

Caso de estudio:

La cartera de marcas de limpieza de Procter & Gamble

Introducción

Procter & Gamble (P&G), fue fundada en 1837, inicialmente como empresa productora de jabón y de velas. Hoy en día, se ha convertido en una de las compañías de bienes de consumo más grandes y más reconocidas en todo el mundo. En 2007, vendió productos de gran consumo con sus propias marcas a más de 5.000 mil personas en más de 140 países.

P&G ha ejercido un impacto considerable sobre el estilo de vida de muchas personas, pues sus artículos se utilizan a diario para el lavado de la ropa, el cuidado personal, la limpieza, las comidas y las bebidas; en la salud y el tratamiento de dolencias menores; en el cuidado de los lactantes; para las mascotas, etc. Asimismo, la empresa ha sido la mayor anunciante del mundo durante más de un siglo. No obstante, la política de la empresa en cuanto al número de productos en su cartera ha cambiado últimamente. En este sentido, existe una tendencia a reducir el número de referencias debido entre otros factores, al elevado coste de mantener una marca en el mercado, a la concentración de la distribución y también, para evitar la confusión de aquellos consumidores que buscan claridad y sencillez en sus procesos de compra. Se trata por tanto de un reto muy importante para esta empresa en los próximos años. Hay tres ejes de actuación básicos que surgieron en el momento de su fundación que se han mantenido durante toda su historia y que, sin duda, son explicativos de su éxito:

1. El desarrollo de nuevos productos constituye el epicentro. P&G es fundamentalmente una comercializadora de productos para el mercado de consumo. Buena parte del crecimiento se ha basado en los recursos internos de la empresa. No obstante, la empresa no sólo ha llegado a dominar los procesos químicos centrales de las grasas y de los aceites, sino que también ha trasladado ese conocimiento y sus aplicaciones a otras áreas afines, creando conexiones que les han permitido ampliar su gama de productos y maximizar sinergias.
2. Una clara orientación hacia la creación y la construcción de marcas a través de la publicidad. P&G ha sido uno de los mayores anunciantes y esta actuación ha jugado un papel preponderante en el éxito de la empresa.
3. Tenacidad en la ejecución. Los objetivos de la empresa no son muy diferentes de los de sus competidores, sin embargo, la eficacia de P&G en la ejecución de su estrategia es singular y ha estado muy influida por una gestión profesionalizada y por su persistencia y continuidad en los objetivos y en las actuaciones.

Las marcas de P&G

P&G comercializa por todo el mundo cerca de cien marcas. En lo referente al mercado de los productos de limpieza, las principales marcas que distribuye en España son las siguientes:

Detergentes: Ariel. Se trata de un detergente con gran tradición en los hogares de nuestro país. Presenta hasta diez versiones del producto, dependiendo de los atributos añadidos:

1	Ariel Sensaciones: toque extra de suavidad. Efecto suavizante.
2	Ariel Efervescente con Bicarbonato: blanco más brillante.
3	Ariel Frescor de los Alpes: la ropa mantiene el frescor de recién lavada.
4	Ariel Regular: la ropa mantiene su luminosidad lavado tras lavado.
5	Ariel Básico: limpieza y frescor al mejor precio.
6	Ariel de Bolsillo: para llevar a cualquier lugar y eliminar las manchas.
7	Ariel al jabón natural
8	Ariel antibacterias
9	Ariel color
10	Ariel Excel gel concentrado

Suavizantes: Lenor. Es un suavizante de alta calidad para la colada. Esta marca se comercializa con los siguientes aromas:

1	Lenor «Stay fresh»: esencia a flores aromáticas.
2	Lenor «In the pink»: esencias a mango y a naranja.
3	Lenor «Sleep sensations»: esencia a lavanda y camomila.
4	Lenor «Spring awakening»: aroma clásico y con esencia a flores.
5	Lenor «Sumer breeze»: esencia a miel y manzanilla.

Lavavajillas: Fairy. P&G comercializa este producto haciendo un especial énfasis tanto en su mayor duración como en su especial protección de la piel con un ph neutro. Existen numerosas variedades de este lavavajillas:

1	Fairy Original: en formato original o al limón.
2	Fairy con Acción Antibacteriana: se puede elegir entre Fairy con extractos de eucalipto o con aroma al limón.
3	Fairy Ultra perfume de jabón natural.
4	Fairy Ultra dermo.
5	Fairy Spray desincrustante.
6	Fairy espuma activa.
7	Fairy con extractos de seda y orquídea.
8	Fairy con extractos de aloe vera y pepino.

Lejías: ACE. Esta marca actualmente ocupa la tercera posición del mercado en cuanto a unidades vendidas.

1	ACE lejía y agentes protectores.
2	ACE azul. 3. ACE frescor del campo.
3	ACE hogar.
4	ACE perfume al jabón natural de Marsella.

Los consumidores de los productos de limpieza

El mercado de los productos de limpieza se caracteriza principalmente por su madurez.

A pesar de ello, tiene la dificultad añadida de una tendencia en la reducción del gasto relativo en estos productos frente a otras categorías del lineal tales como el cuidado personal. En general, el sector de productos de limpieza presenta una fuerte concentración en torno a un número reducido de grandes empresas, que realizan una intensa actividad publicitaria y elevadas inversiones en I+D, compitiendo con una gran variedad de productos, formatos y marcas distintas. No obstante, las marcas de distribución (MDD) controlan ya

alrededor de un tercio de las ventas, por lo que los grandes proveedores de este mercado ven amenazadas sus posiciones de dominio. Se observa que ese liderazgo va concentrándose y quedando en manos de menos marcas, mientras otras que anteriormente gozaban de cierta presencia van reduciendo su cuota. A continuación se detalla la evolución de los diferentes tipos de productos en este mercado.

Los competidores

El mercado de limpiadores se caracteriza por una gran cantidad de referencias. Así, los tres principales competidores junto con P&G tienen en este mercado un elevado número de productos que en ocasiones puede confundir al lector. Tan sólo Unilever parece haber optado claramente en los últimos años por reducir el número de referencias de su cartera.

Pilares de la estrategia de marketing de P&G

P&G en los años 80 empezó a aplicar el concepto de «alianzas» con sus clientes comerciales, entre los que hay distribuidores y minoristas de todos los tamaños y donde desarrolló distintas modalidades de colaboración en lo referente a la distribución.

Anteriormente, tal y como ocurre con otros muchos fabricantes, la compañía los veía más como elementos de una transacción, y no como socios con el propósito común de servir al comprador, que es a la vez el consumidor de P&G. Fueron varios los factores que promovieron este cambio de mentalidad:

1. El movimiento hacia la calidad total.
2. Los avances de la informática.
3. Las decisiones de compra entre los intermediarios.
4. El surgimiento de las grandes cadenas comerciales como Wal-Mart, Carrefour y Mercadona.

Estos factores indujeron a P&G a establecer una sola organización encargada de coordinar las actividades de compras, producción y distribución, y a replantear toda la función de ventas bajo el concepto de: «desarrollo del negocio de los clientes», como una verdadera actividad de gestión de las relaciones con los clientes. Un ejemplo de esta nueva relación son los sistemas Just In Time instaurados en muchos clientes de P&G y donde ésta tiene acceso al stock del distribuidor en tiempo real. En este nuevo escenario, la cooperación con los intermediarios es el reto fundamental. Así, los expertos de P&G en áreas como ventas y sistemas de administración trabajan con los

directivos de los minoristas para reducir los costes y generar beneficios para ambas partes.

Conexión y desarrollo: el nuevo modelo para la innovación de Procter & Gamble

La mayor parte de las empresas se aferran actualmente a lo que podemos denominar el «modelo de invención», centrado en una infraestructura de I+D tangible y en la idea de que la innovación tiene su origen principalmente dentro del interior de la organización. Sin embargo este modelo no es suficiente para soportar los niveles de crecimiento exigidos por las empresas maduras, que requieren de un crecimiento interno entre el 4% y el 6%. Se constata como la velocidad del modelo anterior había decrecido y no era capaz de aportar ese ritmo de crecimiento, la productividad de I+D se había estabilizado y la tasa de éxito de la innovación porcentaje de productos que alcanzaban los objetivos financieros se había estancado en el 35%.

P&G descubrió que la innovación relevante se estaba realizando, cada vez con mayor frecuencia, en pequeñas y medianas empresas emprendedoras. Incluso había inventores individuales ansiosos por vender la propiedad intelectual de sus patentes. Con este telón de fondo nació el modelo de innovación: «conexión y desarrollo», consistente en que, una vez conocidas las necesidades del consumidor, se identifican las ideas prometedoras a lo largo y ancho del mundo, y sobre estas ideas se le aplican las capacidades de I+D, fabricación, marketing y compras, que constituyen las mayores fortalezas de P&G.

No se debe confundir el nuevo modelo de «conexión y desarrollo» con la idea de subcontratar la innovación. Por lo general las estrategias de subcontratación se limitan a trasladar el trabajo a proveedores que tienen costes más reducidos para que desarrollen las innovaciones. Por el contrario, «conexión y desarrollo» consiste en localizar buenas ideas e incorporarlas a la organización aprovechando las capacidades internas de la compañía. Los resultados de este nuevo modelo son más que evidentes. En la actualidad, más del 35% de los productos nuevos tienen elementos cuyo origen está fuera de P&G. Además, gracias al nuevo modelo de innovación, la productividad en I+D ha aumentado casi un 60%, y la tasa de éxito de la innovación se ha duplicado mientras que el coste de la innovación se ha reducido.

No olvidemos que parte del éxito de P&G es el valor agregado que ha generado la diversificación de la cartera de productos de la empresa.

Referencia:

Munuera Alemán, J. y Rodríguez , A. (2009). La cartera de marcas de limpieza de Procter & Gamble. En Casos de Marketing estratégico en las organizaciones (pp. 50- 61). España: ESIC. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8119821>