

[el lineal food]

Refrescos: globales y concentrados

unque esta reseña se centra exclusivamente en los refrescos, conviene no perder de vista que, si adoptamos una perspectiva de mercado más amplia, estos se hallan inmersos en competencia con otras bebidas (tales como las aguas envasadas, las cervezas -con y sin alcohol- y los zumos de fruta) que, en mayor o menor medida, actúan como substitutivos. Esto es así, debido a que, de algún modo, todas ellas rivalizan por lo que podríamos denominar «share of stomach», aunque (al igual que ocurre entre sus marcas y subcategorías) de distintos segmentos de población y/o posibles ocasiones de consumo.

La categoría de los refrescos está compuesta por un amplio espectro de familias y variedades de productos. Desde los refrescos de extractos y las gaseosas (aromatizadas o no), hasta los denominados genéricamente como de «nueva era» (donde se engloban bebidas tan variopintas como las deportivas, energéticas, tés fríos, de café, y aquellas basadas en zumo). Cada variedad puede describirse en función de una serie de dimensiones de valor que las caracterizan. Entre ellas, destacarían las siguientes: su funcionalidad básica (aliviar la sed) y extendida (bajo en calorías, isotónico, excitante, vitaminado), su componente lúdico (sabor, color, gas), la imagen que transmite (el propio refresco, la marca, su presentación), y su manipulación (apertura, transportabilidad)

La elevada demanda total y per cápita de refrescos que evidencia España, se encuentra afectada, aunque en distinto grado, por las siguientes variables:

- La climatología, que cuando es favorable suscita (por motivos biológicos y sociales) una mayor propensión al consumo de refrescos.

- El tamaño de la población consumidora mayoritaria, que requiere efectuar las siguientes apreciaciones:

- Siendo los jóvenes los mayores consumidores de refrescos, el estancamiento de la población y la inversión en la pirámide poblacional que está experimentando España, pueden llegar a reducir significativamente el universo objetivo en un horizonte temporal relativamente cercano. Es por ello por lo que los principales operadores, además de atacar los consumidores más jóvenes con productos de

iniciación, plantean a los que ya no lo son tanto propuestas que, si bien siguen sugiriendo juventud, les permite una continuidad sin rupturas dentro de la categoría.

- La relación inversa que se observa entre el nivel económico de la población y su consumo per cápita (global) de refrescos, puede aportar bajo determinadas circunstancias cierta fragilidad a la demanda (ver más adelante).

- La afluencia de turismo en España hace incrementar de forma significativa la base de consumidores de refrescos en épocas concretas del año. Por lo tanto, los factores que combinadamente lo inducen (tipo relativo de cambio, destino de moda, clima, oferta hotelera disponible...) deben también ser indirectamente tenidos en consideración.

- La situación económica. El hecho de que los refrescos no sean un bien de primera necesidad, así como el que se produzcan unos mayores niveles de consumo per cápita en aquellos estratos poblacionales con menor poder adquisitivo provoca que, ante una situación económicamente desfavorable, se tienda a una mayor restricción de su consumo.

- Las actividades publicitarias y promocionales. Al tratarse de un bien no básico, cuyo núcleo esencial es relativamente indiferenciado (dentro de una misma subcategoría de refrescos), el conocimiento (extensivo e intensivo) de las distintas subcategorías, productos y marcas, así como la identificación o vinculación diferenciada de estos con determinados atributos (funcionales, e incluso emocionales como ocurre con algunos emblemas), se torna en un factor crítico para su adecuada presencia en el canal y para la compra (muchas veces impulsiva) por parte del consumidor.

La globalización de la oferta

Si hay algo que caracteriza el sector de los refrescos respecto a otros como el de la cerveza, es el significativo proceso de globalización que está experimentando su oferta, en la que unas pocas compañías dominan cada vez más el panorama internacional.

La globalización es posible debido en parte a la apertura y unificación de los mercados geográficos, así como por la homogeneización de costumbres que se está produciendo por

el lado del consumidor (fomentada en gran medida por la oferta). Ello promueve o facilita la concentración de operaciones, principalmente de marketing e I+D, y en menor grado las de embotellado y distribución (actividades estas últimas que suelen estar desarrolladas por segundas y terceras compañías -externas-).

La concentración (que en algunos casos viene de la mano de fusiones y adquisiciones), está permitiendo capitalizar las ventajas derivadas de las economías de escala y, vía sinergias, también de alcance. Entre ellas:

- La venta cruzada (mejorando la cartera de refrescos ofertada y compartiendo los clientes).

- Un mayor acceso a los canales de distribución modernos (poder de negociación, niveles de servicio...), que encuentra un beneficio directo en el momento de introducir nuevos productos en el mercado. A este respecto, cabe señalar que, pese a la madurez del mercado español y todavía con ciertas reticencias a su aceptación por parte del consumidor, se observa estos últimos años un importante dinamismo en cuanto al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y variedades para los que, el disponer de un(os) producto(s) locomotora y/o marca paraguas de peso que les facilite la entrada al canal y les aporte la adecuada presencia (espacio) y tratamiento en el lineal (amplio pero muy saturado), es un factor decisivo de éxito.

- El incremento en el poder de negociación ante proveedores (líneas de embotellado, compra de envases, medios de comunicación...)

- El reparto de las inversiones necesarias en nuevas cadenas de embotellado (más eficientes y/o adaptadas a nuevos formatos), en I+D (en producto y proceso), en el desarrollo de campañas publicitarias, sistemas de información...

- La racionalización del embotellado y la distribución (venta y logística).

- La compartición de conocimientos y experiencias, y la mejora en la coordinación de las actividades de marketing, embotellado y distribución.

- La atracción y retención de los mejores profesionales (de rango directivo y técnico).

- ...

Juan Fradera

Gerente de Ernst & Young Consultores

REFRESCOS: GLOBALES Y CONCENTRADOS

LA NATURALEZA DEL PRODUCTO Y DEL CONSUMIDOR DOMÉSTICO

Aunque esta reseña se centra exclusivamente en los refrescos, conviene no perder de vista que, si adoptamos una perspectiva de mercado más amplia, estos se hallan inmersos en competencia con otras bebidas (tales como las aguas envasadas, las cervezas -con y sin alcohol- y los zumos de fruta) que, en mayor o menor medida, actúan como substitutivos. Esto es así, debido a que, de algún modo, todas ellas rivalizan por lo que podríamos denominar "*share of stomach*" aunque (al igual que ocurre entre sus marcas y subcategorías) de distintos segmentos de población y/o posibles ocasiones de consumo.

La categoría de los refrescos está compuesta por un amplio espectro de familias y variedades de productos. Desde los refrescos de extractos y las gaseosas (aromatizadas o no), hasta los denominados genéricamente como de "nueva era" (donde se engloban bebidas tan variopintas como las deportivas, energéticas, téis fríos, de café, y aquellas basadas en zumo). Cada variedad puede describirse en función de una serie de dimensiones de valor que las caracterizan. Entre ellas, destacarían las siguientes: Su funcionalidad básica (aliviar la sed) y extendida (bajo en calorías, isotónico, excitante, vitaminado...), su componente lúdico (sabor, color, gas...), la imagen que transmite (el propio refresco, la marca, su presentación...), y su manipulación (apertura, transportabilidad...)

La elevada demanda total y per cápita de refrescos que evidencia España, se encuentra afectada, aunque en distinto grado, por las siguientes variables:

- La **climatología**, que cuando es favorable suscita (por motivos biológicos y sociales) una mayor propensión al consumo de refrescos.
- El **tamaño de la población consumidora mayoritaria**, que requiere efectuar las siguientes apreciaciones:
 - Siendo los *jóvenes* los mayores consumidores de refrescos, el estancamiento de la población y la inversión en la pirámide poblacional que está experimentando España, pueden llegar a reducir significativamente el universo objetivo en un horizonte temporal relativamente cercano. Es por ello por lo que los principales operadores, además de atacar los consumidores más jóvenes con productos de iniciación, plantean a los que ya no lo son tanto propuestas que, si bien siguen sugiriendo juventud, les permite una continuidad sin rupturas dentro de la categoría.

- La relación inversa que se observa entre el *nivel económico* de la población y su consumo per cápita (global) de refrescos, puede aportar bajo determinadas circunstancias cierta fragilidad a la demanda (ver más adelante).
 - La afluencia de *turismo* en España hace incrementar de forma significativa la base de consumidores de refrescos en épocas concretas del año. Por lo tanto, los factores que combinadamente lo inducen (tipo relativo de cambio, destino de moda, clima, oferta hotelera disponible...) deben también ser indirectamente tenidos en consideración.
- La **situación económica**: El hecho de que los refrescos no sean un bien de primera necesidad, así como el que se produzcan unos mayores niveles de consumo per cápita en aquellos estratos poblacionales con menor poder adquisitivo provoca que, ante una situación económicamente desfavorable, se tienda a una mayor restricción de su consumo.
 - Las **actividades publicitarias y promocionales**: Al tratarse de un bien no básico, cuyo núcleo esencial es relativamente indiferenciado (dentro de una misma subcategoría de refrescos), el conocimiento (extensivo e intensivo) de las distintas subcategorías, productos y marcas, así como la identificación o vinculación diferenciada de estos con determinados atributos (funcionales, e incluso emocionales como ocurre con algunos emblemas), se torna en un factor crítico para su adecuada presencia en el canal y para la compra (muchas veces impulsiva) por parte del consumidor.

LA GLOBALIZACIÓN DE LA OFERTA

Si hay algo que caracteriza el sector de los refrescos respecto a otros como el de la cerveza, es el significativo proceso de globalización que está experimentando su oferta, en la que unas pocas compañías dominan cada vez más el panorama internacional.

La globalización es posible debido en parte a la apertura y unificación de los mercados geográficos, así como por la homogeneización de costumbres que se está produciendo por el lado del consumidor (fomentada en gran medida por la oferta). Ello promueve o facilita la concentración de operaciones, principalmente de marketing e I+D, y en menor grado las de embotellado y distribución (actividades estas últimas que suelen estar desarrolladas por segundas y terceras compañías - externas-).

La concentración (que en algunos casos viene de la mano de fusiones y adquisiciones), está permitiendo capitalizar las ventajas derivadas de las economías de escala y, vía sinergías, también de alcance. Entre ellas:

- La venta cruzada (mejorando la cartera de refrescos ofertada y compartiendo los clientes).
- Un mayor acceso a los canales de distribución modernos (poder de negociación, niveles de servicio...), que encuentra un beneficio directo en el momento de introducir nuevos productos en el mercado. A este respecto, cabe señalar que, pese a la madurez del mercado Español y todavía con ciertas reticencias a su aceptación por parte del consumidor, se observa estos últimos años un importante dinamismo en cuanto al desarrollo y lanzamiento de nuevos

productos y variedades para los que, el disponer de un(os) producto(s) locomotora y/o marca paraguas de peso que les facilite la entrada al canal y les aporte la adecuada presencia (espacio) y tratamiento en el lineal (amplio pero muy saturado), es un factor decisivo de éxito.

- El incremento en el poder de negociación ante proveedores (líneas de embotellado, compra de envases, medios de comunicación...)
- El reparto de las inversiones necesarias en nuevas cadenas de embotellado (más eficientes y/o adaptadas a nuevos formatos), en I+D (en producto y proceso), en el desarrollo de campañas publicitarias, sistemas de información...
- La racionalización del embotellado y la distribución (venta y logística).
- La compartición de conocimientos y experiencias, y la mejora en la coordinación de las actividades de marketing, embotellado y distribución.
- La atracción y retención de los mejores profesionales (de rango directivo y técnico).
- ...

JUAN FRADERA
GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES