

ZOTAL LABORATORIOS: B2B y el recorrido de la marca¹

“Zotal: Desinfectante o insecticida que se usa generalmente en establos o para el ganado”.

*Entrada en el Diccionario de la Lengua Española.
Real Academia Española.*

Agustín Olivares y Daniel Tejera, directores generales de Laboratorios Zotal S.L., reflexionaban en enero de 2019 sobre los logros que estaban a punto de alcanzar como consecuencia de la puesta en marcha, tres años antes, del Plan Estratégico Zotal 2020, así como del camino a seguir durante los siguientes años.

En 2010 apenas superaban los cinco millones de facturación, pero en 2018, concluida la crisis económica de 2007, habían superado los ocho millones y el logro de los objetivos del Plan Estratégico se veían cada vez más cerca. Parecía el momento de pensar sobre nuevas alternativas de crecimiento.

En el Plan Estratégico habían definido el marco de actuación de lo que debería ser la empresa. Ahora debían concretar las bases de crecimiento futuro y les asaltaban varias dudas acerca de cómo competir tanto con las grandes multinacionales presentes en los mercados donde desarrollaban sus operaciones, como con las pequeñas empresas que seguían estrategias competitivas diferentes.

Su principal marca era Zotal y sobre ella habían ampliado el portafolio de productos y marcas en el ámbito de la ganadería, al mismo tiempo que entraban de forma incipiente en el mercado de gran consumo, a través de dos productos, con la marca Zotal Hogar. A su vez, comenzaban a consolidar algunos mercados internacionales después de muchos

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2019, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

años tramitando las homologaciones pertinentes y los permisos de comercialización de sus productos.

Por todo ello cabía preguntarse: ¿Hasta qué punto Zotal era la marca con la que debían comercializarse sus productos tanto en los mercados nacionales como en los internacionales? ¿Deberían potenciarla como marca principal o dejarla como marca corporativa y que conviviera con las de cada producto? ¿Tendría potencial para competir de forma significativa en otros mercados nacionales como el de gran consumo, utilizando la marca Zotal Hogar como extensión de la marca corporativa Zotal? ¿Qué ventajas e inconvenientes presentaría esta última opción? ¿Qué deberían hacer o cuál podría ser su propuesta de valor para reforzar la posición competitiva de Laboratorios Zotal S.L.? ¿Qué potencial tenía esta pyme industrial, familiar y centenaria?

ORIGEN E HISTORIA DE LABORATORIOS ZOTAL S.L.

José Tejera de la Torre regresó a Sevilla en 1909, tras haber emigrado a Argentina. En Inglaterra había comprado la patente de la marca Zotal y los derechos de fabricación del producto.

Se trataba de un desinfectante, microbicida, fungicida y desodorante animal de origen fenólico, perteneciente al grupo de los conocidos genéricamente como “*black fluids*” o concentrados de color negro, que al disolverse en agua se volvían de color blanco y tenían un marcado olor. Estos productos eran muy populares en Europa durante el siglo XIX por su aceptación como desinfectantes, especialmente para animales, aunque no de forma exclusiva pues pronto comenzó también a fabricarse jabón para uso humano.

La actividad industrial se inició en Camas, localidad limítrofe con Sevilla, donde aún se mantenía la empresa en 2018.

El fallecimiento del fundador sin descendencia directa hizo que la actividad fuese heredada a partes iguales por su hermano Camilo y una hermana, por lo que la empresa pasó a denominarse “*Camilo Tejera & Hermana*”. Posteriormente, y como consecuencia del matrimonio de uno de los miembros con la familia Olivares, la sociedad cambió su nombre por el de “*Tejera & Olivares*”, tal y como seguía llamándose en la actualidad.

Desde su fundación la historia de la empresa estaba muy unida a la ganadería, era una de las más antiguas de su sector y estaba registrada con el número uno en la Subdirección General de Sanidad Animal del Ministerio de Agricultura de España. Su notoriedad había sido muy elevada a principios del siglo XX, por lo que el Rey Alfonso XIII otorgó la distinción de Proveedor de la Real Casa, reconocimiento de alta valoración en la época. La empresa tuvo incluso un pabellón propio en la Exposición Iberoamericana de Sevilla de 1929. (Véase Anexo 1: Imágenes históricas de Zotal).

La marca Zotal llegó a convertirse en un genérico para referirse a la desinfección y sanidad animal. La Real Academia Española de la lengua le otorgó una entrada propia en su diccionario.

El uso de la categoría de productos a la que pertenecía Zotal fue decayendo a lo largo del siglo XX, a medida que la sociedad iba prescindiendo de la tracción animal y de su presencia en la vida cotidiana. El producto Zotal siguió la misma tendencia que su sector, por lo que la empresa fue adaptándose a los cambios del mercado. Por ello, creó Laboratorios Zotal S.L. para fabricar y distribuir una amplia gama de productos y marcas relacionados con la sanidad animal.

En el siglo XXI, Tejera y Olivares S.A. seguía siendo una empresa familiar propiedad de los descendientes del fundador. Fabricaba y distribuía una amplia gama de productos y marcas principalmente en el sector zosanitario. Zotal, a pesar de ser la marca principal, apenas alcanzaba el 20% de las ventas, aunque mantenía la notoriedad lograda en el pasado y su característica lata de 5 litros seguía comercializándose, convertida en una imagen casi iconográfica del *packaging* industrial.

LA BIOSEGURIDAD ANIMAL EN ESPAÑA Y SU ENTORNO COMPETITIVO

En 2017, según Veterindustria², el mercado de la sanidad y la nutrición animal tenía un volumen de facturación aproximado de 1.417 M€, de los cuales 938 correspondía al mercado nacional y 479 a la exportación. La región española de mayor volumen era Cataluña (255 M€), donde la especie que más se consumía era el porcino (330 M€.) y la línea de productos más importante era la de medicamentos farmacológicos (416 M€).

El segmento de bioseguridad animal, en el que Laboratorios Zotal S.L. realizaba sus operaciones, lo integraban los productos biológicos (vacunas) y los denominados de higiene pecuaria (limpieza, desinfección, desratización y desinsectación). El primero tenía un volumen aproximado de 240 millones de euros y el segundo de unos 33 millones de euros.

Además, la bioseguridad animal era una tarea sanitaria preventiva y el coste de sus productos apenas representaban el 2% de los costes de una explotación ganadera, donde el 80% solía corresponder a la alimentación y el resto a personal o gastos generales.

Zotal comercializaba sus productos en este segmento de mercado desde hacía más de un siglo, pero el entorno había cambiado drásticamente.

“La vida en España se ha desruralizado de forma radical y nosotros tenemos que movernos parejos a esa realidad. Además, las explotaciones ganaderas cada vez se concentran más y son más sofisticadas. Eso para nosotros puede ser un inconveniente porque tenemos que competir con grandes multinacionales para conseguir los contratos, pero en lo positivo es verdad que cada vez se le otorga

² Veterindustria era la Asociación Empresarial Española de la Industria de la Sanidad y Nutrición Animal. Realizaba anualmente un informe sobre el volumen del mercado, pero lo calculaba con los datos facilitados voluntariamente por los fabricantes que la integraban, por lo que el sector asumía que eran datos aproximados. www.veterindustria.com.