

## Productos dietéticos: un lento avance

entro de este sector se circunscribe un extenso abanico de productos, tanto por lo que se refiere al número de categorías que lo integran (amplitud) como por la profundidad (variedad) con la que son tratadas. Esta reseña se va a centrar principalmente en las categorías de alimentos de régimen (básicamente dietas hipocalóricas), suplementos alimenticios (jalea real, preparados de ginseng, lecitina de soja, calcio, aceites de pescado...) y plantas medicinales (tila...). Por lo tanto, familias tales como los productos de alimentación infantil, bebidas isotónicas y de "nueva era", cosmética natural, etc., aparecerán representados tan sólo marginalmente. Puede observarse que es un sector cuyos productos se encuentran, en mayor o menor medida, a caballo entre aquellos del sector alimentación y los del farmacéutico. Esto propicia que los substitutivos aparezcan por ambos flancos.

En lo referente a los substitutivos provenientes del sector alimentación, se aprecia que responden a dos naturalezas distintas:

✘ Por un lado, nos encontramos con el acercamiento a determinados productos dietéticos de éxito, a través de extensiones realizadas en los propios productos del sector alimentación (p.e. el pan y galletas integrales o con fibra);

✘ Y por otro, con la alternativa existente de seguir una dieta equilibrada, entre ellas, la "verde" (a la que sus seguidores añaden a los motivos dietéticos para su consumo, argumentos éticos, económicos, ecológicos y políticos);

En cuanto a los substitutivos procedentes del sector farmacéutico se encuentran aquellos medicamentos (principalmente OTC) con prescripciones o funcionalidades en cierto modo equivalentes.

### Un mercado en calma

Por lo que se refiere a la evolución del mercado absorbido por el sector, después del significativo crecimiento experimentado a finales de los 80, estos últimos años está sufriendo cierta atonía. De hecho, en España frente a otros países del norte de Europa tales como Alemania, el número de consumidores de productos dietéticos es todavía muy bajo, tanto por lo que se refiere a consumidores habituales (un 4% de la población aproximadamente) como a los esporádicos.

Estos datos parecerían indicativos de un elevado potencial de crecimiento si no fuera porque sus valores no han reflejado mejoras significativas a lo largo de los últimos años. Las razones de ello son varias, y se podrían resumir en las siguientes:

✘ **Patrones (hábitos) alimenticios:** La existencia en el sur de Europa de una dieta, la mediterránea (basada en legumbres, verduras, pescado...), que ya es de por sí bastante equilibrada en cuanto a aportación de nutrientes se refiere.

✘ **Formación:** La población en general, no dispone de unos extensos y profundos conocimientos en dietética.

Por otro lado, se aprecia una relativa

confusión entre las distintas alegaciones asociadas a los productos alimenticios y dietéticos (tales como "light", dietético, de régimen, natural, ecológico...), así como cierta desconfianza hacia los segundos. A ello, han contribuido los llamados "producto milagro", alterando la imagen y la seguridad que los consumidores percibían en los productos dietéticos. La desconfianza se ha manifestado en mayor medida hacia los suplementos alimenticios y plantas medicinales por apreciarlas más cercanas a ese tipo de productos.

A raíz de esta problemática, la nueva legislación sobre etiquetaje y publicidad obstaculiza la posibilidad de asociar alegaciones terapéuticas a los productos dietéticos, aspecto este que afecta negativamente a un sector que por la naturaleza de sus productos deben ser explicados.

✘ Efecto reemplazo de los productos substitutivos.

✘ **Canales de distribución muy especializados:**

La gran mayoría de la distribución de productos dietéticos se canaliza todavía a través de herboristerías y farmacias, dirigiéndose una pequeña parte hacia el canal alimentación. De todas formas, se observan una serie de tendencias que, si acaban de consolidarse, parecen halagüeñas de crecimiento a medio/largo plazo. Entre ellas, destacan las siguientes:

✘ **Psicológicas:** La creciente preocupación de la población por el cuidado interior y exterior del cuerpo, y consecuentemente, hacia el mantenimiento de una alimentación sana y baja en calorías. Adicionalmente, se observa una mayor involucración del hombre en estas cuestiones.

✘ **Demográficas:** La inversión de la pirámide de edad representa una oportunidad para el desarrollo de aquellas categorías de dietéticos orientadas a la población mayor.

✘ **Económicas:** Existe una buena situación y expectativas económicas, a la vez que una capacidad de compra (renta real disponible) creciente a lo largo del tiempo.

Accesibilidad: Desarrollo de la distribución de productos dietéticos a través del canal alimentación.

### Los competidores y sus canales

La estructura de competidores del sector está formada por un elevado número de empresas, muchas de ellas pequeñas, entre las que destaca el dominio de unas pocas con alcance nacional.

El hecho de que todavía hayan tantas empresas de pequeño tamaño se debe a las menores barreras de entrada existentes años atrás (baja inversión, poca importancia de la marca, fácil acceso a canales...), lo que a su vez facilitó que se produjeran integraciones hacia adelante de algunos proveedores (si bien con productos poco elaborados).

Por otro lado, la legislación existente, ha favorecido la importación de productos (principalmente suplementos alimenticios) cuya fabricación en España no está permitida. Según lo comentado anteriormente, los canales de distribución utilizados, aunque varían en función de la naturaleza del producto y de la estrategia elegida, son todavía muy específicos.

Por lo que se refiere a los canales especializados, destacan las herboristerías por acaparar la gran mayoría de la distribución minorista, y las farmacias (fuertes en la venta de alimentos para diabéticos y celiáticos). Estos canales son adecuados para productos como los dietéticos que requieren unos mínimos niveles de explicación y prescripción.

Derivado de la necesidad de formación específica en el canal herboristería, se desprende la existencia de unas mayores dificultades para concentrarse en forma de cadenas. Este aspecto tiene su reflejo en el alto grado de atomización del canal y, consecuentemente, en su bajo poder negociador. De todos modos, algunos fabricantes, han procedido a integrarse hacia adelante utilizando la fórmula de franquicias, como medio para potenciar y controlar mejor la distribución de sus productos. Por otro lado y según se ha podido observar ya en otros países europeos, el canal alimentación representa para los fabricantes una puerta abierta (no exenta de riesgos) hacia el desarrollo del mercado. Recíprocamente, tal y como también ocurrió con las plantas medicinales y las farmacias, los productos dietéticos (sobre todo aquellos que demuestran tener éxito) despiertan el interés del canal alimentación por los elevados márgenes que suelen aportar y por considerarlas un medio para completar su oferta.

### Perspectivas de futuro

Si se pudieran establecer líneas generales de futuro para los mayores representantes del sector, cabrían señalar las siguientes:

✘ **Potenciar el consumo de productos dietéticos:** La expansión del mercado debe venir a través de la generalización del consumo por parte de la población, así como por el incremento en la frecuencia y cantidad de compra y consumo per cápita. Entre las palancas para lograrlo se encuentran:

- Paliar los daños que en la reputación del sector han efectuado los "productos milagro". Este sería un aspecto a perseguir por parte de la asociación sectorial y administraciones públicas, y se concretaría en un riguroso control de la aparición en el mercado de tales productos así como en el desarrollo de campañas de imagen dirigidas al consumidor.

- Formar a prescriptores y consumidores en cuestiones tales como dietética, alegaciones y cualidades de los distintos productos y componentes específicos (algo nada sencillo dada la elevada cantidad de categorías y variedades existentes).

- Fomentar la adopción de patrones de consumo concretos a través de su asociación con determinados líderes de opinión o grupo.

- Acercar estos productos, en la medida de lo posible, al lugar donde los clientes efectúan la compra habitual de alimentos (evitando así la necesidad de realizar desplazamientos específicos para su adquisición), es decir, al canal alimentación. Ello, además de facilitar enormemente la compra, permitiría hacer frente a aquellos productos alimenticios que actúan, directa o indirectamente y en mayor o menor medida, como substitutivos. De todas formas, existen inconvenientes entre los cuales cabría apuntar los siguientes: Según la fórmula elegida

# [el lineal food]

(Viene de pág. 60)

de acercamiento al canal alimentación, puede llegar a perderse la faceta de explicación y prescripción que requieren estos productos (dado que los establecimientos de alimentación acostumbran a basarse en el modelo autoservicio); existe también la posibilidad de cierto rechazo por parte de los canales especializados; y, finalmente deberían asumirse determinadas exigencias en cuanto a niveles de precio y servicio a prestar.

De todas formas, surgen fórmulas que pueden ayudar a paliar estos inconvenientes. A modo de ejemplo, cabría citar la posibilidad de distribuir a través del canal alimentación únicamente aquellos productos más comunes, dejando para las herboristerías y farmacias además aquellos más especializados. Adicionalmente, aunque con elevado coste, aparece la posibilidad de desarrollar marcas distintas para ambos canales.

✘ **Diferenciación de productos:** Esta deberá venir a través de la potenciación del valor percibido de marca (seguridad), y de la innovación introducida en el producto (formulación y presentación). A pesar de que la comprobación directa de la calidad real de estos productos por parte del consumidor es difícil, estos son percibidos generalmente como poseedores de ella y así, hasta cierto punto, menos diferenciados. De todas formas, por el desconocimiento general del consumidor en relación a los efectos terapéuticos y por la desconfianza introducida en el mercado a raíz de los llamados "producto milagro", se hace de éste un sector estructuralmente diferenciable a través de la marca, dimensión que están sabiendo aprovechar las empresas que lideran el sector.

✘ **Obtener escala y alcance, y explorar sus economías:** Para hacer frente a las inversiones requeridas en todo lo anterior, incrementar el poder negociación con el canal alimentación (muy concentrado), así como para poder ofrecer los niveles de precio y servicio demandados por la distribución moderna, es necesario alcanzar determinados grados de consolidación. Únicamente por lo que se refiere a la producción, y dado que existen muchísimas variedades de productos con una relativamente baja demanda doméstica para cada una, los procesos productivos tienden a ser flexibles. Si se obtienen economías de escala y alcance a través de la consolidación de operaciones y del acceso a mercados internacionales, pueden alcanzarse unos volúmenes lo suficientemente elevados como para introducir un mayor nivel de especialización en la producción, y obtener así los ahorros en coste esperados.

Para finalizar esta reseña, y en base al modelo expuesto anteriormente, puede deducirse que las principales áreas a potenciar en este tipo de negocios serían las siguientes:

- ✘ I+D: Tanto en producto y proceso, como en investigación básica y aplicada;
  - ✘ Marketing: Segmentación, oportunidades de negocio, desarrollo de marca y comunicación/formación (al consumidor, grupos de influencia y al canal);
  - ✘ Desarrollo de nuevos productos (base y presentación);
  - ✘ Control de calidad: En compras, almacenamiento, proceso productivo, y control de caducidad (y recogida si fuera necesario) del producto en el canal;
  - ✘ Compras nacionales e internacionales (p.e. fructosa y lecitina) de materias primas;
- Gestión de los canales de distribución (tradicionales y nuevos): Ventas, trademaking y logística.

**JUAN FRADERA**

(Gerente de Ernst & Young Consultores)

## PRODUCTOS DIETÉTICOS: UN LENTO AVANCE

### UNA FAMILIA NUMEROSA

Dentro de este sector se circunscribe un extenso abanico de **productos**, tanto por lo que se refiere al número de categorías que lo integran (amplitud) como por la profundidad (variedad) con la que son tratadas.

Esta reseña se va a centrar principalmente en las categorías de alimentos de régimen (básicamente dietas hipocalóricas), suplementos alimenticios (jalea real, preparados de ginseng, lecitina de soja, calcio, aceites de pescado...) y plantas medicinales (tila...). Por lo tanto, familias tales como los productos de alimentación infantil, bebidas isotónicas y de "nueva era", cosmética natural, etc., aparecerán representados tan sólo marginalmente.

Puede observarse que es un sector cuyos productos se encuentran, en mayor o menor medida, a caballo entre aquellos del sector alimentación y los del farmacéutico. Esto propicia que los **substitutivos** aparezcan por ambos flancos.

En lo referente a los substitutivos provenientes del **sector alimentación**, se aprecia que responden a dos naturalezas distintas:

- Por un lado, nos encontramos con el acercamiento a determinados productos dietéticos de éxito, a través de extensiones realizadas en los propios productos del sector alimentación (p.e. el pan y galletas integrales o con fibra);
- Y por otro, con la alternativa existente de seguir una dieta equilibrada, entre ellas, la "verde" (a la que sus seguidores añaden a los motivos dietéticos para su consumo, argumentos éticos, económicos, ecológicos y políticos);

En cuanto a los substitutivos procedentes del **sector farmacéutico** se encuentran aquellos medicamentos (principalmente OTC) con prescripciones o funcionalidades en cierto modo equivalentes.

### UN MERCADO EN CALMA

Por lo que se refiere a la evolución del mercado absorbido por el sector, después del significativo crecimiento experimentado a finales de los 80, estos últimos años está sufriendo cierta **atonía**. De hecho, en España frente a otros países del norte de Europa tales como Alemania, el número de

consumidores de productos dietéticos es todavía muy bajo, tanto por lo que se refiere a consumidores habituales (un 4% de la población aproximadamente) como a los esporádicos.

Estos datos parecerían indicativos de un elevado potencial de crecimiento si no fuera porque sus valores no han reflejado mejoras significativas a lo largo de los últimos años. Las razones de ello son varias, y se podrían resumir en las siguientes:

- **Patrones (hábitos) alimenticios:** La existencia en el sur de Europa de una dieta, la mediterránea (basada en legumbres, verduras, pescado..), que ya es de por sí bastante equilibrada en cuanto a aportación de nutrientes se refiere.
- **Formación:** La población en general, no dispone de unos extensos y profundos conocimientos en dietética.

Por otro lado, se aprecia una relativa confusión entre las distintas alegaciones asociadas a los productos alimenticios y dietéticos (tales como "light", dietético, de régimen, natural, ecológico...), así como cierta desconfianza hacia los segundos. A ello, han contribuido los llamados "producto milagro", alterando la imagen y la seguridad que los consumidores percibían en los productos dietéticos. La desconfianza se ha manifestado en mayor medida hacia los suplementos alimenticios y plantas medicinales por apreciarlas más cercanas a ese tipo de productos.

A raíz de esta problemática, la nueva legislación sobre etiquetaje y publicidad obstaculiza la posibilidad de asociar alegaciones terapéuticas a los productos dietéticos, aspecto este que afecta negativamente a un sector que por la naturaleza de sus productos deben ser explicados.

- Efecto reemplazo de los productos **substitutivos**.
- **Canales de distribución muy especializados:** La gran mayoría de la distribución de productos dietéticos se canaliza todavía a través de herbolisterías y farmacias, dirigiéndose una pequeña parte hacia el canal alimentación.

De todas formas, se observan una serie de **tendencias** que, si acaban de consolidarse, parecen halagüeñas de crecimiento a medio/largo plazo. Entre ellas, destacan las siguientes:

- **Psicológicas:** La creciente preocupación de la población por el cuidado interior y exterior del cuerpo, y consecuentemente, hacia el mantenimiento de una alimentación sana y baja en calorías. Adicionalmente, se observa una mayor involucración del hombre en estas cuestiones;
- **Demográficas:** La inversión de la pirámide de edad representa una oportunidad para el desarrollo de aquellas categorías de dietéticos orientadas a la población mayor;
- **Económicas:** Existe una buena situación y expectativas económicas, a la vez que una capacidad de compra (renta real disponible) creciente a lo largo del tiempo;
- **Accesibilidad:** Desarrollo de la distribución de productos dietéticos a través del canal alimentación;

## LOS COMPETIDORES Y SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La estructura de **competidores** del sector está formada por un elevado número de empresas, muchas de ellas pequeñas, entre las que destaca el dominio de unas pocas con alcance nacional.

El hecho de que todavía hayan tantas empresas de pequeño tamaño se debe a las menores barreras de entrada existentes años atrás (baja inversión, poca importancia de la marca, fácil acceso a canales...), lo que a su vez facilitó que se produjeran integraciones hacia adelante de algunos proveedores (si bien con productos poco elaborados).

Por otro lado, la legislación existente, ha favorecido la importación de productos (principalmente suplementos alimenticios) cuya fabricación en España no está permitida.

Según lo comentado anteriormente, los **canales de distribución** utilizados, aunque varían en función de la naturaleza del producto y de la estrategia elegida, son todavía muy específicos.

Por lo que se refiere a los canales especializados, destacan las herbolisterías por acaparar la gran mayoría de la distribución minorista, y las farmacias (fuertes en la venta de alimentos para diabéticos y celiáticos). Estos canales son adecuados para productos como los dietéticos que requieren unos mínimos niveles de explicación y prescripción.

Derivado de la necesidad de formación específica en el canal herbolistería, se desprende la existencia de unas mayores dificultades para concentrarse en forma de cadenas. Este aspecto tiene su reflejo en el alto grado de atomización del canal y, consecuentemente, en su bajo poder negociador. De todos modos, algunos fabricantes, han procedido a integrarse hacia adelante utilizando la fórmula de franquicias, como medio para potenciar y controlar mejor la distribución de sus productos.

Por otro lado y según se ha podido observar ya en otros países europeos, el canal alimentación representa para los fabricantes una puerta abierta (no exenta de riesgos) hacia el desarrollo del mercado. Recíprocamente, tal y como también ocurrió con las plantas medicinales y las farmacias, los productos dietéticos (sobre todo aquellos que demuestran tener éxito) despiertan el interés del canal alimentación por los elevados márgenes que suelen aportar y por considerarlas un medio para completar su oferta.

## PERSPECTIVAS DE FUTURO

Si se pudieran establecer **líneas generales de futuro** para los *mayores representantes* del sector, cabrían señalar las siguientes:

- (a) **Potenciar el consumo de productos dietéticos:** La expansión del mercado debe venir a través de la generalización del consumo por parte de la población, así como por el incremento en la frecuencia y cantidad de compra y consumo per cápita. Entre las palancas para lograrlo se encuentran:

- Paliar los daños que en la **reputación del sector** han efectuado los “productos milagro”. Este sería un aspecto a perseguir por parte de la asociación sectorial y administraciones públicas, y se concretaría en un riguroso control de la aparición en el mercado de tales productos así como en el desarrollo de campañas de imagen dirigidas al consumidor.
- **Formar a prescriptores y consumidores** en cuestiones tales como dietética, alegaciones y cualidades de los distintos productos y componentes específicos (algo nada sencillo dada la elevada cantidad de categorías y variedades existentes).
- Fomentar la adopción de **patrones de consumo concretos** a través de su asociación con determinados líderes de opinión o grupo.
- Acercar estos productos, en la medida de lo posible, al lugar dónde los clientes efectúan la compra habitual de alimentos (evitando así la necesidad de realizar desplazamientos específicos para su adquisición), es decir, al **canal alimentación**. Ello, además de facilitar enormemente la compra, permitiría hacer frente a aquellos productos alimenticios que actúan, directa o indirectamente y en mayor o menor medida, como substitutivos. De todas formas, existen inconvenientes entre los cuales cabría apuntar los siguientes: Según la fórmula elegida de acercamiento al canal alimentación, puede llegar a perderse la faceta de explicación y prescripción que requieren estos productos (dado que los establecimientos de alimentación acostumbran a basarse en el modelo autoservicio); existe también la posibilidad de cierto rechazo por parte de los canales especializados; y, finalmente deberían asumirse determinadas exigencias en cuanto a niveles de precio y servicio a prestar. De todas formas, surgen fórmulas que pueden ayudar a paliar estos inconvenientes. A modo de ejemplo, cabría citar la posibilidad de distribuir a través del canal alimentación únicamente aquellos productos más comunes, dejando para las herbolisterías y farmacias además aquellos más especializados. Adicionalmente, aunque con elevado coste, aparece la posibilidad de desarrollar marcas distintas para ambos canales.

(b) **Diferenciación de productos:** Esta deberá venir a través de la potenciación del valor percibido de marca (seguridad), y de la innovación introducida en el producto (formulación y presentación). A pesar de que la comprobación directa de la calidad real de estos productos por parte del consumidor es difícil, estos son percibidos generalmente como poseedores de ella y así, hasta cierto punto, menos diferenciados. De todas formas, por el desconocimiento general del consumidor en relación a los efectos terapéuticos y por la desconfianza introducida en el mercado a raíz de los llamados “producto milagro”, se hace de éste un sector estructuralmente diferenciable a través de la marca, dimensión que están sabiendo aprovechar las empresas que lideran el sector.

(c) **Obtener escala y alcance, y explorar sus economías:** Para hacer frente a las inversiones requeridas en todo lo anterior, incrementar el poder negociación con el canal alimentación (muy concentrado), así como para poder ofrecer los niveles de precio y servicio demandados por la distribución moderna, es necesario alcanzar determinados grados de consolidación. Únicamente por lo que se refiere a la producción, y dado que existen muchísimas variedades de productos con una relativamente baja demanda doméstica para cada una, los procesos productivos tienden a ser flexibles. Si se obtienen economías de escala y alcance a través de la consolidación de operaciones y

del acceso a mercados internacionales, pueden alcanzarse unos volúmenes lo suficientemente elevados como para introducir un mayor nivel de especialización en la producción, y obtener así los ahorros en coste esperados.

Para finalizar esta reseña, y en base al modelo expuesto anteriormente, puede deducirse que las principales áreas a potenciar en este tipo de negocios serían las siguientes:

- **I+D**: Tanto en producto y proceso, como en investigación básica y aplicada;
- **Marketing**: Segmentación, oportunidades de negocio, desarrollo de marca y comunicación/formación (al consumidor, grupos de influencia y al canal);
- Desarrollo de **nuevos productos** (base y presentación);
- **Control de calidad**: En compras, almacenamiento, proceso productivo, y control de caducidad (y recogida si fuera necesario) del producto en el canal;
- **Compras** nacionales e internacionales (p.e. fructosa y lecitina) de materias primas;
- Gestión de los **canales de distribución** (tradicionales y nuevos): Ventas, trademarketing y logística;

**JUAN FRADERA**  
**GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES**