

# DINERO

REVISTA DEL

Y LOS NEGOCIOS

## COLON DESCUBRE JAPON



200 PTAS. CANARIAS

**Savin,  
sabor  
americano**

**Fondos de  
Pensiones:  
Jubilaciones a medida**

Documento: P. de L. de Regulación  
de los Fondos  
de Pensiones



JOSE MANUEL GARAYOA

# COLON DESCUBRE JAPON

**Camp, fabricante del detergente Colón, ha entrado en crisis en los dos últimos años. Para remontarla se ha aliado con el gigante japonés KAO y ha fichado a Manuel de Luque, que quiere ser el Iacocca de los detergentes en España.**

**L**A alarma ha cundido en Camp, empresa española que, junto con Corona en México, es la única en el mundo que ha logrado sobrevivir a la competencia de las cuatro grandes multinacionales que dominan el mercado mundial de detergentes. El estancamiento de sus ventas en el mercado interior y la drástica caída en el exterior —en dos años sus exportaciones se han reducido a la mitad— han propiciado una nueva estrategia basada en tres ejes. La alianza con la multinacional japonesa KAO, el quinto grande en discordia; el fichaje de un nuevo director, Manuel de Luque, el primer Iacocca español, y la creación de una división internacional constituyen las tres claves para evitar que se hunda el imperio creado hace cincuenta y dos años por Juan Camp.

**MARKETING TELEVISIVO.** «Busque, compare y, si encuentra algo mejor, cómprelo.» Este es el mensaje que Manuel de Luque, el nuevo director de Camp, envía a las amas de casa a través de la televisión. Una actitud inédita en el marketing español, en el más puro estilo de triunfador Lee Iacocca,

que es juzgada por su protagonista «como una necesidad de asumir responsabilidades con el grado de dureza que necesita la empresa para seguir ocupando un lugar importante en la industria de la limpieza».

Manuel de Luque ha llegado con ganas de pelear. Canario, de treinta y ocho años, economista, fue director de detergentes P & G en Alemania y director de la misma empresa en España del departamento de I + D. Es decir, no es un recién llegado en el durísimo mercado de los detergentes.

Según Manuel de Luque, «hemos modificado el código de comunicación, ya que hasta ahora se bombardeaba a las amas de casa con imágenes fuertemente dramatizadas que las representaban como personas abrumadas por los trabajos domésticos. Yo hablo del producto, garantizo la calidad y su rendimiento, y además le abro opciones. Creo que esto responde mucho más a la mujer de hoy».

**DECISIONES RADICALES.** En el campo de los detergentes la importancia del marketing es fundamental. Cada tres semanas aparecen paneles con ocho o nueve opciones de compra distinta. Según los especialistas, por un usuario





leal hay dos que compran dependiendo del impacto promocional que reciben en ese espacio de tiempo. De ahí las oscilaciones y los cambios en las posiciones que ocupan las empresas en el ranking de la industria.

Si en el sector del automóvil, que está también sometido a fuertes campañas de imagen, el período de sustitución ronda los dos años, en el mundo de los detergentes todo puede variar en tres o cuatro semanas. No es casual que la figura del *product manager* —jefe de producto— fuera invención de una empresa de detergentes. La campaña iniciada en televisión por *S. A. Camp* irá seguida de nuevas decisiones radicales en el campo del *marketing*, pero también de lanzamientos de nuevos productos. Según Manuel de Luque, «vamos a empezar a fabricar las gamas en que han adquirido ventaja las multinacionales pero además haremos productos diferentes que por ahora prefiero mantener en secreto». *S. A. Camp* está probando en Canarias la efectividad de un detergente concentrado que es una de las líneas con más futuro en el mercado de los detergentes, como se está demostrando en todo el mundo.

Ha sido precisamente la incapacidad de esta empresa para sacar productos nuevos, una política de *marketing* desenfocada y una pérdida de competitividad en materia de investigación tecnológica frente a las multinacionales, la que ha hecho que la empresa perdiera el pie a partir de 1984. Una empresa de dimensión meramente nacional como *Camp* no puede sobrevivir durante mucho tiempo sin lanzar novedades de una forma continuada al mercado. *S. A. Camp* vio con impotencia cómo en los dos últimos años la competencia sacaba los líquidos limpia-hogares, líquidos para lavavajillas o detergentes especiales para prendas finas, de color o de lavar a mano, cuando su política siempre había sido agresiva en este terreno.

#### EL ALIADO JAPONES.

Por otra parte, la política de *marketing* llevada a cabo en el último período se concentró excesivamente en las



promociones, que hoy son juzgadas por la dirección de la empresa como un mero instrumento para vender más a corto plazo y como una manera artificial de comprar participación de mercado.

Por ello, *S. A. Camp* ha estrechado los lazos con *KAO*. Relaciones que se remontan, en el campo tecnológico, a 1976, pero que ahora tomarán un nuevo rumbo con el lanzamiento conjunto de nuevos productos.

*KAO Corporation* está radicada en Tokio y, según ha podido saber DINERO, facturó en 1985 alrededor de 250.000 millones de pesetas con una plantilla de 5.600 empleados. En Barcelona tiene dos empresas desde 1971, *Sinor KAO*, que fabrica productos químicos, y *Mocins KAO*, dedicada a productos tensoactivos. Entre ambas facturan 5.800 millones de

**KAO es la quinta gran multinacional del sector, pero hasta ahora no estaba presente ni en Europa ni en Estados Unidos. En 1985 facturó 250.000 millones de pesetas.**

pesetas y dan trabajo a 250 personas.

La expansión de *KAO* se ha realizado hasta ahora básicamente en el área asiática ya que, aparte de las ciudades en Barcelona, no tiene ninguna empresa en Europa ni en Estados Unidos. Por ello la alianza con *Camp* indica claramente una estrategia de introducción en nuevos mercados.

Es la única fórmula para que *Camp*, al igual que lo sucedido con todas las empresas europeas del sector, no caiga en manos de las cuatro grandes.

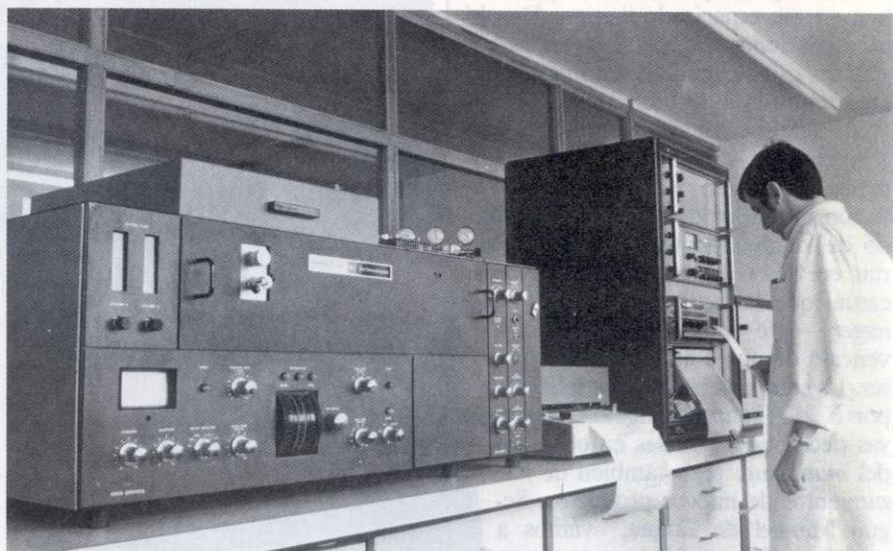
**ESTANCAMIENTO DE LAS VENTAS.** En el último ejercicio el volumen de facturación ascendió a 22.760 millones de pesetas, frente a una cifra de 23.338 millones alcanzados el año anterior. Según la dirección de la empresa, ello se debió fundamentalmente a un retroceso en las ventas realizadas en el mercado exterior. «En el mes de abril de 1985 dejamos de suministrar nuevos productos a una cadena alemana, que decidió dejar de comercializar produc-



tos españoles. También nos afectó *a posteriori* el conflicto con Argelia que, si bien se ha solucionado, hizo que en 1985 no pudiéramos recuperar la parte del mercado que teníamos hace años.»

Los datos demuestran que el desarrollo de S. A. Camp se ha estancado. Las ventas en España fueron de 20.000 millones de pesetas frente a 19.740 millones alcanzados en 1984, lo que evidencia que el ligero crecimiento fue fruto únicamente de los aumentos de precios aplicados. La plantilla de la empresa, que en 1981 era de 1.000 personas, se redujo en 1985 a 790 después de haberse destruido en ese año otros 70 puestos de trabajo. El año pasado la empresa produjo 187.000 toneladas de detergente cuando su capacidad de producción se sitúa aproximadamente en 250.000 toneladas, lo que representa un grado de utilización del 75 % de la capacidad instalada.

**LAS SEGUNDAS MARCAS.** A causa de la crisis económica y de la pérdida del poder adquisitivo, se ha producido la aparición de las denominadas *segundas*



Camp destina a investigación y desarrollo cantidades proporcionalmente similares a las de las multinacionales.

marcas cuyas características más importantes son la baja calidad y el bajo precio.

El precio de los detergentes de S. A. Camp se sitúa en el sector alto, es de-

cir, en los que sirven de referencia a todas las marcas de primera calidad. El objetivo de la empresa española es el de mantenerse en el mismo nivel que las firmas multinacionales y no caer en

## INNOVAR O MORIR

**E**N 1984 se rompió la línea ascendente que había tenido S. A. Camp desde su nacimiento. Fundada en 1934 por **Juan Camp Uñó** como pequeña jabonería situada en Granollers, la empresa pasó de ser una firma de alcance meramente regional a ser la empresa puntera a escala nacional. El salto se produjo en 1954 con la aparición del jabón del producto *Elena*, que fue el primer jabón en polvo español que además contenía blanqueantes ópticos. Los resultados obtenidos con la comercialización de *Elena* representaron el inicio de la expansión de la empresa.

En 1960 entró en funcionamiento la primera torre de automatización, que permitió a S. A. Camp lanzar el primer detergente automatizado para el lavado de ropa a mano, y que puso en evidencia un marcado sentido de la anticipación por parte de la empresa, ya que se vivía todavía en una época de auge del jabón en polvo.

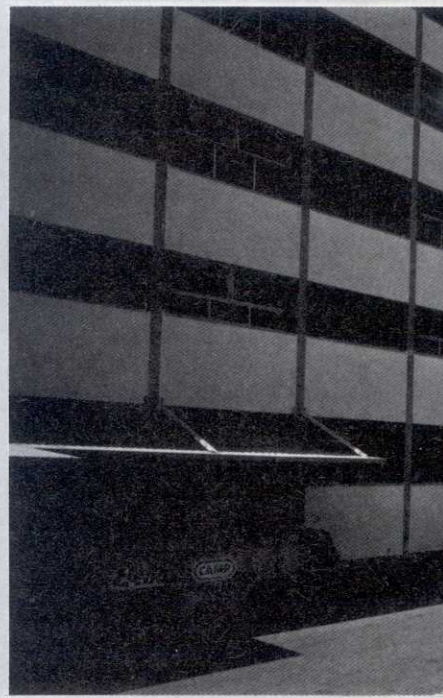
Los años siguientes se caracterizaron por un desarrollo intensivo

de la investigación. Dicha investigación respondía a una estrategia encaminada a conseguir un buen posicionamiento en el mercado español antes de la llegada a España de las multinacionales.

Fruto de esta política la empresa fue capaz de realizar lanzamientos que fueron en su día *productos revolucionarios* el en sector. En 1963 la empresa saca *Colón*, primer detergente para máquinas automáticas y que hoy sigue siendo líder en su segmento. En 1968 lanza el suavizante *Flor*. Al año siguiente aparece *Coral*, primer detergente biológico. En 1971 crea *Bigic* que fue el primer jabón para lavavajillas automático. Y por fin, en 1982, da una nueva sorpresa con *Vial*, un detergente líquido para máquina automática.

En síntesis, la política de la empresa hasta 1965 fue la de procurar anticiparse a las multinacionales a la vista de las dificultades que tenían éstas para adaptarse al mercado español. *Procter & Gamble*, *Lever* y *Henkel*, tuvieron problemas en sus inicios a causa funda-

mentalmente de su desconocimiento de las pautas de consumo de las amas de casa españolas, entre otras razones porque sus responsables eran extranjeros y utili-





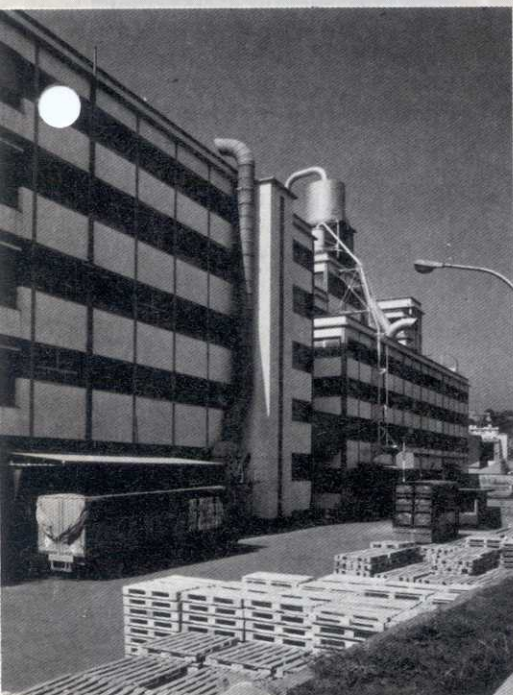
La cifra de ventas de Camp es de 22.000 millones de pesetas aproximadamente. Las grandes cuentan en cifras parecidas, pero en dólares.

la tentación de ocupar una posición preminente entre las firmas de segundo rango que han aprovechado la crisis económica para hacerse con el 30 % de la cuota de mercado del sector de los detergentes.

S. A. Camp es líder en el segmento de detergentes para máquinas automáticas y en el de suavizantes para la ropa. Su mayor debilidad se encuentra en el segmento de limpiavajillas. La lucha por mantener sus posiciones en el mercado interior en los subsectores en que es líder, y mejorar sus ventas en la línea de productos donde está peor colocada, pasará por realizar un esfuer-

zaban estrategias de *marketing* que chocaban en el mercado español. Estas deficiencias fueron posteriormente subsanadas cuando cambiaron de política y empezaron a fichar ejecutivos nacionales.

A partir de 1965 S. A. Camp decidió modificar su política a causa



zo titánico de aproximarse al consumidor español.

**SESENTA PRODUCTOS.** El otro frente es recuperar el pulso en los mercados exteriores. S. A. Camp exporta a Francia, países de Oriente Medio e Israel. Según Manuel de Luque, «hasta el año pasado la empresa seguía una política basada en exportar productos a cadenas de distribución. A partir de ahora no vamos a vender nuestro detergente a cadenas que luego los comercializan con su nombre, sino que vamos a introducir nuestras propias marcas, como Israel».

En los planes de la empresa entra asimismo el reforzamiento de la división industrial. Camp fabrica más de sesenta productos distintos, que vende a hoteles, residencias, restaurantes y hospitales. Según Manuel de Luque, «esta división es también importante porque hasta ahora las multinacionales no se habían dado cuenta de su existencia. Ahora están descubriendo este campo, pero a nosotros nos corresponde aprovechar la ventaja adquirida». □

de la presión cada vez más fuerte de las multinacionales, capaces de hacer elevadísimas inversiones publicitarias, y debido también a los cambios producidos en los canales de distribución. Ello condujo a la empresa catalana a mejorar y enriquecer la calidad de los productos, centrar precios y desarrollar fuertes campañas de publicidad.

Asimismo, S. A. Camp procedió a ampliar su capacidad de fabricación que en la actualidad está formada por tres torres de atomización, una unidad de sulfonación, una planta productora de líquidos, un centro de control de energía, además de las líneas de fabricación y envasado. La factoría de Granollers ocupa en estos momentos una extensión de 55.000 metros cuadrados.

Actualmente Camp destina aproximadamente a I + D la misma proporción de recursos que las multinacionales, un 2 % de su volumen de facturación. Pero mientras la cifra de ventas de la empresa catalana es aproximadamente de 22.000 millones de pesetas, la de P & G es de 14.000 millones de dólares y la de otro gigante del sector, Unilever, es de 18.000 millones de dólares.

