

Aguas envasadas: la ruptura de una espiral

sta reseña se va a centrar en el análisis de la industria española de las aguas envasadas así como en el de su distribución a través del canal alimentación, con el objeto de presentar una serie de líneas estratégicas generales de actuación.

Productos sustitutivos y palancas del consumo

Las aguas envasadas cuentan en el mercado con una serie de productos que actúan, en distinta medida y dependiendo de la ocasión, como sustitutivos de ella. Por competir directamente destacan las aguas de abastecimiento público, y en menor grado los zumos, refrescos, cerveza (con y sin alcohol) y, más marginalmente, el vino.

Suponiendo una cómoda accesibilidad a las aguas envasadas por parte del consumidor final, existen una serie de factores que influyen positiva o negativamente en su consumo, entre los que sobresalen los siguientes:

- ▶ **Abastecimiento público:** Una baja disponibilidad y calidad de las aguas canalizadas públicas actúan como agente crítico en la generación de demanda de aguas envasadas.
- ▶ **Costumbres:** También benefician a la demanda las actuales tendencias hacia el cuidado la salud (medicinal), la juventud (deportivo) y la estética (dietético).
- ▶ **Climatología** (principalmente pluviosidad y temperatura aparente). Este factor repercute en tres áreas básicas: La necesidad de consumo de líquidos, la atracción de turismo a la península, y la disponibilidad de aguas en los pantanos para hacer frente a las necesidades de suministro de la red pública (ver primer punto).
- ▶ **Situación económica:** Existiendo una disponibilidad y calidad mínima de aguas de abastecimiento público, el agua envasada deja de ser un bien objetivamente necesario para convertirse en todo caso en una necesidad subjetiva derivada de los gustos, costumbres e imagen del producto y marca.

- ▶ **Precio:** Por los factores que se señalarán más adelante, la demanda hacia estos productos es poco elástica;
- ▶ **Imagen:** Cabría distinguir entre la imagen asociada a las aguas envasadas en general y aquella que tienen entre sí las distintas marcas disponibles en el mercado. Ello determina tanto el grado de diferenciación de la categoría respecto sus productos sustitutivos y entre los distintos competidores de la industria.

Estructura de la industria y de la distribución

La industria de las aguas envasadas presenta a grandes rasgos las siguientes peculiaridades:

- ▶ Fragmentación (atomización) de la producción y mercado.
 - ▶ Ambito de actuación (distribución y marca) básicamente regional o local.
 - ▶ Propiedad familiar de las empresas
- Esta organización de la industria viene en gran medida originada por los altos costes logísticos (en relación al precio de venta) y por la configuración de la distribución tradicional.
- Los elevados costes logísticos han propiciado que los manantiales explotados y sus envasadoras se encuentren en lugares próximos a núcleos de consumo (población) importantes. Estos costes vienen ocasionados por:
- ▶ El elevado peso y volumen relativo.
 - ▶ La necesidad de almacenaje derivada de la estacionalidad.
 - ▶ La infraestructura nacional de transporte.
- Por otro lado, la atomización y dispersión de la propia distribución tradicional obligaba a unos elevados costes de gestión comercial y logísticos (transporte capilar).
- Con el tiempo, esta situación ha ido cambiando ligeramente y se están desarrollando marcas (pocas) de alcance nacional, a la vez que se produce una ligera concentración de la industria derivada de fusiones y adquisiciones (en algunos casos por la entrada de grupos multinacionales) de empresas implantadas regionalmente.
- A su vez, la distribución moderna está

incrementando su poder de compra respecto a los fabricantes, favorecida por:

- ▶ La concentración de ésta frente a una estructura industrial todavía muy atomizada y cada vez más necesitada de altos volúmenes de venta (ver más adelante).
- ▶ La poca diferenciación percibida por el consumidor de las aguas. Con ello, la distribución tiende a disponer en sus lineales únicamente de una o dos marcas simultáneamente (marca premium y primer precio).
- ▶ Los bajísimos costes de cambio de proveedor.
- ▶ La (no exenta de polémica) aparición en el mercado de las marcas del mismo distribuidor.
- ▶ El incremento del peso del canal alimentación frente al de HORECA y al (testimonial) domiciliario, lo que a su vez conlleva unos menores márgenes relativos.

La espiral de deterioro

Aunque con unas expectativas de crecimiento del sector importantes (soportadas por unas tasas positivas durante varios años y un consumo per cápita muy inferior todavía al de otros países mediterráneos tales como Italia y Francia), el mercado de las aguas envasadas está sufriendo un proceso de maduración acelerado derivado fundamentalmente del escaso conocimiento y percepción por parte de los consumidores finales hacia las calidades, cualidades y diferencias en general existentes entre los diversos tipos de agua envasada (la distinción que se realiza es básicamente entre con y sin gas) y marcas.

El poco nivel de diferenciación propicia la generación y desarrollo de competencia basada en el precio, reduciéndose la fidelidad a la marca y la elasticidad al precio (producto "commodity"). Ello, junto a unos costes variables relativos elevados (principalmente de envasado y logísticos) estrechan los márgenes de contribución unitarios.

La necesidad de cubrir los costes fijos y obtener la rentabilidad mínima exigible sobre las inversiones efectuadas con unos márgenes de contribución unitarios

[el lineal food]

(Viene de pág. 106)

reducidos explica que la industria se vuelque en la consecución de grandes volúmenes de producción y venta que permitan tanto la obtención de economías de escala como la recuperación vía rotación del margen de contribución total. Ello acostumbra a llevar parejo una todavía mayor guerra de precios y la desinversión en actividades que desarrollan la diferenciación, tales como la innovación en productos/ servicios y la creación de marca. El deterioro de la salud financiera de la empresa puede llevar incluso a que finalmente se deje de invertir en la mejora y racionalización de los procesos necesarios para mantener y mejorar la eficiencia operativa requerida según este modelo de negocio. Este es el círculo vicioso que se ha desarrollado detrás de las quiebras acaecidas en algunas empresas del sector.

Invertir para hacer frente al futuro

Con el fin de romper la anterior espiral, habría que trabajar en dos campos, el de la eficiencia operativa (para equilibrar los costes) y el de la diferenciación (que si es acertada permite incrementar los precios):

► El primero de ellos, la eficiencia operativa, debería conseguirse a través de la obtención de mejoras y economías de escala en las distintas actividades de envasado y transporte. El logro de una distribución nacional puede alcanzarse a través de la adquisición y/o fusión de fabricantes con fuerte implantación en distintas regiones así como con el aprovechamiento sinérgico de las redes de distribución ya existentes para otras bebidas y/o productos alimenticios (pertenecientes al mismo grupo empresarial o por medio de alianzas estratégicas).

Igualmente, y por las razones mencionadas con anterioridad, el acceso regular a la distribución moderna parece un factor crítico para la obtención de volúmenes significativos.

► Por lo que se refiere a las vías básicas para alcanzar la diferenciación,

se encuentran la innovación en el producto, las campañas de comunicación y la mejora en el servicio prestado a la distribución (en la forma de merchandasing, gestión de la cadena de suministro...).

Las mejoras en el producto pueden provenir tanto por el perfeccionamiento intrínseco del producto, es decir, de la calidad del agua (sabor, cristalinidad y otras propiedades que las hacen aptas o convenientes para determinadas aplicaciones) como por el del atractivo y funcionalidad de sus presentaciones (forma, tamaño, transparencia, resistencia, peso, reciclabilidad...). Las mejoras en la presentación deben estar encaminadas hacia la adaptación a las ocasiones de compra, manipulación y consumo de los distintos segmentos de clientes finales y a facilitar a la distribución su logística hasta e interna al punto de venta.

La campañas de comunicación deberían enfocarse a potenciar el conocimiento y percepción de las diferencias (objetivas y subjetivas) entre el agua de grifo y las envasadas, así como entre los distintos productos y marcas existentes a los segmentos de población objetivo.

Dada la escasa diferenciación que para el consumidor final tienen las distintas aguas envasadas, el conseguir esa diferenciación por lo que se refiere al distribuidor vía prestación de servicios de valor añadido, es fundamental para conseguir una adecuada presencia en los lineales, más aun si consideramos que existen para ésta unos bajos costes de cambio de proveedor.

Como aspecto clave indicar que si se pretende combinar la eficiencia operativa con la diferenciación, la construcción de una marca de ámbito nacional resulta una opción prácticamente inevitable.

Por lo tanto, la inversión necesaria para afrontar estos enfoques conlleva que el disponer del adecuado acceso a fuentes de financiación externas y/o internas (propia o del grupo matriz) se torne esta industria en una ventaja competitiva primordial.

Juan Fradera
Consultor senior de Ernst & Young

AGUAS ENVASADAS: LA RUPTURA DE UNA ESPIRAL

Esta reseña se va a centrar en el análisis de la industria española de las aguas emvasadas así como en el de su distribución a través del canal alimentación, con el objeto de presentar una serie de líneas estratégicas generales de actuación.

PRODUCTOS SUBSTITUTIVOS Y PALANCAS DEL CONSUMO

Las aguas emvasadas cuentan en el mercado con una serie de productos que actúan, en distinta medida y dependiendo de la ocasión, como substitutivos de ella. Por competir directamente destacan las aguas de abastecimiento público, y en menor grado los zumos, refrescos, cerveza (con y sin alcohol) y, más marginalmente, el vino.

Suponiendo una cómoda accesibilidad a las aguas emvasadas por parte del consumidor final, existen una serie de factores que influyen positiva o negativamente en su consumo, entre los que sobresalen los siguientes:

- **Abastecimiento público:** Una baja disponibilidad y calidad de las aguas canalizadas públicas actúan como agente crítico en la generación de demanda de aguas emvasadas;
- **Costumbres:** También benefician a la demanda las actuales tendencias hacia el cuidado la salud (medicinal), la juventud (deportivo) y la estética (dietético);
- **Climatología** (principalmente pluviosidad y temperatura aparente). Este factor repercute en tres áreas básicas: La necesidad de consumo de líquidos, la atracción de turismo a la península, y la disponibilidad de aguas en los pantanos para hacer frente a las necesidades de suministro de la red pública (ver primer punto);
- **Situación económica:** Existiendo una disponibilidad y calidad mínima de aguas de abastecimiento público, el agua emvasada deja de ser un bien objetivamente necesario para convertirse en todo caso en una necesidad subjetiva derivada de los gustos, costumbres e imagen del producto y marca;
- **Precio:** Por los factores que se señalarán más adelante, la demanda hacia estos productos es poco elástica;
- **Imagen:** Cabría distinguir entre la imagen asociada a las aguas emvasadas en general y aquella que tienen entre sí las distintas marcas disponibles en el mercado. Ello determina tanto el grado de diferenciación de la categoría respecto sus productos substitutivos y entre los distintos competidores de la industria;

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y DE LA DISTRIBUCIÓN

La industria de las aguas envasadas presenta a grandes rasgos las siguientes peculiaridades:

- Fragmentación (atomización) de la producción y mercado
- Ámbito de actuación (distribución y marca) básicamente regional o local
- Propiedad familiar de las empresas

Esta organización de la industria viene en gran medida originada por los altos costes logísticos (en relación al precio de venta) y por la configuración de la distribución tradicional.

Los elevados costes logísticos han propiciado que los manantiales explotados y sus envasadoras se encuentren en lugares próximos a núcleos de consumo (población) importantes. Estos costes vienen ocasionados por:

- El elevado peso y volumen relativo
- La necesidad de almacenaje derivada de la estacionalidad
- La infraestructura nacional de transporte

Por otro lado, la atomización y dispersión de la propia distribución tradicional obligaba a unos elevados costes de gestión comercial y logísticos (transporte capilar).

Con el tiempo, esta situación ha ido cambiando ligeramente y se están desarrollando marcas (pocas) de alcance nacional, a la vez que se produce una ligera concentración de la industria derivada de fusiones y adquisiciones (en algunos casos por la entrada de grupos multinacionales) de empresas implantadas regionalmente.

A su vez, la distribución moderna está incrementando su poder de compra respecto a los fabricantes, favorecida por:

- La concentración de ésta frente a una estructura industrial todavía muy atomizada y cada vez más necesitada de altos volúmenes de venta (ver más adelante);
- La poca diferenciación percibida por el consumidor de las aguas. Con ello, la distribución tiende a disponer en sus lineales únicamente de una o dos marcas simultáneamente (marca premium y primer precio);
- Los bajísimos costes de cambio de proveedor;
- La (no exenta de polémica) aparición en el mercado de las marcas del mismo distribuidor;
- El incremento del peso del canal alimentación frente al de HORECA y al (testimonial) domiciliario, lo que a su vez conlleva unos menores márgenes relativos;

LA ESPIRAL DE DETERIORO

Aunque con unas expectativas de crecimiento del sector importantes (soportadas por unas tasas positivas durante varios años y un consumo per cápita muy inferior todavía al de otros países mediterráneos tales como Italia y Francia), el mercado de las aguas envasadas está sufriendo un proceso de maduración acelerado derivado fundamentalmente del escaso conocimiento y percepción por parte de los consumidores finales hacia las calidades, cualidades y diferencias en general existentes entre los diversos tipos de agua envasada (la distinción que se realiza es básicamente entre con y sin gas) y marcas.

El poco nivel de diferenciación propicia la generación y desarrollo de competencia basada en el precio, reduciéndose la fidelidad a la marca y la elasticidad al precio (producto "commodity"). Ello, junto a unos costes variables relativos elevados (principalmente de envasado y logísticos) estrechan los márgenes de contribución unitarios.

La necesidad de cubrir los costes fijos y obtener la rentabilidad mínima exigible sobre las inversiones efectuadas con unos márgenes de contribución unitarios reducidos explica que la industria se vuelque en la consecución de grandes volúmenes de producción y venta que permitan tanto la obtención de economías de escala como la recuperación vía rotación del margen de contribución total. Ello acostumbra a llevar parejo una todavía mayor guerra de precios y la desinversión en actividades que desarrollan la diferenciación, tales como la innovación en productos/servicios y la creación de marca. El deterioro de la salud financiera de la empresa puede llevar incluso a que finalmente se deje de invertir en la mejora y racionalización de los procesos necesarios para mantener y mejorar la eficiencia operativa requerida según este modelo de negocio.

Este es el círculo vicioso que se ha desarrollado detrás de las quiebras acaecidas en algunas empresas del sector.

INVERTIR PARA HACER FRENTE AL FUTURO

Con el fin de romper la anterior espiral, habría que trabajar en dos campos, el de la eficiencia operativa (para equilibrar los costes) y el de la diferenciación (que si es acertada permite incrementar los precios):

- El primero de ellos, la eficiencia operativa, debería conseguirse a través de la obtención de mejoras y economías de escala en las distintas actividades de envasado y transporte.

El logro de una distribución nacional puede alcanzarse a través de la adquisición y/o fusión de fabricantes con fuerte implantación en distintas regiones así como con el aprovechamiento sinérgico de las redes de distribución ya existentes para otras bebidas y/o productos alimenticios (pertenecientes al mismo grupo empresarial o por medio de alianzas estratégicas).

Igualmente, y por las razones mencionadas con anterioridad, el acceso regular a la distribución moderna parece un factor crítico para la obtención de volúmenes significativos.

- Por lo que se refiere a las vías básicas para alcanzar la diferenciación, se encuentran la innovación en el producto, las campañas de comunicación y la mejora en el servicio prestado a la distribución (en la forma de merchandasing, gestión de la cadena de suministro...).

Las mejoras en el producto pueden provenir tanto por el perfeccionamiento intrínseco del producto, es decir, de la calidad del agua (sabor, cristalinidad y otras propiedades que las hacen aptas o convenientes para determinadas aplicaciones) como por el atractivo y funcionalidad de sus presentaciones (forma, tamaño, transparencia, resistencia, peso, reciclabilidad...). Las mejoras en la presentación deben estar encaminadas hacia la adaptación a las ocasiones de compra, manipulación y consumo de los distintos segmentos de clientes finales y a facilitar a la distribución su logística hasta e interna al punto de venta.

Las campañas de comunicación deberían enfocarse a potenciar el conocimiento y percepción de las diferencias (objetivas y subjetivas) entre el agua de grifo y las envasadas, así como entre los distintos productos y marcas existentes a los segmentos de población objetivo.

Dada la escasa diferenciación que para el consumidor final tienen las distintas aguas envasadas, el conseguir esa diferenciación por lo que se refiere al distribuidor vía prestación de servicios de valor añadido, es fundamental para conseguir una adecuada presencia en los lineales, más aun si consideramos que existen para ésta unos bajos costes de cambio de proveedor.

Como aspecto clave indicar que si se pretende combinar la eficiencia operativa con la diferenciación, la construcción de una marca de ámbito nacional resulta una opción prácticamente inevitable.

Por lo tanto, la inversión necesaria para afrontar estos enfoques conlleva que el disponer del adecuado acceso a fuentes de financiación externas y/o internas (propia o del grupo matriz) se torne esta industria en una ventaja competitiva primordial.

JUAN FRADERA
CONSULTOR SENIOR DE ERNST & YOUNG