

**CASO DE ESTUDIO: ENTRANDO AL MERCADO DE TOALLITAS HÚMEDAS
PARA BEBÉ EN COLOMBIA**

DARIO FELIPE ESCOBAR OCAMPO

ALEJANDRO MORENO HURTADO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
Magister en Administración**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

FRANCISCO ORLANDO VELASQUEZ VASQUEZ

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Junio 2013



Darío Felipe Escobar o.

Alejandro Moreno H.

Resumen

El caso cuenta la historia real de una empresa que busca diversificar su portafolio en el Mercado de Toallitas Húmedas para Bebé en Colombia, por lo cual debe hacer todo un replanteamiento de su estrategia competitiva, pasando por los análisis de su forma de producción, diseño de producto, posicionamiento, publicidad y abordaje de canales comerciales. El caso plantea el escenario global en donde el estratega debe mirar todas las posibilidades desde la óptica más integral posible, dado que el concentrarse en sólo unas pocas de sus áreas estratégicas, muy posiblemente lo dejará en una posición débil a la hora de tomar la mejor decisión para alcanzar los resultados y generar así valor para la marca.

Palabras Claves

Estudios del Consumidor, estrategia competitiva, lanzamiento de productos, Toallitas Húmedas para Bebé



Darío Felipe Escobar o.
Alejandro Moreno H.

Abstract

The case tells the true story about a company which is looking to diversify their products portfolio in the baby wipes market in Colombia, and should also do a rethink of its competitive strategy, through the analysis of their mode of production, product design, positioning, communication and business channel approach. The case raises the global stage where the manager must look at all the possibilities from the standpoint comprehensive as possible, given that the focus on only a few of its strategic areas, quite possibly leave him in a weak position when taking the best decision to achieve results and generate value for the brand.

Keywords

Consumer studies, competitive strategy, Product launch, Baby Wipes Market

Tabla de contenido

INTRODUCCION.....	5
1. Introducción del Caso	6
2. El mercado de las toallitas húmedas en el mundo en el año 2010	7
3. Oportunidades de ventas y consumo internacional de las Toallitas Húmedas para Bebés año 2010	9
4. Mercado Colombiano año 2010	12
5. Una mirada dentro de Cuidado Total S.A. año 2010	14
5.1. Estructura	15
5.2. Proyecto Toallitas Húmedas Año 2010	16
5.2.1. Definición de Producto año 2010.....	17
5.2.2. Producción año 2010	19
5.2.3. Estrategias de publicidad y promoción año 2010	20
5.2.4. Roles Canales Comerciales año 2010.....	21
5.2.5. Julio de 2011: Los resultados.....	23
6. ANEXOS	24
BIBLIOGRAFÍA.....	32

INTRODUCCION

El objetivo de muchas organizaciones privadas es poder generar valor para sus accionistas, colaboradores, consumidores, proveedores y comercializadores. Es por tal razón que el poder generar valor para sus marcas es utilizado como impulsor para muchos gerentes, los cuales toman como premisa el desarrollo constante de estrategias y acciones que sean conducentes a que estas sean exitosas desde la óptica de participación de mercado y rentabilidad.

La situación vivida por Panda, una de las marcas más reconocidas en el país dentro de la macrocategoría del Aseo de la Cola del Bebé, ilustra la forma como también las grandes marcas se encuentran envueltas en situaciones donde se deben cuestionar a sí mismas la asertividad con la que se definen sus estrategias competitivas, por lo cual el constante aprendizaje de los Gerentes de toda organización (independiente del tamaño de esta) se vuelve prerrequisito indudable para generar pensamientos que sean conducentes a generar ventaja competitiva para sus organizaciones.

1. Introducción del Caso

El momento de la verdad había llegado, siendo las 8:00 am del 28 de septiembre de 2011 el joven Gerente de la Unidad de Negocio Panda, Luis Muelle, debía presentar ante la Gerencia General de Cuidado Total S.A., su estudio con el diagnóstico del “fracaso” del lanzamiento de la nueva línea de Toallitas Húmedas para Bebés Panda que realizó la anterior Gerencia de Negocio hacía 15 meses (julio de 2010).

El adjetivo de “fracaso” estaba siendo utilizado desde hace unos meses cuando los objetivos trazados no se alcanzaban y mucho menos parecían realizables a medida que se acababan los plazos.

Lo extraño de la situación es que desde la perspectiva global la organización sentía que todos los frentes estaban cubiertos, es decir, se buscó comercializar una toallita de alta calidad, las estrategias de promoción y publicidad hacia la consumidora se apoyaron en altas inversiones en medios, y el análisis de oportunidades en los canales comerciales se realizó en su momento buscando hacer eficiente la operación para llegar de manera contundente al consumidor final. A todo esto se le agregó el respaldo de la marca sombrilla Panda, la cual en el momento del lanzamiento (año 2010) era líder en el mercado de pañales para bebé en el país desde hacía 3 años de forma consecutiva. (Ver Anexo 1).

A mediados del mes de julio de 2011, previendo que los objetivos trazados para la nueva marca no se iban a alcanzar, la compañía le solicitó a Luis un diagnóstico profundo con el fin de detectar en qué y por qué se falló, para lo cual él debía analizar todas y cada una de las áreas que componían la problemática de la marca.

De esta forma Luis tuvo dos meses para ahondar en procedimientos, inversiones, investigaciones realizadas con el fin de entender la perspectiva de quienes realizaron el lanzamiento en su momento para elaborar el informe final, el

cual tuvo listo en su dispositivo USB para llevarlo a las 10:00 am al salón de la Gerencia de la corporación.

Luis tenía claro que esta reunión no buscaba “judicializar” personas, sino que era una reunión para definir correctivos para los futuros lanzamientos de productos de las diferentes unidades de negocio de la compañía y para esto la corporación le había suministrado un breve listado de preguntas a responder, las cuales servirían como base para la resolución de su estudio.

Esto hacía que Luis las repasase de nuevo: ¿Cuál fue la esencia del fracaso? ¿Cómo impactó dicha falla en cada una de las áreas implicadas en el lanzamiento (producto, publicidad, producción, plaza)? ¿Cómo pudo haberse identificado la falla antes de realizar el lanzamiento? Las respuestas plasmadas en su informe daban vueltas en su cabeza a medida que caminaba hacia el salón de reuniones.

2. El mercado de las toallitas húmedas en el mundo en el año 2010

Las toallitas húmedas pueden ser un papel tejido o no tejido, que tienen el fin de eliminar la suciedad o los líquidos de una superficie. Uno de los principales beneficios que ofrecen las toallitas es la conveniencia, puesto que con la ayuda de una toalla húmeda es más rápido y más fácil cumplir con el cometido versus la alternativa de dispensar un líquido y posteriormente hacer uso de otra toalla de tela ó papel para limpiar o retirar la suciedad.

Las toallitas húmedas surgieron inicialmente para el aseo de la colita del bebé, sin embargo, durante la última década la categoría ha crecido para incluir la limpieza de superficies duras, aplicación y eliminación de maquillaje, quitar el polvo y todo lo concerniente al aseo del hogar ó industria. De hecho, las otras

aplicaciones independientes de las del cuidado del bebé ahora representan alrededor del 50% de las ventas en la categoría de toallitas en el mundo.

En el estudio reportado por Nonwovens Industry¹ (Wipes: What, Where, Why & How?), se encuentra que Norte América es el líder en el mercado (Grafico 1), y se prevé que crecerá de US\$4.5 mil millones en ventas en 2009 a US\$5.5 mil millones en 2014 proyectado. Europa Occidental está en segundo lugar con ventas de US\$3.6 mil millones en 2009, y se estima que crecerá llegando a ventas de US\$4.2 mil millones en 2014. El tercer mercado de toallitas húmedas es Asia, donde se prevé un incremento de US\$1.3 mil millones en 2009 a casi US\$2 mil millones para el 2014. Finalmente de América del Sur y Europa del Este se cree que llegarán a US\$ 551 millones y US\$ 558 millones respectivamente en 2014.

Gráfico 1: Proyección Mercado en Valores Toallitas Húmedas. (Valores: Miles de Millones de Dólares)

Región	2009	2014
Norte America	4,50	5,50
Europa Occidental	3,60	4,20
Asia	1,30	2,00
Sur America	0,20	0,51
Europa Oriental	0,19	0,58

Fuente: <http://www.nonwovens-industry.com>

En dicho estudio, se muestra que en este mercado, China representa más del 33% de la producción del mundo, creciendo más de un 33% entre 2008 y 2009. Otros países representativos en la producción son México e Israel.

En cuanto al uso, la categoría de toallitas húmedas se divide principalmente en 3 grupos:

¹ Nonwovens Industry es una revista de negocios mensual dedicada a los negocios en todo el mundo de telas no tejidas. Durante más de 30 años, la revista ha seguido el crecimiento de la industria de no tejidos a través de años de cambios, la tecnología, la evolución y el desarrollo del mercado. www.nonwovens-industry.com

- a) Toallitas para el cuidado personal
- b) Toallitas de limpieza industrial
- c) Cuidado y limpieza del hogar

En cuanto al comportamiento en ventas, nonwovens reporta que el primer grupo de la categoría (toallitas para el cuidado personal) ha aumentado las ventas un 15,7% para el primer semestre de 2010 respecto a 2009. Las ventas del segundo grupo (limpieza industrial) ha registrado un aumento de 13% respecto a 2009. Finalmente el mercado de toallitas para el hogar (grupo 3) aparentemente continuó mostrando evolución positiva del 6,5% en 2010, tras un 7,7% observado ya en 2009.

Dentro del grupo de toallitas húmedas para el cuidado personal se encuentran las toallitas húmedas para bebe:

- Toallitas de bebé: Son toallitas húmedas utilizadas para limpiar la piel delicada de los bebés. Estas toallitas son fabricadas a partir de ingredientes limpiadores suaves a base de alcohol en la mayoría de casos. Las toallitas para bebés suelen ser vendidas en tubos de plástico que mantienen los paños húmedos y permiten una fácil distribución y comercialización.

3. Oportunidades de ventas y consumo internacional de las Toallitas Húmedas para Bebés año 2010

Según otro artículo utilizado por la Unidad de Negocio publicado por Nonwovens Industry (Emerging Markets: Ripe for baby wipes), un marco de referencia internacional para el análisis del comportamiento del consumo de las Toallitas Húmedas para Bebés, es el consumo de los Pañales para Bebés, dado

que ambas categorías son complementarias a la hora de efectuar el aseo del bebé en el cambio del pañal.

En dicho estudio se observa que cuatro países de las regiones emergentes (América Latina, Asia-Pacífico, Oriente Medio y África) representan cuatro de los seis principales mercados del mundo para los pañales para bebé en dólares, pero ninguno de los seis principales mercados para las toallitas húmedas para bebés según los últimos datos de venta. Esta disparidad expone la debilidad fundamental de las toallitas para bebé fuera de las naciones más ricas del mundo, es decir, en las regiones emergentes se consumen menos toallitas que pañales, diferencia que se presenta por los niveles de ingresos inferiores en estas regiones.

Se puede afirmar que las toallitas para bebés han logrado posicionarse en los sectores minoristas de Europa Occidental y América del Norte, y esto va de la mano con una creciente cultura de consumo de conveniencia. Hoy en día la mayoría de los padres en las naciones ricas son tan exigentes con la calidad de las toallitas húmedas para bebés, como lo son con los pañales que utilizan sus hijos.

Mas adelante, el estudio de Nonwovens menciona que en el mercado internacional se encuentra una feroz competencia entre los fabricantes de Toallitas Húmedas para Bebé; Procter & Gamble, Jhon-Clark y Johnson & Johnson, los cuales han utilizado tanto estrategias de diferenciación (dándose el caso de Procter que a su marca Pampers le hizo una renovación en su portafolio de toallitas para bebé con nuevos envases y nuevos nombres según los componentes de las Toallitas), como estrategias de precios y promociones buscando atraer a los padres hacia sus marcas.

Desde la óptica de los fabricantes, ahora la oportunidad que se presenta está en las regiones emergentes como América Latina, Asia-Pacífico, Oriente Medio o África, dado que las toallitas húmedas para bebé ya lograron penetración

y madurez en los mercados de los países desarrollados (Europa, América del Norte).

Como ejemplo, en dicho estudio se demuestra la disparidad entre el Reino Unido y México: Los datos Nonwovens Industry al primer semestre de 2010 muestran que el valor del mercado de la categoría de toallitas para bebé estaba alrededor de US\$ 170 millones en el Reino Unido, siendo unas 17 veces mayor que en México donde valía US\$ 10, sin embargo, la población en México de bebés entre 0 y 4 años era dos veces y media más grande que la del Reino Unido.

Se estima que Brasil, país que se incluye en la región de América Latina al igual que México, tendrá para el año 2014 el segundo valor más alto de mercado de la categoría de Toallitas Húmedas para Bebé en el mundo después de los EE.UU., lo cual según el estudio de Nonwovens es evidencia que los países de las regiones emergentes representan una oportunidad de crecimiento para los fabricantes y comercializadores de Toallitas Húmedas para bebés. De igual forma, estimados ponen a Turquía y China como mercados prometedores.

En el apartado final del estudio de Nonwovens se menciona que en promedio en el 2010 a nivel mundial, la categoría de toallitas húmedas para bebé en el sector de distribución minorista, tiene un valor diez veces menor en comparación la categoría de los pañales para bebé. Tomando como referencia las ventas de los pañales y las toallitas húmedas para bebé en los EE.UU., se encuentra que la categoría de pañales para bebé vende solo cinco veces más que el de toallitas húmedas para bebé. Siendo así, es claro que el déficit actual de las ventas a nivel mundial de toallitas de bebé, surge de la baja participación de los mercados emergentes en el mercado mundial.

El estudio cierra diciendo que nunca ha habido una mejor oportunidad para buscar un incremento de las ventas (tomando como fuente los mercados de las regiones emergentes). Las marcas dominantes de Toallitas tienen un formidable impulso apalancado por estas regiones, (si se logra equiparar el consumo entre

pañales y toallitas), pero sin duda es el momento de desarrollar un enfoque más eficaz, renovado y estratégico para vender sus Toallitas Húmedas para Bebés en dichos países.

4. Mercado Colombiano año 2010

En lo concerniente al Aseo de la Colita del Bebé, el mercado colombiano muestra comportamientos que pueden llegar a compararse con las tendencias internacionales. Se encuentran comportamientos como la desaparición del uso del pañal de tela para bebé reemplazado por el pañal desechable para bebé en los hogares (Anexo 2), crecimiento de dos dígitos para el último año en ventas de la Categoría de Toallitas Húmedas para Bebe en el País (Anexo 3), y ventas en pesos anuales de Pañales para Bebé 14 veces mayores a las de Toallitas Húmedas para Bebé.

En Colombia, la participación de las marcas en ventas en pesos en la categoría de Toallitas Húmedas para Bebé, muestra a Ganso como la marca líder (Anexo 4), con un promedio de participación del 65% entre los años 2007 y 2009. Dentro de este mercado de Toallitas Húmedas para Bebé hay presencia de los tres fabricantes de Pañales para Bebé, Cuidado Total con su marca Panda, Papeleros con Ganso y Jhon-Clark con Kisses.

En el mercado colombiano la categoría de Toallitas Húmedas para Bebés está dividida en primera instancia por el precio de los productos, mas no por segmentos o nichos de consumidores, resultando dos grupos, y luego un tercero particularmente diferenciado:

1. Toallitas Económicas
2. Toallitas Premium
3. Toallitas Recién Nacido

Cabe resaltar que las diferencias entre el grupo 1 y el grupo 2 se basan únicamente en las variaciones de la cantidad de los materiales utilizados para la fabricación de los mismos, por lo tanto entre estos dos grupos se puede considerar una clasificación por precio, sumado a que las marcas al cierre del año 2009 no han hecho un esfuerzo importante en comunicar a los padres las diferencias entre los productos.

Situación diferente se presenta con las toallitas recién nacido, pues desde el mismo nombre se comunica que existe diferencia con los grupos 1 y 2, pues tienen componentes que están diseñados para el cuidado especial de la piel de los bebés entre 0 y 3 meses.

En cuanto a las ventas en pesos de toallitas de estos grupos en Colombia (Gráfico 2), los crecimientos que se presentan entre 2008 y 2009 son del 19% en las Económicas, 40% de las Premium y del 58% de Recién Nacido. Sin embargo para el 2009, el 59% de las ventas totales de toallitas húmedas para bebé seguían concentradas en el grupo económico, el 34% en el grupo Premium y sólo un 7% en el grupo Recién Nacido. Estas cifras llevaron a que en el transcurso de dos años el mercado de toallitas creciera un 28%.

Gráfico 2. Ventas de Mercado en Miles de Millones de Pesos. Grupos Toallitas Húmedas

Grupo	Año 2008	Año 2009	Δ Crecimiento	Participación % 2009
Toallitas Económicas	\$28.427	\$33.930	19%	59%
Toallitas Recién Nacido	\$2.406	\$3.794	58%	7%
Toallitas Premium	\$13.936	\$19.438	39%	34%
Total Toallitas Hum para Bebé	\$44.769	\$57.162	28%	100%

Fuente: Retail Nielsen Categoría Toallitas Húmedas Total País año 2008 y 2009

Otra información disponible, es el cómo están divididas las ventas en pesos de la categoría de las Toallitas Húmedas para Bebé en los Canales Minoristas, la

cual permite identificar en qué canal el consumidor suele abastecerse de los productos. La información contenida en el Anexo 5, muestra como principal Canal los Supermercados en Cadena, donde en promedio se hacen el 60% de las ventas de la categoría, seguido por el Canal Droguerías aportando en promedio un 26% de las ventas, concentrándose así un 86% de las ventas en pesos en estos dos canales entre el 2008 y 2009.

Entrando a detallar las ventas de los canales a nivel de los grupos de productos (Anexo 6), para el año 2009 se identifica que el Grupo Económico es el que más vende en cada uno de los canales, mostrando sólo un menor impacto porcentual en los Supermercados en Cadena, dándole paso al Grupo de Toallitas Premium.

5. Una mirada dentro de Cuidado Total S.A. año 2010

Cuidado Total es una empresa colombiana cuyas fortalezas radican en la fabricación, distribución, mercadeo y venta de diferentes productos farmacéuticos, de aseo, cuidado personal y cuidado de la salud, tanto para el mercado nacional como para el latinoamericano.

A través de su historia, se ha convertido en aliado de importantes empresas multinacionales con enorme prestigio que han encontrado en este grupo empresarial su mejor socio estratégico en Colombia y le han confiado la producción, el mercadeo y distribución de sus productos. Entre éstas se cuentan Merck Sharp & Dohme, Smith Kline & French, Bayer, Allergan y P&G, entre otras.

En la línea del cuidado personal, Cuidado Total ha demostrado una vez más sus fortalezas a través de sus pañales para bebé Panda. En el año de 1980 el grupo decidió incursionar en el negocio de los productos higiénicos para bebé instalando una planta de producción en el municipio de Yumbo e inició la

producción de pañales desechables que comercializa en el mercado colombiano bajo la marca Panda.

Sus estrategias están fundamentadas en la razón de ser de la empresa y se soportan en la Misión y Visión (Anexo 8), donde se vislumbra la firme intención de la corporación de que toda decisión y estrategia por parte de sus unidades de negocio, cuentan con el respaldo de una empresa cuyo propósito radica en generar valor para ella misma, la comunidad, los consumidores, clientes, colaboradores y propietarios.

Para el cierre del año 2009 los pañales Panda contaban con el liderazgo absoluto en ventas en pesos según los reportes de Retail Nielsen de la categoría (Anexo 1), sosteniendo niveles de participación por encima del 40% con una diferencia porcentual del 10% como mínimo frente a la segunda marca.

Es por esto que dentro de la compañía, las Toallitas Húmedas para Bebés se encuentran como una de las Líneas Foco, ya que dados los niveles de crecimiento que presenta la categoría y la ventaja que presenta que las mamás consumidoras de pañales ya reconozcan la marca Panda, se dilucida una oportunidad interesante en ventas para la empresa.

5.1. Estructura

Cuidado Total se divide a su interior en Unidades de Negocios las cuales cuentan con el soporte de diferentes áreas como son Recursos Humanos, Sistemas, Logística y Transportes, y Financiero (Anexo 9). Dentro de cada Unidad de Negocio (UN) existe un Gerente de Negocio, que a su vez tiene a cargo a un Gerente de Comunicación, un Gerente de Canales, un Gerente de Producto y un Gerente de Planeación Estratégica. Para la interacción tanto con el área de

manufactura como con el área de ventas, cada UN actúa de forma independiente, rigiéndose a un plan preestablecido y acordado con dichas áreas.

Todas y cada una de las Unidades de Negocio le reportan directamente a la Gerencia General de la Corporación, quien cuenta con un equipo especializado compuesto por los miembros de la Gerencia de Planeación Estratégica Corporativa.

Dentro de este esquema, cada UN es la directa responsable por el diseño e implementación del Plan Estratégico de las marcas bajo su manejo, sus resultados y respectivo balance financiero.

5.2. Proyecto Toallitas Húmedas Año 2010

Para el año 2009, La UN de Panda ya había logrado el liderazgo sostenido en el mercado de pañales (Anexo 1). En búsqueda de aprovechar la imagen de la marca de pañales (Anexo 7) se decidió entonces dirigir los esfuerzos hacia otros mercados de significancia dentro del concepto del aseo de bebé.

Como se mencionó anteriormente, el mercado más cercano al de pañales es el de las Toallitas Húmedas para Bebé principalmente por dos factores: primero porque parte de las materias primas pertenecen al mismo sector (el papelerero), y segundo porque el proceso del cambio de pañal para las mamás vincula tres o cuatro productos (el pañal, la toallita, la crema antipañalitis y/o el talco).

Así las cosas, parecía el momento justo para que la UN enfocara su atención a este mercado, y así lo demostraban las tendencias en ventas de la categoría tanto nacionales como internacionales. Al inicio del año 2010 la marca contaba ya con dos productos que se comercializaban en la categoría (Toallitas Panda Basic y Toallitas Panda Platinum), la primera en el grupo de las económicas y la segunda en las Premium. Dichos productos eran fabricados por

un tercero fuera del país, y hasta la fecha se consideraban como una extensión de línea de la marca de Pañales Panda, más no como un producto con un plan estratégico definido.

Esos dos productos contaban con un 13% de participación de mercado según los reportes de Retail Nielsen de la categoría para el cierre del año 2009 (Anexo 4), lo cual hacía latente la oportunidad para la UN, puesto que dicho resultado se había alcanzado sin apoyos de estrategias de publicidad y promoción, sin evaluación de concepto del producto versus la competencia, sin diseño de empaques y sin controles de calidad con la misma rigurosidad que tienen los demás productos de Cuidado Total en el país. Es decir, se podría asumir que la fuerza de la marca Panda apalancaba hasta ese momento el resultado de las toallitas comercializadas bajo la misma marca.

Teniendo esa claridad, la UN emprende la elaboración del plan de lanzamiento de las nuevas Toallitas Húmedas para Bebé Panda.

5.2.1. Definición de Producto año 2010

Los dos tipos de toallitas comercializados por Panda hasta el momento tenían demanda de parte de los consumidores (13% de participación en pesos, Anexo 4), adicionalmente eran productos que no contaban con un segmento objetivo de consumidores y no existían hasta el momento reclamos ya fuera por la calidad de la toallita en sí o de su empaque.

Las tendencias internacionales mostraban (según el estudio anteriormente mencionado de Nonwovens Industry) a los líderes mundiales en constante innovación de productos (encabezados por Procter), atendiendo nichos que propiciaban nuevos usos de las toallitas en el cuidado de bebé. Sin embargo, en Colombia no se presentaba ninguna clase de innovación por parte de las marcas,

es por tal razón que la UN le apostó a un nuevo y ambicioso portafolio de ocho productos (Gráfico 3), donde se mantendrían los dos comercializados a la fecha con cambios de empaque, mas otros seis que buscarían tener nuevas funcionalidades según el componente con el que se fabrica cada Toallita.

Gráfico 3. Portafolio a Lanzar 2009

Grupo	Línea	Acción
Toallitas Económicas	Aloe	Existente
	Manzanilla	Nuevo
Toallitas Premium	Vita E	Existente
	Miel y Avena	Nuevo
Toallitas Recién Nacido	Milk	Nuevo
Toallitas Otros Usos	Limpiador Mamá	Nuevo
	Aceite de Té	Nuevo
	Eucaliptus	Nuevo

Fuente: Unidad de Negocio Panda 2010

Para los dos productos existentes se llevaron a cabo paneles de pruebas de aceptación de producto en consumidoras, donde sólo se comparaba el producto nuevo versus el ya existente de Panda. Los resultados eran prometedores, ya que la aceptación de estas dos referencias era alta comparándolas con las ya existentes.

Los otros seis artículos a lanzar (completando así el portafolio de ocho), buscaban orientar a la mamá en qué momento o en que área hacer uso de las nuevas toallitas según el componente de fabricación de las mismas. El portafolio final según la clasificación de producto dentro de la categoría fue:

Grupo Económico:

1. Aloe (Antes Panda Basic): Ofrece todos los beneficios de este ingrediente natural para suavizar y proteger la piel de los bebés.
2. Manzanilla (Nueva): El aroma natural de estas plantas busca refrescar la piel del bebé.

Grupo Premium:

3. Vitamina E (Antes Panda Platinum): Dos ingredientes naturales que se unen para proteger y suavizar la piel del bebé.
4. Miel y Avena (Nueva): Dos ingredientes para humectar y suavizar la piel del bebé.

Grupo Recién Nacido:

5. Milk (Nuevas): Protegen delicada y suavemente la piel del bebé recién nacido.

Grupo Otros Usos Bebé-Mama (Nuevo Grupo en el mercado nacional):

6. Limpiador Mamá (Nuevas): Súper suaves y delicadas, sin fragancia ni alcohol.
7. Aceite de Té (Nuevas): Limpia y elimina eficazmente el 99.9% de las bacterias que entran en contacto con la piel.
8. Eucaliptus (Nuevas): Una planta que reconforta y refresca a los bebés.

De esta forma y sin más preámbulos quedó definido el portafolio a lanzar en julio de 2010.

5.2.2. Producción año 2010

La segunda decisión para el lanzamiento planeado para mediados del año 2010 era si se continuaba dejando la fabricación de las toallitas en manos de un tercero en el extranjero, o si por el contrario se montaba una nueva planta

productiva en el país bajo el control total de Cuidado Total. Es bien sabido que la calidad de las toallitas fabricadas en el exterior (China, Israel ó México) cumplía con los más altos estándares, dado que los líderes mundiales también se proveen de estos países, pero tener el control total de la manufactura se hacía tentador para la marca. Sin embargo, instalar la planta en el país requería una fuerte inversión, lo cual haría más largo el tiempo a la hora de buscar un resultado financiero en el mediano plazo, por tal razón la decisión fue continuar importando el nuevo portafolio de toallitas.

5.2.3. Estrategias de publicidad y promoción año 2010

El siguiente paso en el plan de lanzamiento era definir lo que era necesario comunicar y promocionar para atraer al consumidor objetivo y así generar demanda, lograr posicionamiento y generar percepción en la audiencia objetivo. Pañales Panda tiene como uno de sus pilares en su estrategia el ser la marca con los más altos niveles en los indicadores de recordación (Anexo 7), es por ello que hace una fuerte inversión año tras año para estar presente de manera contundente en los diferentes medios publicitarios. De esta forma, el accionar en el lanzamiento de las nuevas toallitas no podría ser diferente.

En la Categoría de Toallitas Húmedas para Bebés entre el 2008 y 2009 el Share of Investment “SOI” (Variable que mide el nivel de inversión en TRP`s² de las marcas en Televisión) era prácticamente el 100% de Ganso. El nuevo objetivo de Toallitas Panda para el 2010 (año del lanzamiento) y 2011 era alcanzar el 75% del SOI en el país, las inversiones en comunicación en Televisión de los

² TRP (Target Rating Point) mide los puntos de rating comprados sobre el componente estimado de un público objetivo (target) dentro del grueso de la audiencia. Es medido como la suma de los ratings alcanzados por una publicidad, en un medio vehículo específico, generalmente televisión, dentro del público objetivo (target).

fabricantes de Toallitas a dicha fecha crecían a una tasa del 27% anual en promedio (Gráfico 4).

Gráfico 4. Inversión en Pesos Comunicación Medios Masivos Toallitas Húmedas para Bebés – Televisión. (Miles de Millones de Pesos)

Marca	2008		2009		
	Inversión	SOI	Inversión	SOI	Var
Panda	\$10	0%	\$-	0%	
Ganso	\$2.129	98%	\$2.720	99%	28%
J&J	\$24	1%	\$22	1%	-6%
Kisses	\$3	0%	\$-	0%	-100%
Total Toallitas Húmedas para Bebés	\$2.166	100%	\$2.743	100%	27%

Fuente: IBOPE 2008 y 2009 – Reportes Agencia OMD año 2008 y 2009

Lo que se debía comunicar estaba fundamentado en anunciar el nuevo portafolio enunciando los nuevos componentes y funcionalidades de las toallitas, para esto se realizaría un comercial de 30 segundos anunciando la presencia del nuevo portafolio el cual se emitiría en el Prime Time de los Canales Nacionales, y se realizarían comerciales cortinillas de 10 segundos (uno para cada nuevo producto) buscando transmitir de cada uno la propuesta de valor para el mercado objetivo, resaltando los atributos diferenciadores de cada producto. En total 9 comerciales tendrían las Toallitas Panda para el segundo semestre de 2010.

5.2.4. Roles Canales Comerciales año 2010

El rol de los canales comerciales estaba claro para la categoría según los pesos vendidos por cada uno de ellos. Según Nielsen (Anexo 5) un 60% lo tenían los Supermercados de Cadena, el 26% las Droguerías, un 7% los Supermercados de Independientes y otro 7% las Pañaleras, pero independiente del peso en

ventas de cada canal, el objetivo era tener el 100% del portafolio en todos los canales, pues la premisa utilizada era que con el apoyo de inversión en publicidad, la oportunidad de tener distribución en todos los establecimientos era necesaria.

Una de las grandes fortalezas de Cuidado Total es la comercialización y distribución de sus productos en el país, más aún cuando nació como distribuidor para diferentes fabricantes multinacionales. Este pilar sería fundamental a la hora de sembrar un nuevo portafolio tan robusto en los canales, ya que los dueños de los establecimientos son reacios a manejar nuevas marcas, argumentando que tener inventario de artículos desconocidos a disposición de los consumidores es un riesgo financiero cuando no existe la certeza de que estos sean solicitados para el consumo.

Por otra parte, uno de los principales retos era lograr entrar a las góndolas de los Supermercados en Cadena, más aún cuando el espacio en estas es asignado por los niveles de ventas de las marcas, es decir que en ese momento las Toallitas Panda tenían el 13% del espacio, al ser el 13% de las ventas de la categoría. El argumento a utilizar para tener espacio adicional en las góndolas era claro: Primero, se realizaría una gran inversión en comunicación lo que incentivaría a los consumidores a adquirir los nuevos productos. Segundo, se cuenta con el respaldo de la marca Panda, por lo cual las nuevas toallitas no son un producto 100% de una marca desconocida. Y tercero, se aspira a que la calidad del producto garantice que una vez probadas las toallitas por las mamás, estas volverían por él y generaría rotación de la mercancía.

De esta forma se estructuró el accionar del lanzamiento de la nueva línea de Toallitas Panda y efectivamente se implementó según las fechas definidas. En el mes de Julio del año 2010 las toallitas hicieron presencia en el mercado nacional.

5.2.5. Julio de 2011: Los resultados

Los documentos con los cuales Luis Muelle soportó su análisis contenían la siguiente información:

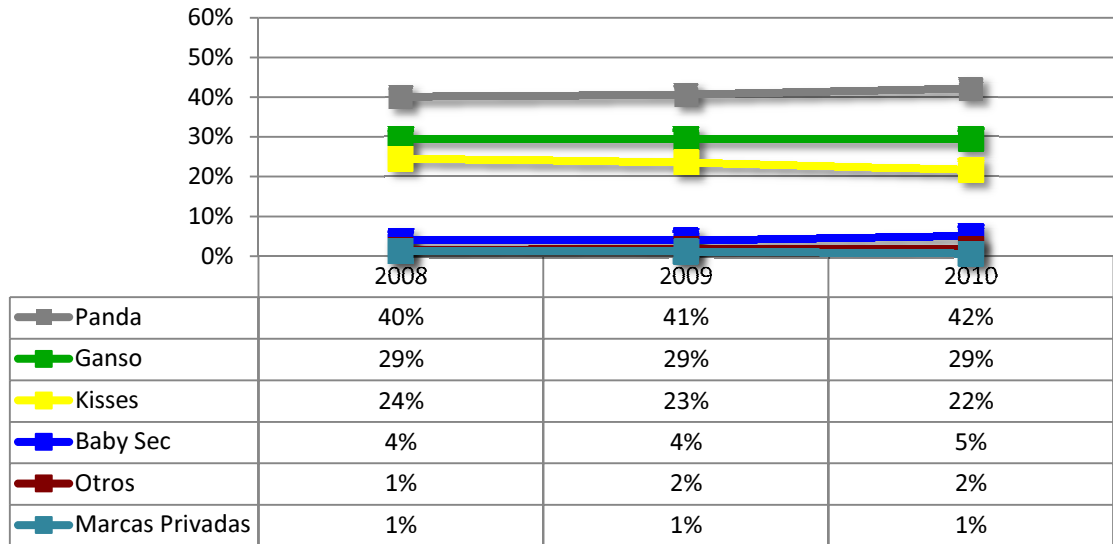
1. Participación de las Marcas en pesos, en el Mercado de Toallitas Húmedas para Bebé del año 2008 al 2011 (Anexo 10)
2. Inversión en Televisión en Pesos, marcas de Toallitas Húmedas para Bebé (Anexo 11)
3. Estudio de paneles de preferencia de consumidor por segmento Panda versus Marca Líder año 2011 (Anexo 12), según la jerarquización de atributos relevantes para las mamás (Anexo 13)
4. Documentación de posibles fallas a la hora de buscar penetrar el mercado de Toallitas Húmedas para Bebé, según las entrevistas realizadas a los participantes del lanzamiento de Producto, Comunicación y Canales dentro de la Unidad de Negocio (Anexo 14).

Obviamente Luis Muelle no podía tomar estos 4 puntos como su análisis o diagnóstico ante la organización, pues esto sería ir a leer unos datos que la compañía ya conoce. Sin embargo haciendo un apropiado análisis de los cuatro reportes se tenía la posibilidad de realizar un diagnóstico apropiado.

Para el informe que Luis debía presentar, ya contaba con toda la información. El diagnóstico detectaba las causales con mayor probabilidad de incidencia sobre el resultado, pero al llegar al salón, las inquietudes seguían rondando su cabeza: ¿Cuál fue la esencia del fracaso? ¿Cómo impactó dicha falla en cada una de las áreas implicadas en el lanzamiento (producto, publicidad, producción, plaza)? ¿Cómo pudo identificarse la falla antes de realizar el lanzamiento?

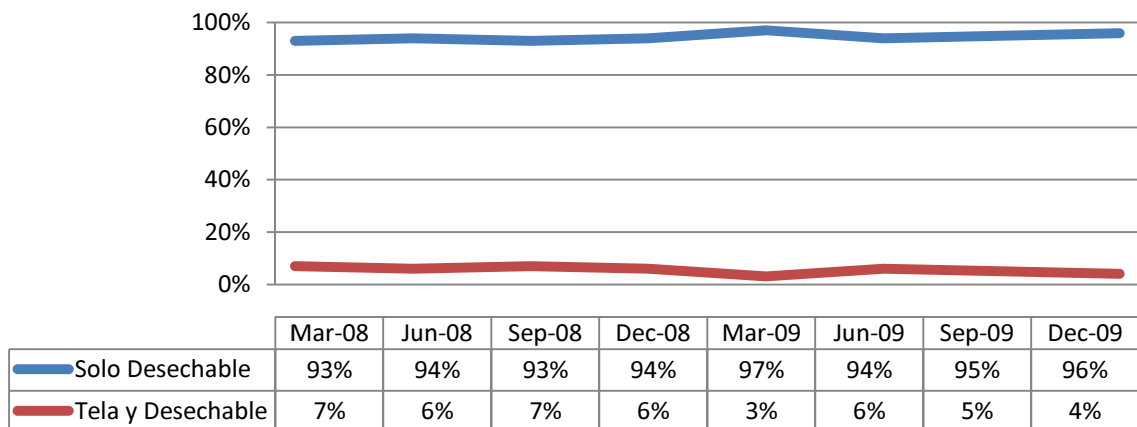
6. ANEXOS

Anexo 1. Participación de Mercado en pesos Colombia, Pañales para Bebé por Marca. Cifras Porcentuales.



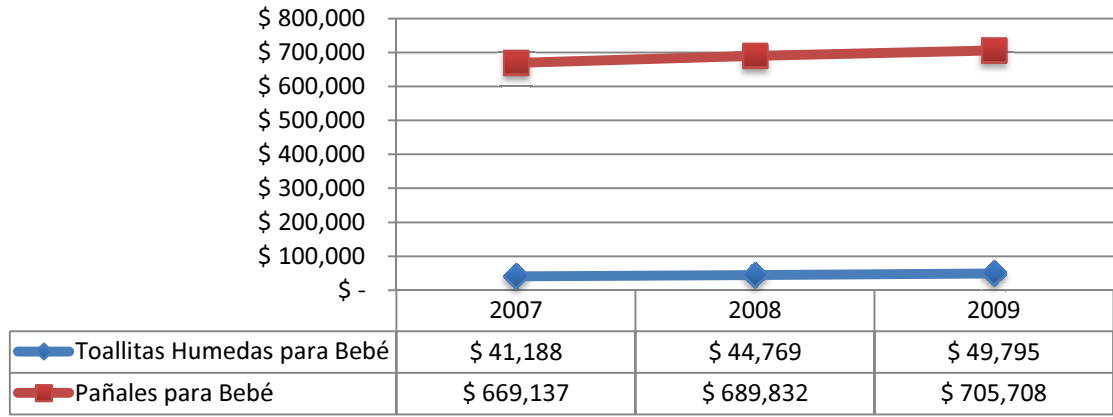
Fuente: Retail Nielsen Categoría Pañales para Bebé Total País año 2008 a 2010

Anexo 2. Porcentaje de Hogares según Uso de Tipo de Pañal para Bebé Colombia. Trimestral.



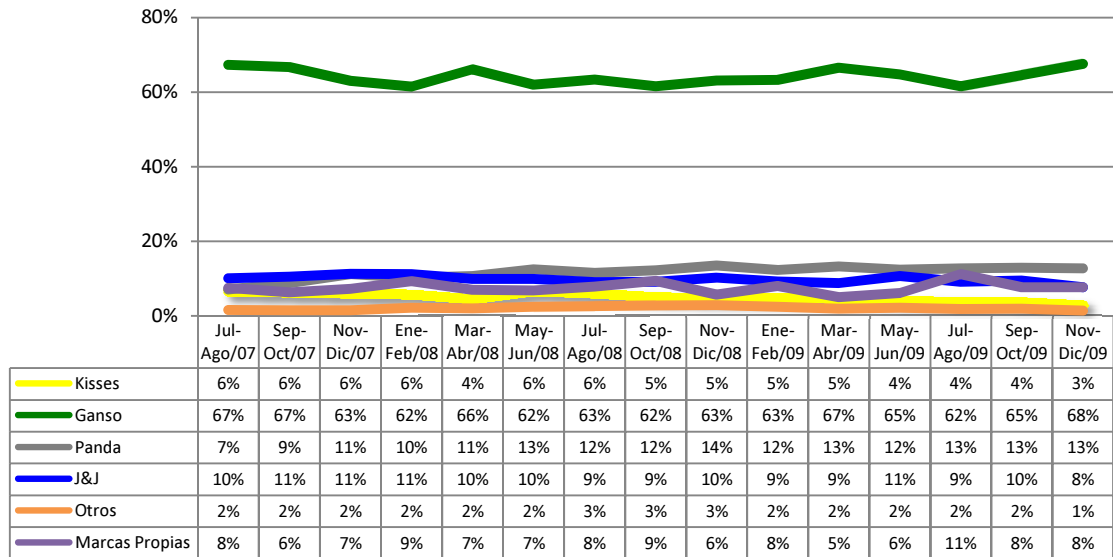
Fuente: HomeScan Nielsen. Categoría Pañales para Bebé Total País año 2008 y 2009

Anexo 3. Venta miles de millones de pesos Colombia, Toallitas Húmedas para Bebé y Pañales para Bebé. 2007, 2008 y 2009.



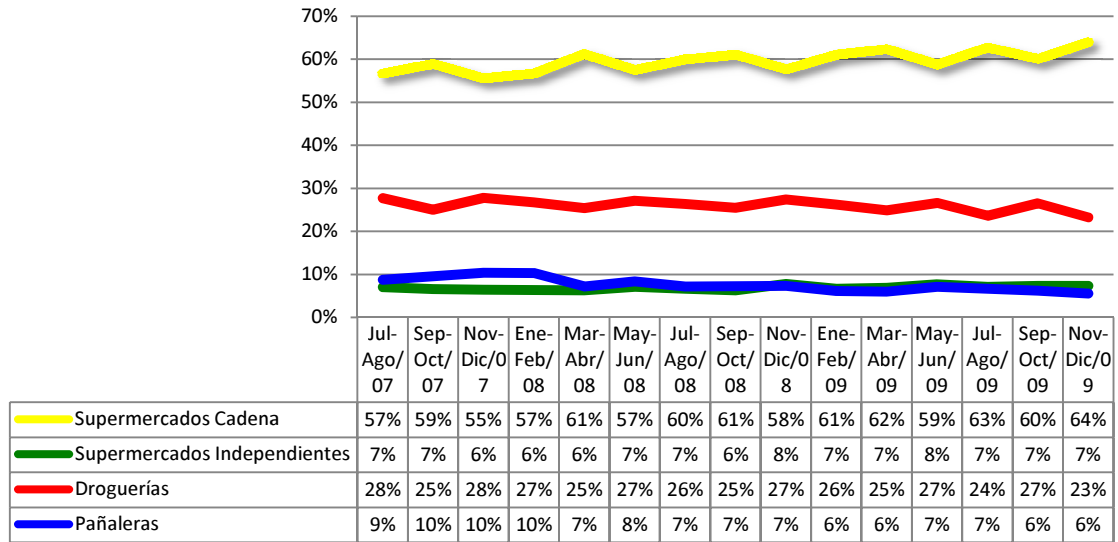
Fuente: Retail Nielsen Categorías Toallitas Húmedas para Bebé y Pañales para Bebé, Total País año 2007 a 2009

Anexo 4. Participación de Mercado en pesos Colombia, Toallitas Húmedas para Bebé por Marca. Cifras Porcentuales bimestrales.



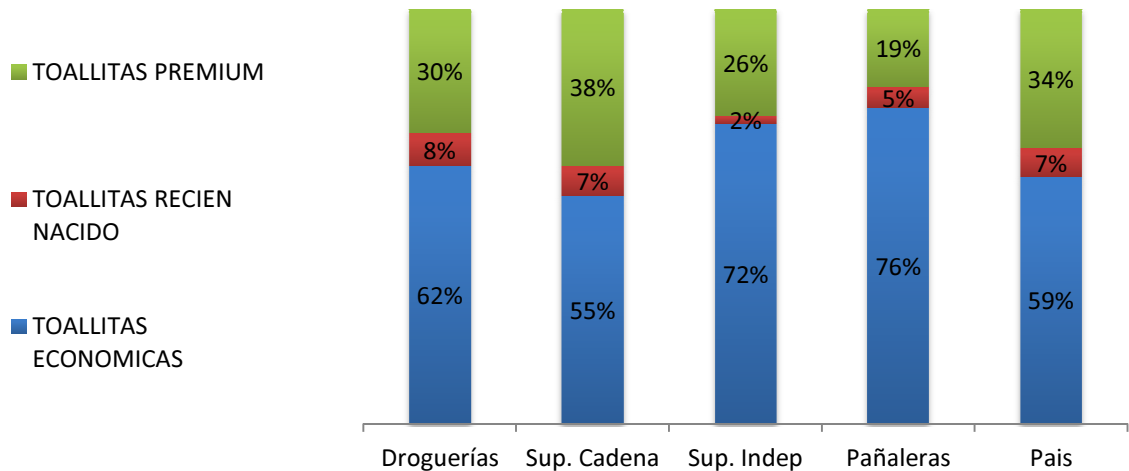
Fuente: Retail Nielsen Categoría Toallitas Húmedas para Bebé Total País, Julio 2007 a Diciembre 2009

Anexo 5. Estructura de Mercado en pesos Colombia, Toallitas Húmedas para Bebé Canales Minoristas. Cifras Porcentuales bimestrales.



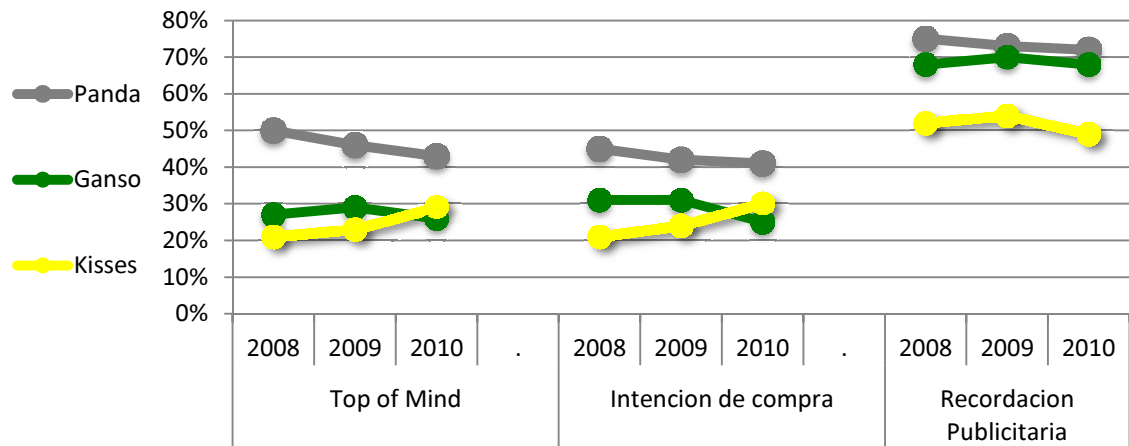
Fuente: Retail Nielsen Categoría Toallitas Húmedas para Bebé Total País, Julio 2007 a Diciembre 2009

Anexo 6. Estructura de Mercado en pesos Colombia, Toallitas Húmedas para Bebé. Canales Minoristas por Grupos de Productos. Cifras Porcentuales Total Año 2009.



Fuente: Retail Nielsen Categoría Toallitas Húmedas para Bebé Total País, Acumulado Enero a Diciembre 2009

Anexo 7. Variables de Imagen Marcas de Pañales para Bebé. Top of Mind; Intención de Compra; Recordación Publicitaria.



Fuente: Estudios de Monitor, Quanta. Años 2008, 2009 y 2010

Anexo 8. Misión y Visión Cuidado Total S.A.

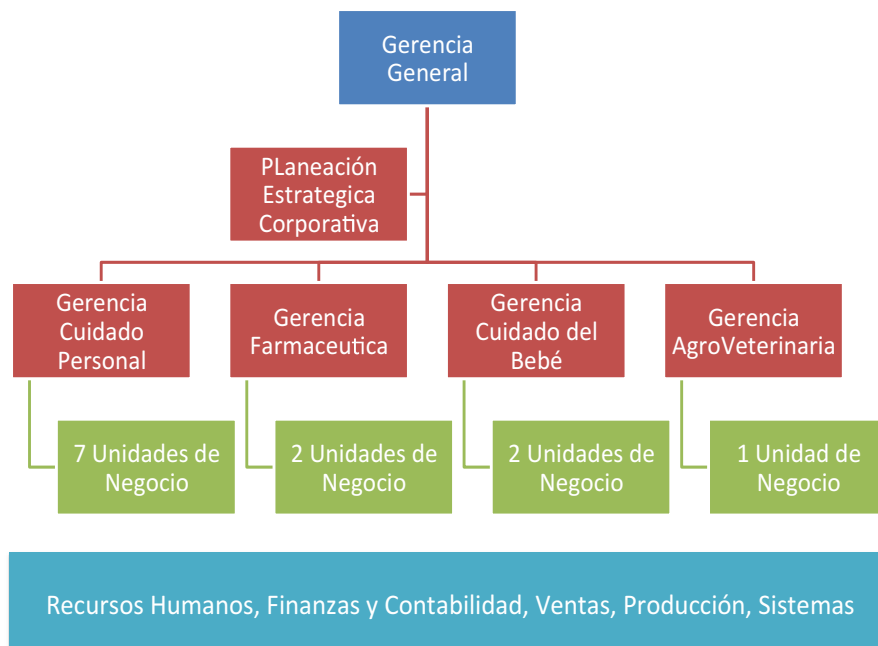
Misión

Nuestra misión es maximizar el valor de la compañía para la comunidad, nuestros consumidores y prescriptores, nuestros clientes, trabajadores y accionistas. Debemos lograrlo a través de la producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar, adhesivos industriales y comerciales. La responsabilidad total, la transparencia, la confianza, el respeto, el trabajo en equipo y las relaciones claras que aseguren mutuo crecimiento deben gobernar la conducta de quienes dependen directa o indirectamente de la compañía. El desarrollo personal debe ser propósito de todos.

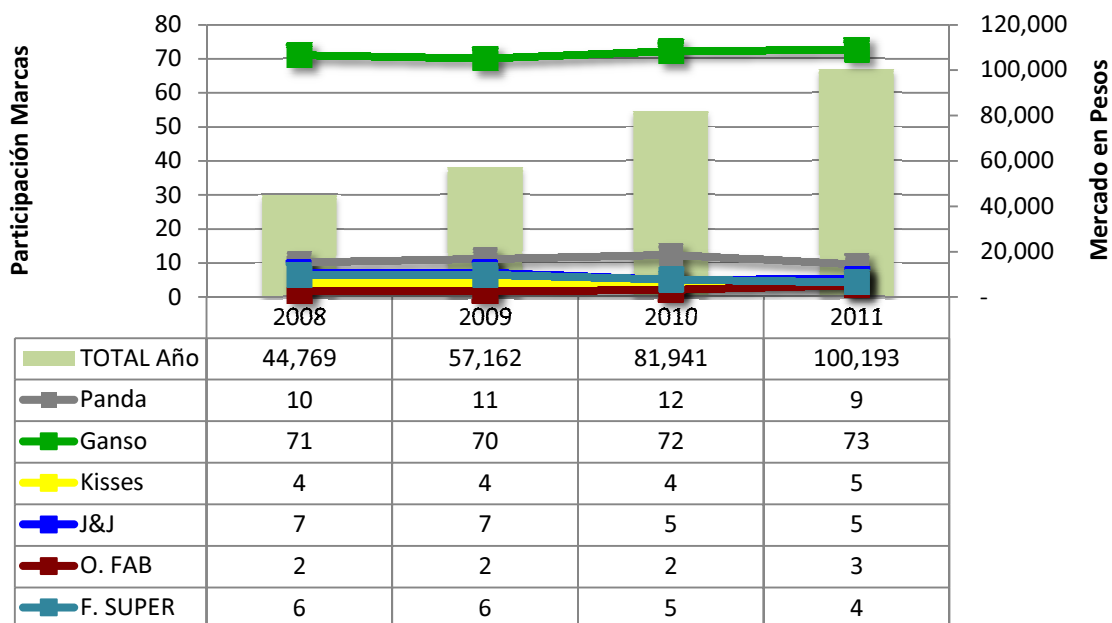
Visión

En diez años (2.019), Cuidado Total será uno de los 50 grupos empresariales más significativos de Colombia, con operaciones en varios países de América. Seremos una compañía reconocida nacional e internacionalmente por la responsabilidad asumida en todos sus actos. Contaremos con un grupo humano altamente calificado, vital, transparente, responsable y comprometido con los valores de la organización. La permanente preocupación por la persona y su bienestar será el motor para la creatividad y propiciará la actitud innovadora indispensable para satisfacer sus nuevas necesidades. En Cuidado Total, la capacitación de nuestros colaboradores y la eficiencia, adaptabilidad e innovación de nuestros procesos serán la base de la competitividad, requisito para atender exitosamente los distintos mercados.

Anexo 9. Estructura Cuidado Total S.A.



Anexo 10. Participación de Mercado en pesos Colombia, Toallitas Húmedas para Bebé por Marca. Barras: Mercado en Miles de Millones de Pesos. Líneas: Participación de las Marcas por año, Cifras Netas Porcentuales



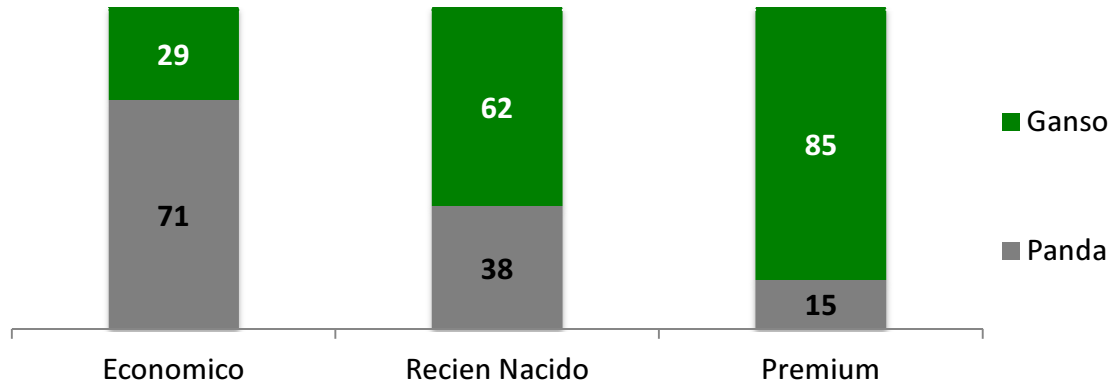
Fuente: Retail Nielsen Categoría Toallitas Húmedas para Bebé. Total País año 2008

Anexo 11. Inversión en Pesos Comunicación Medios Masivos Toallitas Húmedas para Bebé – Televisión (Miles de millones de pesos)

Marca	2010			2011		
	Inv	SOI	Var	Inv	SOI	Var
Panda	\$3.253	85%		\$1.799	57%	-45%
Ganso	\$585	15%	-78%	\$582	19%	0%
J&J	\$-	0%		\$763	24%	
Kisses	\$-	0%		\$0	0%	
Total Toallitas Húmedas para Bebés	\$3.838	100%	40%	\$3.144	100%	-18%

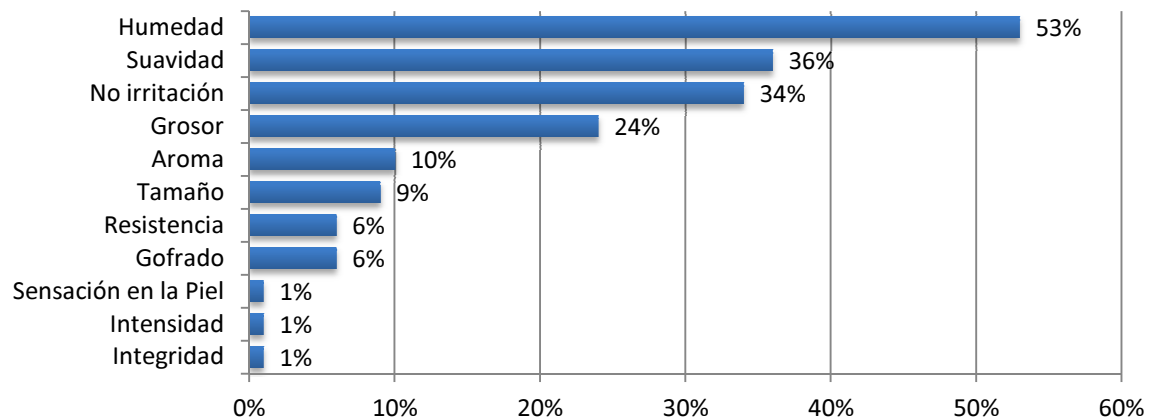
Fuente: IBOPE 2011 – Reportes Agencia OMD 2010 y 2011

Anexo 12. Estudio Paneles de Consumidor: Porcentaje de preferencia de consumidores por segmento 2011 (No existe el estudio para 2008-2009-2010)



Fuente: Paneles de Consumidor Toallitas Húmedas para Bebé 2011, SL Research

Anexo 13. Jerarquización de Atributos de las Toallitas Húmedas para Bebé, según preferencias de las Consumidoras. Año 2011 (No existe el estudio para 2008-2009-2010)



Fuente: Paneles de Consumidor Toallitas Húmedas para Bebé 2011, SL Research

Anexo 14. Documento de recolección (Posibles fallas en el momento del lanzamiento 2010, según entrevistas a responsables dentro de la Unidad de Negocio)

Santiago de Cali, agosto 15 de 2011

Documentación Caso Lanzamiento Toallitas 2010

- Se hicieron evaluaciones de concepto de producto, (nombres, ingredientes, beneficios) que validaron la pertinencia de estos, pero no se hicieron paneles de prueba de producto comparándolo versus la marca líder antes del lanzamiento.
- En el segmento económico (Productos Aloe y, Caléndula y Manzanilla), por costo de fabricación se decidió no incluir tapa dispensadora en el empaque y no realizar ofertas.
- Posterior al lanzamiento en abril de 2010 se detectó que el portafolio de Toallitas Panda en general no era competitivo frente a la marca líder (Según los paneles de prueba de consumidor realizados en el 2011), excepto en el caso de Aloe, que resultó ganador en panel versus la marca líder. Sin embargo este producto tenía un déficit en cuanto al empaque versus la competencia, y es que no tenía tapa dispensadora.
- El producto lanzado aunque cumplía con estándares de calidad internacional, no se evaluó versus los estándares de la marca líder en el país, por ende no respondía a las verdaderas necesidades de la mamá colombiana.
- La comunicación en medios masivos (dado a que no se identificaron con anterioridad las necesidades y estándares de las mamás colombianas) estuvo orientada hacia aspectos secundarios en cuanto a la relevancia de atributos para las consumidoras.
- Definitivamente en el principal canal de comercialización (Supermercados en Cadena) no se logró incluir el 100% de los ocho artículos lanzados en las góndolas dado al poco espacio disponible para la categoría, esto conllevó a que no se siguiera un plan de inclusión de artículos por prioridades, por lo cual en cada punto de venta se encontraban diferentes artículos. Esto generó confusión en las consumidoras, dado que no sabían que realmente podían encontrar en los supermercados.
- De los 8 artículos, la apuesta por 3 de ellos era hacia nichos muy específicos (Limpiador de Pezones, Tea tree oil y Eucalipto) y dado a que no todos los artículos estaban en todas las góndolas de los Supermercados, su venta y rotación nunca tuvo la oportunidad de llegar.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. E. (1984). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, México.
- Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Octava edición. Editorial Prentice Hall, México.
- The Nielsen Company. Retail Nielsen Categoría Toallitas Húmedas para Bebé Colombia. 2008, 2009, 2010, 2011.
- The Nielsen Company. Retail Nielsen Categoría Pañales para Bebé Colombia. 2008, 2009, 2010.
- The Nielsen Company. Homescan Categoría Pañales para Bebé Colombia. 2008, 2009.
- IBOPE. Reporte de Inversión en Televisión Marcas Toallitas Húmedas para Bebé Colombia. 2009 - 2011
- SL Research. Estudio, Paneles de prueba de producto consumidores de Toallitas Húmedas para Bebé y jerarquización de atributos, Colombia. 2011
- QUANTA. Monitor, Variables de Imagen marcas de Pañales para Bebé en Colombia. 2008, 2009, 2010
- NONWOVENS INDUSTRY. Wipes: What, Where, Why & How?. www.nonwovens-industry.com
- NONWOVENS INDUSTRY. Emerging Markets: Ripe for baby wipes. www.nonwovens-industry.com