

Dodot: la introducción de una línea de productos básicos en la península ibérica

Justyna Gorecka-Pietrucha
Mario Capizzani

En la primavera de 2009, el director general de Procter & Gamble (P&G) en la península ibérica, se reunió con el equipo directivo de Arbora & Ausonia (A&A), la *joint venture* creada entre P&G y su socio español en 1989. A&A, que trabajaba como una entidad completamente independiente, era responsable de manufacturar y comercializar los productos de higiene y de cuidado femenino e infantil de P&G. El objetivo de la reunión era evaluar el progreso de la reciente decisión de Mercadona (la cadena más grande de venta al por menor en la península ibérica) de reducir de manera significativa el número de referencias de la mayoría de categorías de productos con el objetivo de bajar el precio a los clientes, un cambio que prometía revolucionar el panorama de la venta al por menor en España.

P&G seguía siendo el líder mundial incuestionable en productos de cuidados para los más pequeños, con un único gran competidor internacional: Kimberly-Clark (K-C), propietaria de la marca Huggies. Por otro lado, Pampers era una de las marcas más grandes de P&G, con ventas internacionales de, aproximadamente, 12.000 millones de euros. En la península ibérica, A&A comercializaba la categoría de pañales con el nombre de marca «Dodot», y la empresa estaba orgullosa de sí misma, ya que encabezaba la innovación tras lanzar en el mercado español el primer pañal desechable en 1971. Posteriormente, A&A dominó de manera abrumadora la categoría de pañales y bragapañales. Sin embargo, su cuota de mercado en pañales había caído en Portugal del 75 al 70% en los últimos cinco años, y en España, del 60 al 55% en los últimos siete años.¹ Competidores como Mercadona, Carrefour, y Pingo Doce se ganaron a los consumidores con versiones más económicas. Eso hizo que A&A considerase la posibilidad de introducir una marca a un precio justo por debajo del de Huggies Super-Seco (a un 20% por debajo del precio de la marca estrella de A&A, Dodot Etapas). La nueva marca, Dodot Básico,

¹ Fuente: Euromonitor International, asociaciones comerciales, prensa especializada y comercial, y análisis de los autores.

Caso preparado por Justyna Gorecka-Pietrucha, investigadora, bajo la supervisión del profesor Mario Capizzani. Noviembre del 2012. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. El objetivo de este caso no es promocionar la empresa o ser una fuente de información de primera mano. Los autores del documento solo han utilizado fuentes de carácter público. Parte de la información ha sido alterada o modificada con fines didácticos y académicos.

Copyright © 2012 IESE. Copyright de esta traducción © 2012 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



estaría disponible solamente en algunos establecimientos de descuentos y cadenas de venta al por menor, y no recibiría ni apoyo publicitario ni de marketing. Aunque el vicepresidente de ventas de la empresa, Víctor Solís, vio la iniciativa como un movimiento favorable, el director financiero y otros se mostraron más escépticos, y percibieron la estrategia como una manera de allanar el camino a los productos de marca blanca.

El mercado de los pañales en la península ibérica

En 2008, se vendieron alrededor de 480 millones de pañales en Portugal y 2.030 millones en España. Normalmente, un cliente pagaría entre 15 y 27€ por un paquete de pañales de 60 a 160 unidades. Sin embargo, en los últimos cinco años, la tasa media anual de crecimiento por unidad en el mercado había sido del 2,1%. Los principales proveedores eran A&A, K-C y marcas de los mayores distribuidores de venta al público, como Mercadona, El Corte Inglés (ECI) y Carrefour. P&G fabricaba y vendía solamente productos de marca propia, mientras que la mayoría de marcas de la distribución se abastecían de uno de los siguientes tres proveedores: SCA, Sofidel y la propia K-C. Los pañales se distribuían a través de supermercados e hipermercados (61% de las ventas), tiendas de descuentos (15%), pequeñas tiendas de primera necesidad y productos básicos (11%), farmacias y tiendas de belleza y cuidados (7,5%) y otros tipos de establecimientos (5,5%).

Las estimaciones de la cuota de mercado por volumen en el punto de venta se presentan en la **Tabla 1**.

Tabla 1
Cuota de mercado aproximada por volumen a principios del año 2009

Marca	España	Portugal
Dodot	55%	70%
Huggies	16%	12%
Marca blanca	24%	17%
Otros	4%	1%

Pampers y Huggies competían en una batalla internacional por controlar la categoría de los pañales. Las ventas internacionales de Huggies, de 5.500 millones de euros en 2008, eran solamente la mitad del tamaño de las de Pampers. En Europa occidental, donde la brecha de la cuota de mercado estaba aumentando, tal y como esperaban los analistas, el volumen de unidades de Pampers aumentó más de un 3% en comparación con Huggies, que lo hizo menos del 1%.² En España y Portugal, Dodot gozaba de gran reconocimiento, hasta el punto de que en España hubo un tiempo en que los pañales se denominaban simplemente «dodotis». Cada año, A&A producía alrededor de 1.500 millones de pañales en su planta de Alicante, desde donde se abastecía a toda la península ibérica. Los bragapañales (importados de otras plantas europeas de P&G) completaban la oferta de productos, pero los pañales constituían el 95% de la cuota de ventas a precios minoristas. Por último, las toallitas era el otro producto que componía la línea de higiene para los más pequeños.

² «Nappies war intensifies in Europe, but Asia is bigger the prize», Euromonitor, mayo de 2010.



Las marcas blancas aumentaron sus ventas en España alrededor de un 9% anual durante los últimos cuatro años, mientras que en Portugal aumentaron más del 20% en un periodo similar, desbancando a Huggies, y consiguieron la segunda posición en la cuota de mercado combinada. Huggies, sin embargo, a base de una fuerte campaña de promociones, conservó una cuota de mercado estable en Portugal, mientras que en España perdió solo tres puntos porcentuales durante el mismo periodo.

Fijación de precios por categoría

En 2008, la marca Dodot Etapas fue el estándar del sector y representó más del 70% de todos los pañales vendidos por A&A. En el **Anexo 1** se muestra el precio medio al por menor (sin descuentos) por unidad para productos representativos de este mercado.

Tal y como se desprende del **Anexo 1**, existían cuatro niveles de precios en el mercado. Dodot Etapas, la marca más vendida hasta ahora, determinó la marca de lujo en 0,26€ por unidad. Se estimaba que los márgenes brutos de los pañales Dodot eran del orden del 45%. Tanto A&A como K-C ofrecieron marcas de superlujo, como Dodot Activity y Huggies Super-Seco Ultra, destinadas a compradores que consumían productos de la mejor calidad. En 2010, A&A estaba planeando introducir en el mercado su producto más avanzado, Dodot Activity, en el que se sustituía la pasta de celulosa del núcleo del pañal por un material de gel absorbente. Esta tecnología ayudaría a crear el pañal más seco y fino del mercado (véase el **Anexo 3b** sobre material promocional).

La marca estrella de Huggies, Super-Seco, se consolidó como marca económica a un 15% por debajo del nivel de los productos de gama superior. El margen bruto de Huggies rondaba el 25%. Por último, las marcas de la distribución componían el segmento de las marcas de oferta, donde, los pañales de Hipercor, Carrefour y Mercadona constituían más de dos terceras partes de la cuota de mercado por volumen de venta para este nivel de precios. Aunque algunos de los pañales en este último grupo de precios eran productos con marca propia, otros simplemente se vendieron bajo la marca del distribuidor (por ejemplo, Carrefour). La mayoría de los padres reconocían fácilmente las marcas que pertenecían a las grandes cadenas de supermercados. De media, estas «marcas de oferta» costaban entre un 35 y 40% menos que los pañales Dodot Etapas. Los márgenes porcentuales de los distribuidores eran normalmente superiores para los productos de marca propia.³

El comportamiento de los consumidores

Una familia típica puede gastar alrededor de 1.500 euros en pañales desechables hasta el momento en el que el niño deja de usarlos.⁴ El número de estos normalmente disminuía cuando el niño crecía; por lo general, se estimaba una media de entre 7 y 12 pañales al día para los bebés y de entre 4 y 8 pañales al día para los niños pequeños.

En el **Anexo 2** se muestran las tasas de natalidad y de fertilidad en España y Portugal.

A menudo, las cadenas de supermercados ofertaban paquetes de pañales en promoción en los que al precio del segundo paquete se aplicaba un descuento muy importante, una práctica que

³ Nota del autor: para facilitar los cálculos en el análisis del caso, una buena aproximación es que el margen del canal sobre los productos Dodot era del orden del 15%, mientras que el margen sobre productos de otros proveedores era de un 20%.

⁴ La Organización de Consumidores y Usuarios de España (OCU) estima una media de 5.700 pañales por niño.