

Licores de baja graduación: el desarrollo de competencias clave

En esta reseña se analizará someramente la industria de los licores de baja graduación, con el objeto de presentar las competencias clave a alcanzar en términos generales por las empresas integrantes.

El consumidor final

Aunque todavía con unos niveles de consumo elevados en comparación con la mayoría de los países de la CEE, se viene observando en España desde hace ya varios años, un descenso paulatino en cuanto al volumen de alcohol puro consumido per cápita de bebidas espirituosas. Pauta que ha sido común a la mayoría de los países de la Europa occidental. Este descenso en el nivel de alcohol consumido deriva principalmente de las nuevas costumbres desarrolladas por la sociedad de llevar una vida sana, deportiva, natural, y a la preocupación por la imagen y estética.

Eso ha llevado parejo que las bebidas a las que el público general dirija su atención sean aquellas con menor o incluso nulo contenido alcohólico, tendencia que ha representado ser un impulsor importante para la demanda de licores de baja graduación.

Las ocasiones para su consumo abarcan tanto el consumo habitual, con motivo de eventos especiales (p.e. deportivos), festividades (Navidad) y las copas de la noche (principalmente los fines de semana y en verano). En el caso de estas últimas, la mencionada tendencia hacia la reducción del consumo de alcohol también se ha experimentado, aunque en menor grado, generando una corriente social y política negativa debido al abuso y su conexión con los accidentes de circulación y otras actuaciones derivadas, así como al consumo por menores de edad.

El consumo de bebidas alcohólicas tiene una remarcada componente de acto social, lo que lleva a que los licores sean consumidos mayoritariamente fuera del hogar. Este aspecto se ve catalizado por la mayor propensión a realizar comidas fuera del hogar (por motivos de trabajo, comodidad y ocio).

Muy en relación con la faceta social está la de que en este tipo de mercado exista un sector del público objetivo con un perfil

demográfico y sociológico determinado que suelen actuar como líderes de grupo y/u opinión, y que pueden ayudar al lanzamiento y desarrollo de una categoría, producto o marca.

En general, la marca es uno de los principales activos con los que cuentan las firmas en este mercado (no tanto en el sector de los licores de fruta aunque en proceso de que así ocurra), observándose una cierta inclinación hacia las de origen extranjero. La marca aporta en este mercado el siguiente valor al comprador y/o consumidor:

- Moda, imagen y/o identificación con un grupo o situación: Todo ello potenciado por tratarse de un producto lejano a lo que podría considerarse de primera necesidad y cuyo consumo es además eminentemente social.
- Percepción de seguridad (confianza) en relación a la calidad intrínseca del producto.

Rivalidad en el sector

La elevada rivalidad que se aprecia en este sector está fundamentada en los siguientes factores:

- El importante proceso de consolidación que está experimentando (a través de adquisiciones y fusiones), tanto a nivel nacional como internacional. Multinacionales con elevado poder financiero respaldan importantes operaciones en España;
- Marcas fuertemente establecidas (no tanto todavía en el caso de los licores de fruta) que cuentan con una muy desarrollada red de distribución.
- La coexistencia de unos elevados costes fijos junto con un estrechamiento progresivo de los márgenes de contribución (impuestos no repercutibles en su totalidad al consumidor, poder negociador de la distribución moderna...);
- Competencia proveniente del flanco inferior de precios (que obliga así mismo a limar los precios de los productos de marca premium) tales como las marcas de distribución y de primer precio. Se observa también cierto nivel de imitación;
- Elevados y continuos volúmenes necesarios de inversión: publicidad/promoción, mejora de los procesos industriales, innovación en sabores y subcategorías de productos...
- Competencia por parte de productos con

mayor grado alcohólico (tales como el whisky) que son claros sustitutos de los licores de menor graduación, al enfrentarse a una demanda decreciente;

■ Peligro de entrada de compañías extranjeras, entre otras razones por el todavía elevado consumo de alcohol per cápita y por tratarse de un país destino del turismo y, por lo tanto, propicio a ser utilizado como puerta de entrada al resto de Europa.

Competencias clave a desarrollar

Está claro que las capacidades a crear, desarrollar o mantener por una firma dependerán del resultado que arroje la comparación de sus fortalezas y debilidades frente a los factores críticos necesarios (según las estrategias de actuación elegidas) para el aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos que se vislumbren a futuro.

De todas formas, según lo expuesto con anterioridad, se puede deducir que habrá unas competencias fundamentales que deberían ser alcanzadas por las distintas empresas del sector que genéricamente las podríamos catalogar como de: marketing, distribución (tanto por lo que se refiere a su vertiente comercial como al de la gestión de la cadena de suministros) y control de calidad del producto.

En relación a la primera, habría que poner especial énfasis en las actividades publicitarias (tendencia al aumento en cuanto a las restricciones legislativas) y promocionales de las subcategorías (calidades, cualidades y consumo responsable) y marcas (p.e. patrocinios y relaciones públicas por su vínculo social y condicionantes legislativos), detección y desarrollo de los segmentos de población que actuarán como «locomotora» (group leaders...), desarrollo de ocasiones de compra (p.e. como regalo lo cual a su vez potenciaría el consumo en el hogar), y por supuesto la innovación en productos (sabores, presentaciones...).

En cuanto a la distribución, las áreas a desarrollar serían la red de ventas por canales y grandes cuentas, el trade-marketing y merchandising, y la logística de transporte y almacenamiento.

Juan Fradera. Consultor senior de Ernst & Young

LICORES DE BAJA GRADUACIÓN: EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE

En esta reseña se analizará someramente la industria de los licores de baja graduación con el objeto de presentar las competencias clave a alcanzar en términos generales por las empresas integrantes.

EL CONSUMIDOR FINAL

Aunque todavía con unos niveles de consumo elevados en comparación con la mayoría de los países de la CEE, se viene observando en España desde hace ya varios años, un descenso paulatino en cuanto al volumen de alcohol puro consumido per cápita de bebidas espirituosas. Pauta que ha sido común a la mayoría de los países de la Europa occidental.

Este descenso en el nivel de alcohol consumido deriva principalmente de las nuevas costumbres desarrolladas por la sociedad de llevar una vida sana, deportiva, natural, y a la preocupación por la imagen y estética.

Eso ha llevado parejo que las bebidas a las que el público general dirija su atención sean aquellas con menor o incluso nulo contenido alcohólico, tendencia que ha representado ser un propulsor importante para la demanda de licores de baja graduación.

Las ocasiones para su consumo abarcan tanto el consumo habitual, con motivo de eventos especiales (p.e. deportivos), festividades (Navidad) y las copas de noche (principalmente los fines de semana y en verano). En el caso de estas últimas, la mencionada tendencia hacia la reducción del consumo de alcohol también se ha experimentado, aunque en menor grado, generando una corriente social y política negativa debido al abuso y su conexión con los accidentes de circulación y otras actuaciones derivadas, así como al consumo por menores de edad.

El consumo de bebidas alcohólicas tiene una remarcada componente de acto social, lo que lleva a que los licores sean consumidos mayoritariamente fuera del hogar. Este aspecto se ve catalizado por la mayor propensión a realizar comidas fuera del hogar (por motivos de trabajo, comodidad y ocio).

Muy en relación con la faceta social está la de que en este tipo de mercado exista un sector del público objetivo con un perfil demográfico y sociológico determinado que suelen actuar como líderes de grupo y/u opinión, y que pueden ayudar al lanzamiento y desarrollo de una categoría, producto o marca.

En general, la marca es uno de los principales activos con los que cuentan las firmas en este mercado (no tanto en el sector de los licores de fruta aunque en proceso de que así ocurra), observándose una cierta inclinación hacia las de origen extranjero.

La marca aporta en este mercado el siguiente valor al comprador y/o consumidor:

- Moda, imagen y/o identificación con un grupo o situación: Todo ello potenciado por tratarse de un producto lejano a lo que podría considerarse de primera necesidad y cuyo consumo es además eminentemente social;
- Percepción de seguridad (confianza) en relación a la calidad intrínseca del producto.

RIVALIDAD EN EL SECTOR

La elevada rivalidad que se aprecia en este sector está fundamentada en los siguientes factores:

- El importante proceso de consolidación que está experimentando (a través de adquisiciones y fusiones), tanto a nivel nacional como internacional. Multinacionales con elevado poder financiero respaldan importantes operaciones en España;
- Marcas fuertemente establecidas (no tanto todavía en el caso de los licores de fruta) que cuentan con una muy desarrollada red de distribución;
- La coexistencia de unos elevados costes fijos junto con un estrechamiento progresivo de los márgenes de contribución (impuestos no repercutibles en su totalidad al consumidor, poder negociador de la distribución moderna...);
- Competencia proveniente del flanco inferior de precios (que obliga así mismo a limar los precios de los productos de marca premium) tales como la marcas de la distribución y de primer precio. Se observa también cierto nivel de imitación;
- Elevados y continuos volúmenes necesarios de inversión: Publicidad/promoción, mejora de los procesos industriales, innovación en sabores y subcategorías de productos...
- Competencia por parte de productos con mayor grado alcohólico (tales como el Whisky) que son claros substitutivos de los licores de menor graduación, al enfrentarse a una demanda decreciente;
- Peligro de entrada de compañías extranjeras, entre otras razones por el todavía elevado consumo de alcohol per cápita y por tratarse de un país destino del turismo, y por lo tanto, propicio a ser utilizado como puerta de entrada al resto de Europa;

COMPETENCIAS CLAVE A DESARROLLAR

Está claro que las capacidades a crear, desarrollar o mantener por una firma dependerán del resultado que arroje la comparación de sus fortalezas y debilidades frente los factores críticos necesarios (según las estrategias de actuación elegidas) para el aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos que se vislumbren a futuro.

De todas formas, según lo expuesto con anterioridad, se puede deducir que habrá unas competencias fundamentales que deberían ser alcanzadas por las distintas empresas del sector y que genéricamente las podríamos catalogar como de: marketing, distribución (tanto por lo que se refiere a su vertiente comercial como al de la gestión de la cadena de suministros) y control de calidad del producto.

En relación a la primera, habría que poner especial énfasis en las actividades publicitarias (tendencia al aumento en cuanto a las restricciones legislativas) y promocionales de las subcategorías (calidades, cualidades y consumo responsable) y marcas (p.e. patrocinios y relaciones públicas por su vínculo social y condicionantes legislativos), detección y desarrollo de los segmentos de población que actuarán como “locomotora” (group leaders...), desarrollo de ocasiones de compra (p.e. como regalo lo cual a su vez potenciaría el consumo en el hogar), y por supuesto la innovación en productos (sabores, presentaciones...)

En cuanto a la distribución, las áreas a desarrollar serían la red de ventas por canales y grandes cuentas, el trade-marketing y merchandasing, y la logística del transporte y almacenamiento.

JUAN FRADERA
CONSULTOR SENIOR DE ERNST & YOUNG