

Galletas: un sector a dos ritmos

entro de la industria galletera puede considerarse que existen dos grandes subsectores, el que podríamos denominar de galletas tradicionales (i.e. marías y tostadas, que forman el grueso del mercado doméstico en volumen) y las que incorporan mayor valor añadido.

El primero conforma un mercado muy maduro, en el que existe una alta rivalidad por la obtención de cuota. Entre los motivos que han desarrollado la competencia se encuentran los siguientes:

■ La situación de un mercado nacional estancado (e incluso en declive, y como veremos, acelerado por el efecto sustitución hacia galletas con mayor valor añadido), con un consumo per cápita mucho menor que el de la media europea.

■ Disponibilidad de una capacidad productiva excedente. Una de las consecuencias de ello es que, con tal de cubrirla, algunos fabricantes dedican parte de su esfuerzo a la producción de marcas para la distribución, las cuales están alcanzando cuotas de mercado significativas y crecientes, e introduciendo elementos adicionales de tensión en los precios.

■ Poca diferenciación entre los productos del subsector, en los que, aún siendo la marca que los abriga un factor considerado en la decisión de compra, la fidelidad a ellas es relativamente baja. Sector bastante concentrado pero con un bloque de importantes operadores de dimensiones relativamente similares.

Concentración experimentada por la distribución moderna (por donde se vende la mayoría de las galletas en el canal alimentación), a raíz de la proliferación de la fórmula comercial de los hipermercados, de las centrales de compra, y de la tendencia hacia la reducción en el número de referencias mantenidas de un mismo tipo de producto (una marca premium y otra de primer precio). Así, y catalizado por la limitada diferenciación existente entre los productos del subsector, se fomenta la competencia en precios, condiciones de pago y servicio con tal de tener acceso a ella.

■ Altos niveles de inversión especializada efectuada, dificultando su reutilización y por ende la salida del subsector.

■ Elevadas cargas fijas a cubrir con unos estrechos márgenes de contribución unitarios, que fomentan la persecución de volumen. Existe un bajo nivel de integración con los proveedores, fundamentándose su relación en el poder de negociación, el cual varía en función del tipo de materia prima. En el caso del azúcar, poder de negociación es bajo debido a la concentración de los productores españoles, a las regulaciones comunitarias (que establecen los precios de la remolacha, asignan cuotas y levantan barreras a las importaciones extracomunitarias), y a los elevados costes de transporte desde otros países. Con la harina, la situación se invierte dado que todavía existe una

gran atomización y un exceso de capacidad instalada. Y por último, en cuanto a las grasas, éste varía en función de su clase.

Hacia la concentración

Así, la rentabilidad global del sector es muy baja, por lo que, una de las reacciones ha sido proceder a la concentración (fundamentalmente a través de adquisiciones) en la búsqueda de sinergias basadas en la escala y el alcance:

■ Racionalización de las inversiones y gastos estructurales (producción, venta, distribución y servicios generales).

■ Disminución de los costes variables (p.e. compras), y aumento del poder negociador frente a la distribución.

■ Generación de negocio por la venta cruzada derivada de la complementariedad de productos, canales de venta-distribución y cobertura geográfica.

Crecimiento y valor añadido

Los ahorros en costes y el mayor volumen de ventas generadas con la unión y consecuente reorganización de la empresa resultante, permite que se dediquen recursos a áreas de negocio que aporten mayor crecimiento y rentabilidad sostenida a largo plazo.

Las opciones que se abren para el crecimiento de una empresa son las siguientes:

■ Obtener cuota a costa de la de otros competidores dentro del mismo sector (normalmente más pequeños) que ya están cubriendo las necesidades de determinados grupos de clientes y ocasiones de consumo.

■ Ampliar el alcance del sector, a través de la acertada combinación de las siguientes dimensiones:

- Potenciar el nivel de consumo per cápita de los productos actuales en los grupos de clientes y en las ocasiones de consumo ya existentes (p.e. vía publicidad y promociones sectoriales o impulsadas por los líderes de la industria).

- Explorar nuevas ocasiones de consumo, tanto por la vía de satisfacer necesidades explícitas o implícitas existentes y todavía no cubiertas (huecos de mercado), como por la creación de dichas necesidades.

- Satisfacer las necesidades que ya están siendo cubiertas por otros sectores (p.e. cereales, tentempiés, aperitivos, pastelería industrial...), es decir, introducir substitutivos en mercados inicialmente más propios de otras industrias.

- Ampliar el abanico de clientes finales, tanto en el mercado geográfico actual (nuevos segmentos p.e. consumidores "light", ancianos...) como en otros (p.e. exportación)

- La expansión del alcance del sector, a no ser que venga por la vía de la promoción del consumo doméstico de galletas tradicionales en consumidores y ocasiones ya existentes, o por

la exportación, probablemente deberá estar ligada al desarrollo e introducción de nuevos productos con mayor valor añadido.

Un reflejo de esto lo muestran las cifras de venta (en volumen y valor), donde se observa que las galletas tradicionales pierden terreno, mientras que crecen aquellas que aportan mayor valor (aunque parcialmente por trasvase). En todo ello ha influido el crecimiento que a lo largo del tiempo ha experimentado la renta real disponible de las familias, la situación económica actual y expectativas favorables, y los efectos derivados de la inversión de la pirámide poblacional (ver más adelante).

La posibilidad de aplicar unos precios de venta al público mayores en productos de valor añadido, se debe a la menor asociación con otros posibles referentes en el mercado y a la menor rivalidad existente en él (mercado en crecimiento y mayor diferenciación entre los productos).

Por lo tanto, los productos con valor añadido, permiten al fabricante obtener unos precios y márgenes más amplios que reducen la vulnerabilidad a los costes de las materias primas e ineficiencias. Así, la existencia de cierto nivel de canibalización de las galletas tradicionales por otras de mayor valor añadido, conlleva un efecto beneficioso, que es la sustitución de unos márgenes reducidos por otros más saneados.

Buscar oportunidades de negocio

En la búsqueda y creación de oportunidades de negocio, conviene segmentar a los clientes y productos (del propio sector y afines) actuales y posibles en función del cruce de dimensiones de distinta naturaleza. A modo de ejemplo, se podrían citar la edad, la situación del consumo (individual o familiar/social), el momento (desayuno/merienda, tentempié/aperitivo o sobremesa), etc.

Centrándonos aisladamente en el eje de la edad, la inversión de la pirámide poblacional ha significado la disminución del segmento de niños y la ampliación del de personas mayores. Ello está implicando una reducción en cuanto al consumo en volumen de galletas infantiles así como la disponibilidad de más dinero para gastar en cada hijo (lo que promueve la compra de productos con mayor valor añadido). A su vez, al aumentar el público adulto, permite el desarrollo de propuestas de valor más adaptadas a sus requerimientos y tendencias (productos sanos, dietéticos...).

Los productos destinados al consumo infantil deberán (en general) procurar convencer a dos públicos. Por un lado se encuentran los padres, a los que, con el fin de aportarles tranquilidad en la compra, se remarca las dimensiones alimenticias y de calidad, a la vez que se incita la prescripción del niño a través de sus atributos más lúdicos (color, sabor, formas, regalos, sorteos...)

Por lo que se refiere a los productos para adultos,

y según las tendencias actuales, la orientación cambia, y el foco principal de atención pasará a ser sus características funcionales (centradas en el desayuno y dirigidas a un público objetivo eminentemente urbano).

En ambos casos, lo más usual será que las presentaciones se realicen en formatos pequeños con el objeto de que el coste de la compra sea menor (facilitar la prueba y reducir el efecto comparación con otras variedades), facilitar su venta por el canal impulso y HORECA (tendencia a hacer más vida fuera del hogar), adaptarlo a determinadas ocasiones de consumo (aperitivo, tentempié...), mejorar la conservación de sus cualidades, etc.

El alineamiento de la organización con el negocio y su estrategia

Como líneas de negocio diferentes que son las galletas tradicionales y las de valor añadido, requieren de unos activos organizativos distintos que no sólo permitan cubrir las necesidades competitivas sino que también sean generadoras de ventajas de la misma naturaleza. Estos activos pueden ser estructurales (localización, marcas, patentes...), relacionados con los procesos de negocio (que junto con la estructura organizativa, los sistemas de dirección y las tecnología que les dan soporte son generadores de la eficiencia operativa), y aquellos relacionados con las competencias clave (conocimientos y habilidades).

A modo de ejemplo, se pueden citar las siguientes diferencias por área de negocio:

■ **I+D** (en producto y proceso), compras y producción: En las galletas tradicionales lo fundamental es optimizar la formulación y el proceso productivo de forma que determinado un nivel de calidad, tanto la inversión como el coste total sea el menor posible. En el caso de las galletas con mayor valor añadido, lo básico es la innovación y la alta calidad.

■ **Marketing, trademaking, ventas y distribución:** En el primer caso, lo fundamental es mantener y ampliar la presencia en los puntos de venta, erosionando al mínimo los márgenes. En el segundo, el aprovechar ésta presencia para asegurar la correcta introducción (lanzamiento, prueba y aceptación) y desarrollo del producto, es decir, investigar y segmentar mercados, crear marca (si fuera necesario), comunicar sus propiedades (producto funcional)...

■ **Financiera:** En las galletas tradicionales, el objetivo es controlar gastos e inversión para sacar la máxima rentabilidad posible, y en las especialidades, obtener la financiación necesaria para hacer frente a las inversiones requeridas para generar mayores ventas.

Juan Fradera

Gerente de Ernst & Young Consultores



GALLETAS: UN SECTOR CON DOS RITMOS

UN SECTOR TRADICIONAL MADURO

Dentro de la industria galletera puede considerarse que existen dos grandes subsectores, el que podríamos denominar de galletas tradicionales (i.e. marías y tostadas, que forman el grueso del mercado doméstico en volumen) y las que incorporan mayor valor añadido.

El primero conforma un mercado muy maduro, en el que existe una alta rivalidad por la obtención de cuota. Entre los motivos que han desarrollado la competencia se encuentran los siguientes:

- La situación de un mercado nacional estancado (e incluso en declive, y como veremos, acelerado por el efecto sustitución hacia galletas con mayor valor añadido), con un consumo per cápita mucho menor que el de la media europea.
- Disponibilidad de una capacidad productiva excedente. Una de las consecuencias de ello es que, con tal de cubrirla, algunos fabricantes dedican parte de su esfuerzo a la producción de marcas para la distribución, las cuales están alcanzando cuotas de mercado significativas y crecientes, e introduciendo elementos adicionales de tensión en los precios.
- Poca diferenciación entre los productos del subsector, en los que, aún siendo la marca que los abriga un factor considerado en la decisión de compra, la fidelidad a ellas es relativamente baja.
- Sector bastante concentrado pero con un bloque de importantes operadores de dimensiones relativamente similares.
- Concentración experimentada por la distribución moderna (por donde se vende la mayoría de las galletas en el canal alimentación), a raíz de la proliferación de la fórmula comercial de los hipermercados, de las centrales de compra, y de la tendencia hacia la reducción en el número de referencias mantenidas de un mismo tipo de producto (una marca premium y otra de primer precio). Así, y catalizado por la limitada diferenciación existente entre los productos del subsector, se fomenta la competencia en precios, condiciones de pago y servicio con tal de tener acceso a ella.
- Altos niveles de inversión especializada efectuada, dificultando su reutilización y por ende la salida del subsector.
- Elevadas cargas fijas a cubrir con unos estrechos márgenes de contribución unitarios, que fomentan la persecución de volumen.

Existe un bajo nivel de integración con los proveedores, fundamentándose su relación en el poder de negociación, el cual varía en función del tipo de materia prima. En el caso del azúcar, poder de negociación es bajo debido a la concentración de los productores españoles, a las regulaciones comunitarias (que establecen los precios de la remolacha, asignan cuotas y levantan barreras a las

importaciones extracomunitarias), y a los elevados costes de transporte desde otros países. Con la harina, la situación se invierte dado que todavía existe una gran atomización y un exceso de capacidad instalada. Y por último, en cuanto a las grasas, éste varía en función de su clase.

HACIA LA CONCENTRACIÓN

Así, la rentabilidad global del sector es muy baja, por lo que, una de las reacciones ha sido proceder a la concentración (fundamentalmente a través de adquisiciones) en la búsqueda de sinergias basadas en la escala y el alcance:

- Racionalización de las inversiones y gastos estructurales (producción, venta, distribución y servicios generales).
- Disminución de los costes variables (p.e. compras), y aumento del poder negociador frente a la distribución.
- Generación de negocio por la venta cruzada derivada de la complementariedad de productos, canales de venta-distribución y cobertura geográfica.

CRECIMIENTO Y VALOR AÑADIDO

Los ahorros en costes y el mayor volumen de ventas generadas con la unión y consecuente reorganización de la empresa resultante, permite que se dediquen recursos a áreas de negocio que aporten mayor crecimiento y rentabilidad sostenida a largo plazo.

Las opciones que se abren para el crecimiento de una empresa son las siguientes:

- Obtener cuota a consta de la de otros competidores dentro del mismo sector (normalmente más pequeños) que ya están cubriendo las necesidades de determinados grupos de clientes y ocasiones de consumo.
- Ampliar el alcance del sector, a través de la acertada combinación de las siguientes dimensiones:
 - Potenciar el nivel de consumo per cápita de los productos actuales en los grupos de clientes y en las ocasiones de consumo ya existentes (p.e. vía publicidad y promociones sectoriales o impulsadas por los líderes de la industria).
 - Explorar nuevas ocasiones de consumo, tanto por la vía de satisfacer necesidades explícitas o implícitas existentes y todavía no cubiertas (huecos de mercado), como por la creación de dichas necesidades.
 - Satisfacer las necesidades que ya están siendo cubiertas por otros sectores (p.e. cereales, tentempiés, aperitivos, pastelería industrial...), es decir, introducir substitutivos en mercados inicialmente más propios de otras industrias.
 - Ampliar el abanico de clientes finales, tanto en el mercado geográfico actual (nuevos segmentos p.e. consumidores "light", ancianos...) como en otros (p.e. exportación)

La expansión del alcance del sector, a no ser que venga por la vía de la promoción del consumo doméstico de galletas tradicionales en consumidores y ocasiones ya existentes, o por la exportación, probablemente deberá estar ligada al desarrollo e introducción de nuevos productos con mayor valor añadido.

Un reflejo de esto lo muestran las cifras de venta (en volumen y valor), donde se observa que las galletas tradicionales pierden terreno, mientras que crecen aquellas que aportan mayor valor (aunque parcialmente por trasvase). En todo ello ha influido el crecimiento que a lo largo del tiempo ha experimentado la renta real disponible de las familias, la situación económica actual y expectativas favorables, y los efectos derivados de la inversión de la pirámide poblacional (ver más adelante).

La posibilidad de aplicar unos precios de venta al público mayores en productos de valor añadido, se debe a la menor asociación con otros posibles referentes en el mercado y a la menor rivalidad existente en él (mercado en crecimiento y mayor diferenciación entre los productos).

Por lo tanto, los productos con valor añadido, permiten al fabricante obtener unos precios y márgenes más amplios que reducen la vulnerabilidad a los costes de las materias primas e ineficiencias. Así, la existencia de cierto nivel de canibalización de las galletas tradicionales por otras de mayor valor añadido, conlleva un efecto beneficioso, que es la sustitución de unos márgenes reducidos por otros más saneados.

BUSCAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

En la búsqueda y creación de oportunidades de negocio, conviene segmentar a los clientes y productos (del propio sector y afines) actuales y posibles en función del cruce de dimensiones de distinta naturaleza. A modo de ejemplo, se podrían citar la edad, la situación del consumo (individual o familiar/social), el momento (desayuno/merienda, tentempié/aperitivo o sobremesa), etc.

Centrándonos aisladamente en el eje de la edad, la inversión de la pirámide poblacional ha significado la disminución del segmento de niños y la ampliación del de personas mayores. Ello está implicando una reducción en cuanto al consumo en volumen de galletas infantiles así como la disponibilidad de más dinero para gastar en cada hijo (lo que promueve la compra de productos con mayor valor añadido). A su vez, al aumentar el público adulto, permite el desarrollo de propuestas de valor más adaptadas a sus requerimientos y tendencias (productos sanos, dietéticos...).

Los productos destinados al consumo infantil deberán (en general) procurar convencer a dos públicos. Por un lado se encuentran los padres, a los que, con el fin de aportarles tranquilidad en la compra, se remarca las dimensiones alimenticias y de calidad, a la vez que se incita la prescripción del niño a través de sus atributos más lúdicos (color, sabor, formas, regalos, sorteos...)

Por lo que se refiere a los productos para adultos, y según las tendencias actuales, la orientación cambia, y el foco principal de atención pasaría a ser sus características funcionales (centradas en el desayuno y dirigidas a un público objetivo eminentemente urbano).

En ambos casos, lo más usual será que las presentaciones se realicen en formatos pequeños con el objeto de que el coste de la compra sea menor (facilitar la prueba y reducir el efecto comparación con otras variedades), facilitar su venta por el canal impulso y HORECA (tendencia a hacer más vida fuera del hogar), adaptarlo a determinadas ocasiones de consumo (aperitivo, tentempié...), mejorar la conservación de sus cualidades, etc.

EL ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON EL NEGOCIO Y SU ESTRATEGIA

Como líneas de negocio diferentes que son las galletas tradicionales y las de valor añadido, requieren de unos activos organizativos distintos que no sólo permitan cubrir las necesidades competitivas sino que también sean generadoras de ventajas de la misma naturaleza. Estos activos pueden ser estructurales (localización, marcas, patentes...), relacionados con los procesos de negocio (que junto con la estructura organizativa, los sistemas de dirección y las tecnologías que les dan soporte son generadores de la eficiencia operativa), y aquellos relacionados con las competencias clave (conocimientos y habilidades).

A modo de ejemplo, se pueden citar las siguientes diferencias por área de negocio:

- I+D (en producto y proceso), compras y producción: En las galletas tradicionales lo fundamental es optimizar la formulación y el proceso productivo de forma que determinado un nivel de calidad, tanto la inversión como el coste total sea el menor posible. En el caso de las galletas con mayor valor añadido, lo básico es la innovación y la alta calidad.
- Marketing, trademaking, ventas y distribución: En el primer caso, lo fundamental es mantener y ampliar la presencia en los puntos de venta, erosionando al mínimo los márgenes. En el segundo, el aprovechar ésta presencia para asegurar la correcta introducción (lanzamiento, prueba y aceptación) y desarrollo del producto, es decir, investigar y segmentar mercados, crear marca (si fuera necesario), comunicar sus propiedades (producto funcional)...
- Financiera: En las galletas tradicionales, el objetivo es controlar gastos e inversión para sacar la máxima rentabilidad posible, y en las especialidades, obtener la financiación necesaria para hacer frente a las inversiones requeridas para generar mayores ventas.

JUAN FRADERA
GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES