a pensar estratégicamente, ser un visionario. Todo lo que aprendí en HBS me dice que esto es un producto innovador. Mi preocupación es dejar pasar la oportunidad y ver que otro la aprovecha dentro de cinco años para hacerse con el mercado mundial con esta tecnología. Hemos tenido una vida agradable, cómoda y satisfecha en Reino Unido, y es duro conseguir que una empresa pequeña sea ambiciosa, particularmente una que ha sido tan rentable durante todos estos años. Pero una de las cosas que da una formación en Harvard es la capacidad de pensar en grande. Uno puede ver otras empresas que huyen del paquete porque tienen el producto correcto y tienen la visión correcta. Entonces, ¿por qué no esta empresa?»

Anexo 1 Organigrama de Aqualisa



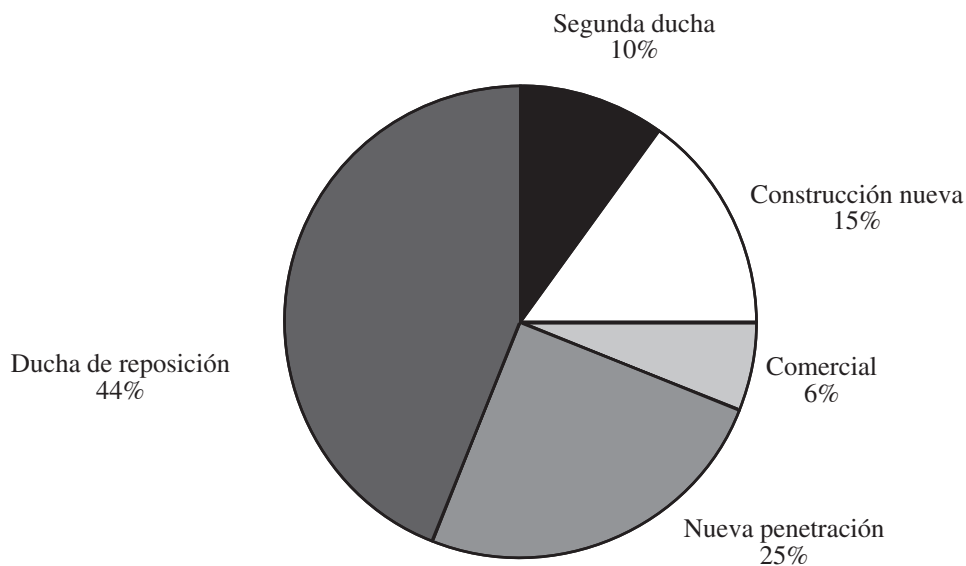
Fuente: Aqualisa.

Anexo 2 Datos sobre la cuota de mercado en Reino Unido: unidades vendidas, 2000

Marca	Duchas electrónicas	Duchas mezcladoras	Duchas de alta presión	Total unidades vendidas
Triton	479.000	41.000	25.500	545.500
Mira	155.000	200.000	35.000	390.000
Gainsborough	180.000	20.500	3.000	203.500
Aqualisa	6.000	94.000	22.000	122.000
Masco	35.000	50.000	35.000	120.000
Ideal Standard	0	60.000	0	60.000
Heatrae Sadia	40.000	0	0	40.000
Bristan	0	20.000	0	20.000
Grohe	0	20.000	0	20.000
Hansgrohe	0	15.000	0	15.000
Otras	205.000	29.500	29.500	264.000
Total unidades vendidas	1.100.000	550.000	150.000	1.800.000

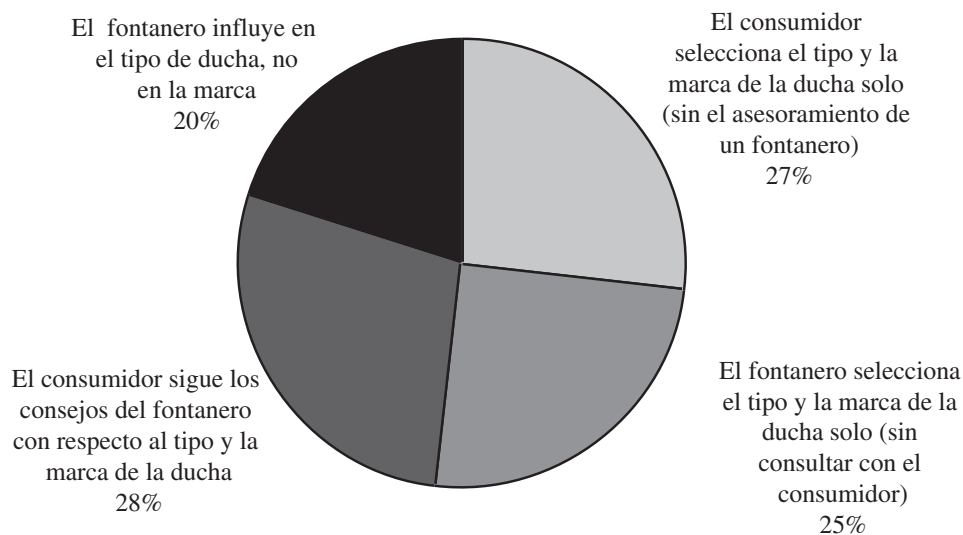
Fuente: Aqualisa.

Para uso exclusivo de Programa In-Company INFARVET del programa Infarvet 2024-2025.

Anexo 3 Ventas de duchas en Reino Unido, según motivo de la instalación

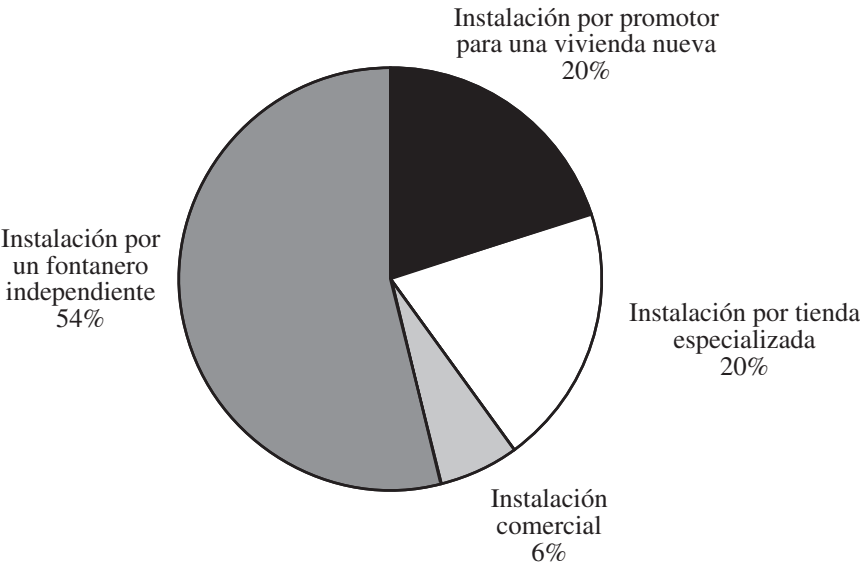
Fuente: Aqualisa.

Nota: Por «nueva penetración» se entiende las nuevas duchas instaladas en cuartos de baño ya existentes (donde ya existe una instalación de agua, por ejemplo, cuando se añade una ducha a la bañera), y por «segunda ducha» se entiende la instalación de una nueva ducha en un lugar en el que no existe instalación de agua.

Anexo 4 Elección de la ducha en el caso de las duchas mezcladoras

Fuente: Aqualisa.

Anexo 5 Mercado de las duchas en Reino Unido, por método de instalación (sólo duchas mezcladoras)



Fuente: Aqualisa.

Anexo 6 Mercado de las duchas en Reino Unido, por tipo de producto y canal (Total de unidades vendidas en 2000)

	Duchas eléctricas	Duchas mezcladoras	Duchas de alta presión
Tiendas de bricolaje	550.000	80.000	20.000
Tiendas especializadas	55.000	70.000	20.000
Mayoristas	330.000	400.000	110.000
Otros (mayoristas eléctricos)	165.000		
Total de unidades vendidas	1.100.000	550.000	150.000

Fuente: Aqualisa.

Anexo 7 Datos financieros seleccionados de Aqualisa en 2000 (En miles de euros)

Ventas de duchas (eléctricas, mezcladoras, de alta presión y bombas) ^a	46.212
Otros ^b	21.744
Ventas totales	67.956
Margen bruto	31.824
Ventas	4.080
Marketing	2.724
Atención al cliente	1.322
Investigación y desarrollo	1.764
Finanzas, administración y amortización	4.579
Total gastos generales	14.469
Beneficio	17.355

Fuente: Aqualisa.

^aIncluye todas las líneas de duchas de Aqualisa, también Aquastyle, Aquavalve y Aquastream. También incluye las bombas de Aqualisa, así como una serie de modelos de ducha especiales vendidos por Aqualisa que se diferencian principalmente por su estilo (por ejemplo, moderno, antiguo, latón, etc.). No incluye otras marcas como ShowerMax y Gainsborough.

^bAqualisa vendía otros productos, entre los que se incluyen accesorios para ducha y productos comerciales.

Anexo 8 Productos seleccionados y precios (En euros)

Modelo	Segmento	Precio al por menor	PVF	Coste	Margen
Aquastyle	Alto	230	155	95	60
Aquavalve 609	Estándar	715	380	155	225
Aquavalve Value	Económico	390	205	75	130
Aquastream Thermostatic	Estándar	670	350	175	175
Aquastream Manual	Económico	480	250	140	110
Quartz Standard	Alto	850	450	175	275
Quartz Pumped	Alto	1.080	575	230	345
Aquaforce 1.0/1.5 Bar	Estándar	445	230	125	105
Aquaforce 2.0/3.0 Bar	Alto	595	310	175	135

Fuente: Aqualisa.

Nota: Por precio al por menor se entiende el precio que cobra el punto de venta (mayorista, tienda especializada o tienda de bricolaje) al cliente. Por PVF se entiende el precio de venta del fabricante (el precio de Aqualisa en ese canal).

Anexo 9 Anuncio de la ducha Quartz



Quartz

The future of showering

The stylish new model from Aqualisa - leaders in shower technology.

Just look at these features:

- ADJUSTABLE CLIMATE CONTROL FOR ULTIMATE SAFETY
- INNOVATIVE "TOUCHTRONIC" OPERATION
- VARIABLE HEIGHT HEAD ADJUSTMENT
- TURBOCHARGED OPTION
- 5 YEAR PARTS & LABOUR WARRANTY

All designed to give "miles more satisfaction."

0-18 litres
in under a second!

(As for the airbags - we're working on it)

AQUALISA
HIGH PERFORMANCE SHOWERING

For the full specification call 01959 560000, return coupon or visit our web www.aqualisa.co.uk

I'd like to know more about Quartz, please send me details.

Name _____
Address _____
Postcode _____

Aqualisa Showers Ltd (Depot), The Dyke, Walsingham, Norfolk, TN15 1 1LE.
We promise that no representative will call.

* 0-18 litres per minute

Fuente: Aqualisa.