Estudios de Administración, vol. 19, Nº 1, 2012, pp. 89-104

Caso de empresa 3M Chile, Brooms & Mops* (A) Oportunidad

Ismael Oliva
Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile
ioliva@fen.uchile.cl

1. Introducción

En junio del 2005 la casa matriz de 3M estableció como desafío duplicar el tamaño del negocio en un periodo de tres años. De esta forma se fijaba el horizonte de trabajo para los próximos años en una gran corporación tecnológica mundial, con ventas por sobre los USD 20 billones y con posiciones de liderazgo en los negocios de electrónica, telecomunicaciones, industria, productos de consumo y oficina, cuidado de la salud, seguridad, entre otros.

En 3M Chile, el *Country Manager* de la División Consumo y Oficina, Guillermo Ochoa, visualizaba que para sus líneas de negocio no podría cumplir con el desafío de duplicar su volumen de ventas si mantenía la forma como se desempeñaba hasta ese

Este caso fue desarrollado por los alumnos del programa MBA de la Escuela de Postgrado Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Claudia San Martín Henríquez, Claudio Tapia Allers y Arturo Toutin Donoso, bajo la supervisión del profesor Ismael Oliva Becerra.

*Brooms &Mops, escobillones y mopas

entonces. Inspirado en la filosofía del CEO mundial, descubrió que existían nuevas líneas de productos complementarias, que no eran parte del *core* actual del negocio, que por lo mismo no existían fábricas disponibles al interior de la empresa y no se comercializaban. En enero del 2006 Ochoa debía tomar la decisión de desarrollar o no estos productos para el mercado chileno sustentado en la oportunidad de negocio que estaba al frente y en el desafío que se le había impuesto.

Entre los años 2001 al 2005 W. James McNearny Jr. era el Presidente del Directorio y CEO de 3M. Marcó importantes cambios en la forma cómo la empresa enfrentaba los desafíos del mercado. Con sus 19 años de experiencia en General Electric, McNearny introdujo la filosofía Six Sigma en 3M; no solo como una metodología de trabajo, sino más bien como la posibilidad de dar un vuelco o giro a este. Planteaba que Six Sigma debía impregnarse dentro del ADN de la empresa y de sus trabajadores. Que mediante el desarrollo de la mejora de procesos DMAIC[1], más la implementación de la metodología de introducción de nuevos productos, el riesgo implícito se disminuiría y las posibilidades de acierto en nuevos negocios se incrementarían considerablemente. A lo anterior, se sumaba un concepto desarrollado por sus fundadores: *Own your Destiny* (sé dueño de tu propio destino), el que desafiaba a la organización a romper las barreras a la creatividad, y a mirar el futuro en forma diferente, para crecer en mercados aún más competitivos que los actuales.

[1] Six Sigma DMAIC (traducción al español: definir, medir, analizar, mejorar y controlar) es una metodología de mejoramiento continuo basada en la búsqueda selectiva de las variables críticas de un proceso, que permitan controlar su variabilidad y así cumplir con las expectativas de los clientes en el tiempo.

2. 3M, Minnesota Mining and Manufacturing Company

Fue fundada en 1902 en la ciudad de Two Harbors, Minnesota, por cinco hombres de negocios: Henry S. Bryan, Presidente, Hermon W. Cable, Gerente General; John Dwan, Secretario; William A. McGonagle, Tesorero y el Dr. J. Danley Budd, Vicepresidente. Ellos habían adquirido una mina de Corindón (óxido de aluminio) con el objetivo de fabricar elementos abrasivos para la industria metalmecánica, como ruedas de afilar metales y lijas principalmente. La mina no poseía las reservas suficientes ni la calidad necesaria, lo que provocó que la operación se mudara hacia la ciudad de Duluth, Minnesota. En esta nueva operación se centró la producción de papel lija.

3M, compañía tecnológica, global y diversificada. Con subsidiarias en más de 60 países y con 35 compañías internacionales de producción y 79.000 empleados. Su portafolio de productos comprendía más de 50.000 referencias, disponibles en más de 200 países. En el 2006 las ventas globales de 3M sumaban US$20 billones. Se estructuraba en seis plataformas de negocios: Señalización y Gráfica; Energía y Telecomunicaciones; Cuidado de la Salud; Manufactura e Industria; Seguridad, Protección y Mantención; Hogar y Oficina (ver anexo 1: Unidades Estratégicas de 3M). 3M desarrolló reconocidas marcas mundiales como SCOTCH™, SCOTCHBRITE™, THINSULATE™, POST-IT™, NEXCARE™, COMMAND™, LITTMANN™, entre otras, bajo su posicionamiento de calidad e innovación, las que utilizaba en sus diferentes productos.

La innovación era parte importante de la cultura de 3M: tenía como objetivo que el 30% de las ventas anuales provinieran de productos lanzados al mercado durante los últimos 4 años, y que el 10% de las ventas se realizaran sobre productos comercializados en el último periodo. Cerca del 7% de las ventas anuales se invirtieron en investigación y desarrollo. Se empleaba a más de 7.000 investigadores en todo el mundo, quienes dedicaban hasta 15% de su

tiempo a proyectos de libre elección. 3M formaba parte de la historia mundial de la innovación (ver anexo 2: Principales hitos de 3M en el tiempo). Sus profesionales la convirtieron en la compañía con el desarrollo de más patentes en el mundo.

3. 3M Chile S.A.

Fue fundada en 1976 como una subsidiaria de 3M Casa Matriz. Mediante canales de distribuidores, venta directa, especialistas y *retail*, comercializaba un portafolio de 7.000 SKU[2] utilizando las mismas divisiones comerciales de la matriz (ver anexo 3: Organigrama de la División Consumo y Oficina de 3M Chile). En el 2005 la facturación anual bordeaba USD 65 millones y empleaba a 112 personas. Con sucursales propias en el norte, centro y sur de Chile, desarrollaba labores de maquila y producción de algunos ítems localmente.

3M adoptó la metodología Six Sigma para analizar la introducción de nuevos productos y la mejora de procesos, como ayuda para detectar fuentes y oportunidades de crecimiento en ventas. Pablo Cabello, segundo *Master Black Belt*[3] (Gerente *Six Sigma* 3M), líder del proceso de entrenamiento y masificación acelerada en Chile, definía *Six Sigma* como "una metodología de mejora de procesos, la que se centra en los requerimientos de los clientes y se basa en el uso intensivo y selectivo de herramientas estadísticas". Su meta era entrenar al 90% de los empleados y generar a lo menos 2 proyectos por líder (llamados *Green Belts*[4]). La empresa ya contaba dentro de su organización con los primeros

[2]SKU: Código del producto.

[3]*Master Black Belt*, personas expertas en *Six Sigma* y consultores de los *Black Belt*.

[4]*Green Belt*, se llama a los líderes de cada equipo de trabajo en proyectos *Six Sigma*.

cuatro *Black Belts*[5] ingresados en las diferentes unidades de negocios y con más del 90% de líderes de proyectos certificados (*Green Belts*).

A. Home care Chile: productos para el aseo en el hogar

Los productos como las bolsas de basura, los guantes, esponjas y virutillas (esponjas de acero), paños de limpieza, escobillones y palas; traperos, paños de piso y mopas; baldes, basureros y algunos accesorios como los barre agua y limpia vidrios, constituían la categoría de productos *Home Care* (cuidado del hogar).

Las ventas de la categoría en el canal Retail (foco de la división Consumo y Oficinas que lideraba Ochoa) alcanzaban USD 35,6 millones en el 2006. Los escobillones y mopas (*Brooms & Mops*) representaban el 23,8% del total de ventas o USD 8,5 millones (ver anexo 4: Tamaño Mercado *Home Care*, Chile, 2006). Le seguían las bolsas de basura con 17,1% o USD 6,1 millones; en tercer lugar estaban los paños con el 13,7% o USD 4,9 millones.

El *core* del negocio de 3M Chile estaba centrado solo en algunos productos de la categoría. Competía en esponjas, guantes y paños, productos que representaban el 41,8% de las ventas de la categoría. Por el contrario, no participaba de los demás productos que integraban la categoría porque se habían definido fuera de su ámbito de competencia. Esto último se sustentaba en que esas líneas de productos eran *comodities* y con grandes dificultadas de desarrollar innovaciones que valoraran los consumidores y que estuvieran dispuestos a pagar un mayor precio por ellas. Se asumía que para esos productos la competencia se basaba principalmente en

[5] *Black Belt*, son agentes de cambio para conseguir resultados, expertos en enseñar metodología *Six Sigma*.

acciones de precio, las que a la larga disminuían el margen comercial y con ello el atractivo de la categoría.

Esta fue una de las primeras aproximaciones que hizo el grupo de trabajo de Ochoa al visualizar una oportunidad de negocio con crecimiento. Si bien habían identificado una gran facturación en productos como escobillones y mopas, bolsas de basura, bolsas contenedoras y paños de piso, las que en conjunto explicaban el 58,2% de las ventas del mercado de *retail* (USD 20,7 millones), no era menor que para 3M se requerían ciertas características diferenciadoras para generar una oferta de valor.

A nivel mundial, 3M era un gran competidor en esponjas y paños. Utilizaba la marca comercial SCOTCHBRITE™ para su catálogo de productos, el que estaba presente en diferentes formatos y presentaciones. Alcanzaba una participación de mercado del 22,2% en esponjas, 6,5% en esponjas de acero, 14,3% en paños y 16,1% en guantes. Lograba el segundo lugar en ventas de esponjas, y solo era superado por Virutex, quien mantenía el 34% de participación[6]. Estos productos se comercializaban principalmente en canales de *retail*, como supermercados y tiendas especialistas. Eran demandados tanto por hombres como mujeres y su uso estaba destinado principalmente al hogar. Los productos tenían tasas de consumo mensual del orden de USD $ 1,8.

Los clientes de la división *retail* preferían empresas con una alta integración: para ellos era muy importante que la empresa tuviera una alta profundidad de línea y gran variedad de SKU. No era rentable mantener empresas con marcas desconocidas o con pocos SKU, ya que los costos comerciales se incrementaban por lo reducido del consumo. Buscaban empresas que pudieran suministrar gran variedad de artículos de la categoría con precios competitivos. Para 3M este era un riesgo latente: mientras la oferta de 3M estaba muy centrada en la esponja y paños, sus competidores ofrecían además escobillones, mopas, palas, baldes, etc., las líneas en su

[6]Fuente AC Nielsen, 2005.

totalidad. Esta falta de variedad de líneas comenzaba a ser una desventaja para 3M, existía un riesgo latente de perder posiciones de competencia.

B. Los competidores

Los principales competidores de esta categoría de productos en Chile eran las marcas Virutex, Vileda, Clorinda y 3M con SCOTCHBRITE™. En anexo 5: Tipos de Productos por Marcas, se muestra la oferta por tipo de productos y marcas competidoras.

a. VIRUTEX ILKO S.A.

Fue fundada en 1945 por Herbert Munzer. Desde sus inicios comercializaba la tradicional virutilla de acero para limpieza, luego otras líneas como lanas de acero, mago *pads* y esponjas tejidas. En 1971 la empresa incorporó la fabricación de productos no eléctricos para la cocina bajo la marca ILKO. Usando la marca VIRUTEX, la empresa desarrolló la categoría de productos para aseo, alcanzando el liderazgo en su especialidad para el mercado chileno. Internacionalmente sus productos eran comercializados bajo las marcas TASK (productos VIRUTEX) e ILKO.

Virutex Ilko se especializaba en los negocios de limpieza y cocina en más de 22 países. Poseía filiales propias en Argentina, Colombia, Perú, México y China. Mediante estas filiales llegaba con sus productos a casi todos los países de América y algunos de Europa Central. Se distinguía por una clara orientación a los mercados y dedicaba importantes recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos, con altos estándares de calidad que eran reconocidos por sus consumidores. La estrategia de productos la realizaba con dos líneas orientadas a segmentos de consumidores

distintos: línea clásica (productos clásicos a bajos precios), línea creativa (mayor presencia de diseño y precio superior).

b. VILEDA (FREUDENBERG)

Multinacional privada de origen alemán con más de 150 años de vida. Su marca comercial "Vileda" tiene más de 60 años de experiencia y era reconocida como una de las principales marcas internacionales en el rubro. Freudenberg Productos para el Hogar (FHP) era una filial del grupo con ventas por USD 480 millones y 2.212 trabajadores (año 2006)[7] repartidos entre las divisiones de Consumo (85% de las ventas) y Profesional.

El grupo creció por el impulso positivo y estable del clima de consumo en casi todos los mercados y por el éxito del lanzamiento de nuevos productos con innovaciones muy bien recibidas por los consumidores. Contaba con centros de desarrollo técnico en Chicago y Suzhou, China, y presencia internacional en 29 países.

La misión de la empresa se traducía en la organización y el espíritu de la compañía: innovadores y multiculturales, construyendo sobre la confianza, franqueza, respeto mutuo y con la finalidad de buscar mejoras continuamente.

c. CLORINDA (CLOROX CHILE S.A.)

Marca tradicional de productos de limpieza. Con más de 50 años en el mercado chileno fue comprada por la Multinacional Clorox, uno de los líderes en productos de limpieza e higiene en el mundo. En Chile comercializaba las marcas CLOROX, CLORINDA, POETT, ARELA, entre otras.

[7]Fuente: página web de la empresa.

Clorox, empresa americana con sede en Oakland, California, fue fundada en mayo de 1913 por cinco empresarios de California. Utilizando el proceso de electrólisis convirtieron en cloro la salmuera que se encontraba en estanques de sal de la bahía de San Francisco. Introdujeron una tecnología innovadora que permitía elaborar productos de cloro a nivel comercial y para el hogar, convirtiéndose en un producto popular y de probada eficacia. Ocho de cada diez hogares estadounidenses utilizaban cloro de Clorox® en el 2005. Los productos para el lavado de la ropa y la limpieza del hogar de Clorox® se vendían en más de 100 países de Norteamérica, América del Sur, Europa, África y Asia.

La marca "Clorinda" no solo estaba asociada al cloro, sino que también había ampliado su línea de productos a escobillones, lavalozas y otras variedades como cloro-gel. No participaba del mercado de las mopas (*mops*), baldes y palas, ni esponjas y paños. A pesar de ello, ocupaba el tercer lugar en participación de mercado de la categoría de limpiadores manuales para piso (detrás de Virutex y Vileda). Con una clara orientación a precios más bajos y mayor cobertura de canales, alcanzó su mayor venta, liderando los segmentos D y E del grupo socioeconómico.

C. Los clientes

La categoría de productos para el aseo se comercializaba mayoritariamente por el canal de supermercados (87,3% de las ventas) y las tiendas de mejoramiento del hogar. Los principales supermercados sostenían una estrecha relación con sus proveedores generando una sólida barrera de entrada para cualquier producto en esta línea. No era fácil la incorporación de nuevos participantes, como tampoco de nuevos productos, ya que por optimización de espacios y mejora en la rotación de inventarios, los incentivos estaban puestos en cómo reducir los competidores y cómo optimizar el surtido y profundidad de líneas. Se esperaba una mayor

competencia por las góndolas destinadas a la categoría, con ello las estrategias de precio y diferenciación de cada competidor eran muy relevantes para los clientes.

En el 2006 la venta de la categoría "aseo" estaba concentrada en 4 participantes: D&S (dueña de las cadenas de supermercados llamadas "Líder" y "Ekono") con 34% de participación de mercado, CENCOSUD (dueña de las cadenas de supermercados "Jumbo" y "Santa Isabel") con 28%, Sodimac (parte del grupo Falabella) con 16% (ver anexo 6, Participación en Ventas Categoría Aseo año 2006 *retail*).

"Líder" era la empresa supermercadista de distribución minorista con mayor participación en Chile. Los buenos niveles de ventas y servicios que entregaba 3M serían posibles de replicar en la nueva línea de productos, aun cuando no tenía historia con ellos. Esto facilitó la negociación ante la rivalidad de la competencia y las naturales barreras de entradas. Para 3M este fue un canal importante en todas sus categorías de productos.

Sodimac, Sociedad Distribuidora de Materiales de la Construcción, empresa chilena que estaba orientada al rubro de la construcción y al mejoramiento del hogar. Pertenecía al *holding* Falabella y estaba presente en otros países como Perú, Colombia y Argentina. Tenía una gran cantidad de salas de ventas a lo largo de todo Chile, con diferentes tamaños y formatos. Era una empresa muy eficiente en la administración de categorías y productos, con sistemas de apoyo y logístico de primer nivel y desarrollo, lo que le había permitido por ejemplo impedir el ingreso a Chile de empresas como la americana *Home Depot*. El uso de este canal le daba a 3M una gran cobertura regional y grandes oportunidades en venta. Para 3M fue un cliente importante en todas sus líneas de producto de consumo masivo con el cual trabajó muy coordinado.

La cadena de supermercados Jumbo fue el tercer distribuidor de artículos de aseo en Chile en el 2006, con el 14% de participación de mercado. Formaba parte del *Holding* Cencosud, quienes eran dueños de las empresas "Easy" (distribuidor de materiales de la

construcción y mejoramiento del hogar, competidor de Sodimac), "Paris" (tienda de departamentos, competidor de Falabella), "Santa Isabel" (cadena de supermercados, que también tenía el 14% de participación en la categoría) y varios centros comerciales. Cencosud operaba diferentes formatos de empresas en países como Argentina y Perú, entre otros. Jumbo se posicionaba con una amplia gama de productos y enfocados en la calidad del servicio, más que en el precio de los productos. Sus consumidores los reconocían y preferían por su mayor variedad de productos y servicios. Para 3M este también fue un cliente importante en sus variadas líneas de consumo masivo y mantenía diferentes acuerdos comerciales de distribución.

4. El proceso

Guillermo Ochoa reunido en su oficina con el equipo de *marketing*, pensaba en el gran desafío de doblar el negocio de *Home Care* en 3 años. No era un desafío fácil. Por años 3M se había dedicado solo al desarrollo de la categoría de paños y esponjas sin tener una oferta para el resto de las líneas. El escenario no era auspicioso en esta categoría. Ideas habían muchas pero escapaban del *core* de negocio en 3M. Se planteaban la oportunidad de ingresar a nuevas líneas de productos no tradicionales para 3M, como lo eran las bolsas de basura o los escobillones y mopas. Por sí solas, estas eran líneas de producto de mayor volumen que las esponjas y paños. De lograrlo, sería un gran desafío para todo el equipo: ingresar a nuevas categorías de productos, y como resultado, doblar el tamaño del negocio en 3 años, todo un sueño para el equipo.

Utilizando *Six Sigma*, Ochoa se planteó iniciar un proyecto siguiendo los pasos de la metodología DMAIC. Se formó un equipo de trabajo compuesto por un *Champion*[8] (Guillermo Ochoa), un

[8]*Champion*, ejecutivo que patrocina al grupo, establece y mantiene las metas, líder máximo del proyecto *Six Sigma*.

Black Belt (Roberto Arancibia, *Black Belt* 3M Consumo), un *Green Belt* (Josko Martinic, *Product Manager* de SCOTCHBRITE™) y un equipo multidisciplinario (en su mayoría *staff* administrativo, finanzas y logística), estructura base para el desarrollo de todo proyecto *Six Sigma*.

A. Definir

Con el equipo constituido se definieron roles y responsabilidades de cada participante; se enumeraron las actividades a desarrollar, los tiempos que podrían requerir y el alcance de ellas. Se diagramó el proceso completo del proyecto y sus etapas. Una definición relevante fue establecer que el proyecto una vez estudiado debía ser desarrollado en un plazo máximo de 6 meses, con los primeros productos en tienda a fines del 2006. Se definió un segundo objetivo central que fue el alcanzar una participación de mercado del 5% en el 2007 y 10% en el 2008 en las líneas de productos a trabajar. Estos últimos se constituyeron en los requisitos mínimos para considerar que el proyecto sería exitoso y con continuidad en el tiempo.

B. Medir

El segundo paso fue recopilar y tabular información. Estudiar el comportamiento del mercado, la segmentación existente, los canales de distribución, la cadena de abastecimiento y logística, los precios. En resumen, entender a los consumidores y validar con ellos la información. Todo ello permitió analizar diversos factores como el tamaño de mercado, las marcas participantes y sus posicionamientos en la categoría, los niveles de venta, los canales de distribución factibles de ser usados por 3M, la disponibilidad de proveedores para manufacturar las nuevas líneas de negocio (sobre todo donde 3M no disponía de fábricas, como es el caso de las bolsas de

basuras, los escobillones y las mopas), la cobertura y penetración de productos. Actividades complementarias realizadas fueron estudiar la realidad de los competidores y el comportamiento de los clientes finales en las salas de ventas (supermercados y tiendas de especialidad). Se analizó en terreno aspectos como la ubicación de los productos en las góndolas, la forma de mostrar los precios, las ofertas y promociones, los colores y diseños distintivos por cada marca.

C. Analizar

Luego de obtener la información se realizó la etapa de análisis: se buscó oportunidades que permitieran visualizar opciones para desarrollar nuevos negocios. La información reveló con qué empresas, hacia qué clientes, con qué tipo de productos y con qué márgenes se podría competir. Observó que los rangos de precios no eran muy distantes unos de otros, que algunas marcas eran más reconocidas y que muchos productos eran más bien homogéneos.

La categoría de *Brooms & Mops* en Chile representaba ventas por más de 8 millones de dólares, siendo esta la más importante en valor. Si bien existía una oferta de productos de los actores más importantes del mercado, como Vileda y Virutex, la categoría era débil en innovación, diseños y colores. Frente a la góndola no existía diferenciación entre los competidores, solo se daba en precios. Ninguna marca entregaba el mix completo de productos, lo que hacía a los canales de distribución (supermercados y tiendas de especialidad) tener muchos actores para el desarrollo de este. También era cierto que desarrollar las mopas permitiría participar en los traperos, otro ítem de gran venta en el mercado. Estudios realizados en conjunto con AC Nielsen, demostraron que los productos de esta categoría eran feos, antiguos, sin vida y todos del mismo color para los consumidores. El estudio revelaba que eran artículos que se mantenían ocultos en una cocina.

Una segunda oportunidad era desarrollar la categoría de bolsas de basura, negocio de 6 millones de dólares con pocas marcas participantes y baja diferenciación entre ellas. Eran productos muy similares y con escasas posibilidades de innovar; por lo mismo los márgenes comerciales eran bajos para lo que acostumbraba 3M en sus categorías y con menores posibilidades de aumentarlos. En estudios de AC Nielsen se reveló que el consumidor no mantenía lealtad de marca al demandar las bolsas de basura; tampoco preferencias al momento de consumir y menos que buscaba innovación. Eran productos necesarios en el hogar pero con muchos sustitutos, como por ejemplo, las mismas bolsas de supermercados y tiendas. Esta era una categoría donde los precios de venta y las promociones influían notoriamente en el consumo.

Ochoa se reunió con los principales compradores de los canales de ventas (supermercados y tiendas de especialidad) para validar que el análisis realizado fuera el correcto. Descubrió que estos últimos estaban en búsqueda de un proveedor integral para la categoría de aseo y que también la consideraban con falta de vida e innovación y con potencial de ser mejor desarrollada. Le reafirmó que más bien estaba al frente de una gran oportunidad.

D. Mejorar

Con la información recopilada el grupo de trabajo definió que se iban a necesitar elementos diferenciadores al momento de desarrollar la línea de productos escogida. Se debía buscar y determinar la fuente de suministro, ya que 3M no disponía de fábricas propias. Era muy importante que el proveedor fuera competitivo en costos, que cumpliera con los estándares de calidad de 3M, que tuviera un amplio *mix* de productos y flexibilidad en el diseño, que su capacidad de producción y respuesta fuera suficiente para cumplir con las órdenes de compra y los crecimientos esperados, y que otorgara estabilidad de suministro en el tiempo.

El grupo se encontraba en análisis de las posibilidades de negocio: estaba cierto que una vez definidas las líneas de productos a trabajar sería necesario generar mejoras sustantivas sobre los diseños, usos y aplicaciones; formatos disponibles; nuevos embalajes; promociones y ventas cruzadas, formas de comunicar y publicitar en los puntos de ventas, entre otras.

E. Controlar

Finalmente para controlar el desarrollo del proceso de acuerdo con los tiempos y factores definidos, se fijó reuniones periódicas con el *Master Black Belt*, Pablo Cabello, quien tuvo la responsabilidad de auditar y cuestionar los procesos, reconduciendo los errores o desorientación mediante una visión estratégica de la empresa. Veló por la factibilidad del proyecto.

5. La oportunidad

Guillermo Ochoa debía presentar las oportunidades de negocios descubiertas en su División de Consumo y Oficinas al Comité de Gerentes 3M Chile durante la reunión mensual del grupo de Planificación Estratégica. El desarrollo de las líneas de productos de escobillones y mopas, como el de las bolsas de basura, eran oportunidades atractivas para cumplir con la meta que había recibido desde la casa matriz. No sería una decisión fácil de tomar, ya que a pesar de haber seguido un proceso de análisis basado en una metodología ampliamente conocida dentro de la organización, estas líneas de producto no se comercializaban hasta esa fecha en 3M. Chile sería el primer país en desarrollarlas, lo que implicaba mayor riesgo para todos los involucrados. Ochoa mantenía la íntima convicción de que "había mucho que ganar y poco que perder" sustentando su posición frente al Comité. De esta manera el Comité

de 3M Chile debía decidir si mantenerse en los negocios que había definido la casa matriz o definitivamente entrar en esta nueva línea de productos.