

Alimentación infantil: batalla por el posicionamiento

El mercado de la alimentación infantil está experimentando estos últimos años una evolución importante, impulsada por un conjunto de factores que han hecho cambiar o por lo menos replantear las bases del negocio.

Esta reseña analiza estos cambios, la naturaleza de las reacciones de los fabricantes, y plantea muy someramente las oportunidades que brinda la gestión por categorías en este contexto.

Cambios en los pilares que sustentan el negocio

Lo que está ocurriendo en el mercado de alimentación infantil viene determinado básicamente por los siguientes factores:

- Liberalización de la distribución. En enero de 1996 se liberalizó en España la venta minorista de leche infantil, permitiéndose desde entonces su distribución a través del canal alimentación. Este canal, en comparación con el de farmacias, presenta un alto potencial de desarrollo a medio y largo plazo para dichos productos.

- Baja tasa de natalidad. El consumo de productos de alimentación infantil está limitado tanto por el tamaño del segmento de población al que van dirigidos como por el consumo diario medio y por el tiempo máximo durante el cual conviene que estos sean tomados. Las bajas tasas de natalidad que se vienen registrando en España (unas de las más reducidas de Europa) están creando una restricción en la primera de estas dimensiones, efecto que está tratándose de contrarrestar a través de esfuerzos encaminados al desarrollo de las dos restantes.

- Nuevas costumbres. Los hábitos en la sociedad española han variado sensiblemente en los últimos años. Por un impacto en la cantidad y composición de la alimentación infantil cabría destacar los siguientes:

- a) Incorporación de la mujer en el mercado laboral. Ello implica que las

- madres dejen antes de dar el pecho y que dispongan de menos tiempo para la preparación de comidas que requieren cierto proceso de elaboración.

- b) Mayor valoración del tiempo libre dedicado al ocio. Lo que conlleva tanto un menor interés por emplear este tiempo en la elaboración de comidas como a una ampliación del número de ocasiones en las que el niño es alimentado fuera del hogar familiar.

- c) Aprecio por la estética. Esto puede suponer cierto freno a dar el pecho o a realizarlo durante un largo periodo.

- Confianza en los productos. La equilibrada composición nutritiva y alto nivel sanitario alcanzado en los productos de alimentación infantil ha aportado a los padres un mayor grado de seguridad y confianza en ellos.

- Economía familiar. Ultimamente, se aprecia una mejora en la situación y expectativas económicas de las familias españolas. Obviamente, este factor con el de las bajas tasas de natalidad contribuyen a que el gasto por hijo en estos productos sea superior (y sobre todo en lo referente a alimentos elaborados destinados a niños de mayor edad).

Toma de posiciones

No cabe duda de que los cambios experimentados en el mercado han sido suficientemente variados y relevantes como para que los distintos fabricantes, marcas y productos se enfrenten a importantes oportunidades y/o amenazas, las cuales **estándese encadenando** una lucha por tomar posiciones en ambos canales y principalmente (o al menos con mayor urgencia) en el de alimentación.

Despliegue en el campo de batalla
Los fabricantes de productos de alimentación infantil han adoptado varias estrategias de negocio y comerciales con el fin de ganar cuota a la competencia, ampliar el tamaño del mercado y/o mejorar sus márgenes. Resulta útil el análisis de las estrategias comerciales practicadas, a través de las distintas variables que constituyen el marketing-mix. Si bien estas

variables forman un conjunto integrado e interrelacionado, por motivos de extensión de la reseña, estas se analizarán por separado y globalmente para todo el mercado:

- Canal de Distribución. El comienzo de la distribución a través del canal de alimentación, canal por otra parte mucho más abierto y amplio que el de las farmacias, ha significado la posibilidad de:

- a) Facilitar enormemente la adquisición de estos productos dado que esta puede realizarse en el mismo momento y lugar que la compra habitual;

- b) Mayor disposición de lineal, permitiendo así la entrada de un número superior de variedades de productos y marcas nuevas. Esto, junto con otros motivos señalados más adelante, está generando un elevado trasvase de ventas desde el canal farmacias al de alimentación. En el caso de los leches infantiles la transferencia está realizándose más lentamente en parte debido a la mayor sensibilidad que los padres muestran hacia la alimentación en los primeros meses del bebé. De todas formas, la compra reiterada y satisfactoria de estos productos en este canal, está generando un mayor nivel de confianza hacia esta modalidad de distribución.

- Precio. Como consecuencia del aumento de la competencia y de la aplicación de unos menores márgenes de distribución, se ha experimentado un descenso generalizado de precios en el canal de alimentación, bajada que también ha trascendido a las farmacias.

- Marcas. La liberalización de la distribución ha propiciado la introducción de nuevas marcas, detidoprincipalmente a:

- a) La conveniencia de proteger al máximo las ventas en farmacias (canal que además aporta mejores márgenes), y a la vez no perder el tren en el desarrollo del canal de alimentación;

(Viene de pág. 46)

b) La aparición de nuevos jugadores en ambos canales. Fabricantes que ya comercializaban productos afines a través del canal de alimentación han explorado la oportunidad de diversificar sus líneas de negocio distribuyendo también en el canal productos de alimentación infantil con sus propias marcas. Otro acontecimiento que resulta interesante observar es la estrategia adoptada por la hace poco creada Unysatel, una joint venture constituida por dos grandes distribuidores en el canal de farmacia. Unysatel comercializa a través de este canal alimentos infantiles con la nueva marca Afarín (producido por Hero que sólo distribuye en farmacias) tratando de situar sus precios al mismo nivel que los del canal alimentación.

- Productos. El desarrollo e introducción de nuevos productos y de variaciones en los ya existentes se está efectuando por varios flancos:

a) Formatos más grandes y packs. La apertura del canal de alimentación está promoviendo que los productos más comunes vengán también en formatos mayores o se presente en packs. Con ello se consiguen tanto ahorros en costes que pueden finalmente repercutirse en el precio de venta como que se facilite la compra de carga. Los formatos grandes son posibles en aquellos productos que una vez abiertos no se deterioren con rapidez como ocurre con los deshidratados (leches y papillas en polvo...). Para el resto, las presentaciones continuarán siendo monotoma y/o packs de ellos.

b) Mayor surtido. Básicamente a través de la incorporación de distintos o más nutrientes.

c) Productos más elaborados. Productos listos para consumir, requiriendo a lo sumo ser calentados en el microondas o al baño maría: leches líquidas de continuación y crecimiento, papillas de cereales líquidas en tetrabrik, purés...

d) Entrada en segmentos de mayor edad. Aquí destacan los productos «junior» (aproximadamente para niños entre los 15 meses y los 3 años). Son productos que se venden principalmente con el mensaje de atención

(«claim») de ser productos que facilitan la transición hacia la comida adulta.

Se trata de productos claramente identificables con los de sus homólogos para adultos, pero todavía incorporando cierta textura y presentación infantil. Pertenecen a este grupo los tarritos llamados «menú» y las papillas con tropezones (copos). Adicionalmente este enfoque se adopta como medio para dar opciones de continuidad de una marca paraguas desde niño hasta adulto.

- Promoción y publicidad. Las campañas de publicidad y promoción (tanto al canal como al comprador final) se van tornando cada vez más agresivas. En concreto, las campañas promocionales al comprador, se asemejan cada vez más a las de otros productos alimenticios. Las promociones se realizan principalmente a través de regalos relacionados con el uso del producto, objetos para el niño, o el obsequio de otros productos de la marca. De todas formas, los descuentos en precio se irán haciendo aparentemente cada vez más comunes.

La gestión por categorías

La apertura de la distribución de los productos de alimentación infantil a través del canal alimentación así como la toma de posiciones a la que hacía referencia más arriba conlleva que el adecuado desarrollo de planes de marketing, trademaking y merchandising sea crítico. Por ello, la observación de las actitudes del comprador en el punto de venta frente a las distintas opciones que se le presentan, ante nuevos lanzamientos, y campañas publicitarias y promocionales al consumidor (tanto en el punto de venta como a través de otras vías) cobra una transcendencia mucho mayor. La gestión por categorías se toma por lo tanto en un enfoque altamente útil para permitir una apreciación cercana de lo que está ocurriendo, así como una rápida y más acertada reacción.

Juan Fradera
Consultor Senior
de Ernst & Young

ALIMENTACIÓN INFANTIL: UNA BATALLA POR EL POSICIONAMIENTO

El mercado de la alimentación infantil está experimentando estos últimos años una evolución importante, impulsada por un conjunto de factores que han hecho cambiar o por lo menos replantear las bases del negocio.

Esta reseña analiza estos cambios, la naturaleza de las reacciones de los fabricantes, y plantea muy someramente las oportunidades que brinda la gestión por categorías en este contexto.

CAMBIOS EN LOS PILARES QUE SUSTENTAN EL NEGOCIO

Lo que está ocurriendo en el mercado de alimentación infantil viene determinado básicamente por los siguientes factores:

- Liberalización de la distribución: En enero de 1996 se liberalizó en España la venta minorista de leche infantil, permitiéndose desde entonces su distribución a través del canal alimentación. Este canal, en comparación con el de farmacias, presenta un alto potencial de desarrollo a medio y largo plazo para dichos productos.
- Baja tasa de natalidad: El consumo de productos de alimentación infantil está limitado tanto por el tamaño del segmento de población al que van dirigidos como por el consumo diario medio y por el tiempo máximo durante el cual conviene que estos sean tomados. Las bajas tasas de natalidad que se vienen registrando en España (unas de las más reducidas de Europa) están creando una restricción en la primera de estas dimensiones, efecto que está tratándose de contrarrestar a través de esfuerzos encaminados al desarrollo de las dos restantes.
- Nuevas costumbres: Los hábitos en la sociedad española han variado sensiblemente en los últimos años. Por su impacto en la cantidad y composición de la alimentación infantil cabrían destacar los siguientes:
 - a) Incorporación de la mujer en el mercado laboral: Ello implica que las madres dejen antes de dar el pecho y que dispongan de menos tiempo para la preparación de comidas que requieran cierto proceso de elaboración;
 - b) Mayor valoración del tiempo libre dedicado al ocio: Lo que conlleva tanto un menor interés por emplear este tiempo en la elaboración de comidas como a

una ampliación del número de ocasiones en las que el niño es alimentado fuera del hogar familiar;

- c) **Aprecio por la estética:** Esto puede suponer cierto freno a dar el pecho o a realizarlo durante un largo periodo;
- **Confianza en los productos:** La equilibrada composición nutritiva y alto nivel sanitario alcanzado en los productos de alimentación infantil ha aportado a los padres un mayor grado de seguridad y confianza en ellos.
- **Economía familiar:** Ultimamente, se aprecia una mejora en la situación y expectativas económicas de las familias españolas. Obviamente, este factor junto con el de las bajas tasas de natalidad contribuyen a que el gasto por hijo en estos productos sea superior (y sobre todo en lo referente a alimentos elaborados destinados a niños de mayor edad).

TOMA DE POSICIONES

No cabe duda de que los cambios experimentados en el mercado han sido suficientemente variados y relevantes como para que los distintos fabricantes, marcas y productos se enfrenten a importantes oportunidades y/o amenazas, las cuales están desencadenando una lucha por tomar posiciones en ambos canales y principalmente (o al menos con mayor urgencia) en el de alimentación.

DESPLIEGUE EN EL CAMPO DE BATALLA

Los fabricantes de productos de alimentación infantil, han adoptado varias estrategias de negocio y comerciales con el fin de ganar cuota a la competencia, ampliar el tamaño del mercado y/o mejorar sus márgenes. Resulta útil el análisis de las estrategias comerciales practicadas, a través de las distintas variables que constituyen el marketing-mix. Si bien estas variables forman un conjunto integrado e interrelacionado, por motivos de extensión de la reseña, estas se analizarán por separado y globalmente para todo el mercado:

- **Canal de distribución:** El comienzo de la distribución a través del canal alimentación, canal por otra parte mucho más abierto y amplio que el de las farmacias, ha significado la posibilidad de:
 - a) Facilitar enormemente la adquisición de estos productos dado que esta puede realizarse en el mismo momento y lugar que la compra habitual;
 - b) Mayor disposición de lineal, permitiendo así la entrada de un número superior de variedades de productos y marcas nuevas;

Esto, junto con otros motivos señalados más adelante, está generando un elevado trasvase de ventas desde el canal farmacias al de alimentación. En el caso de las

leches infantiles la transferencia está realizándose más lentamente en parte debido a la mayor sensibilidad que los padres muestran hacia la alimentación en los primeros meses del bebé. De todas formas, la compra reiterada y satisfactoria de estos productos en este canal, está generando un mayor nivel de confianza hacia esta modalidad de distribución.

- **Precio:** Como consecuencia del aumento en la competencia y de la aplicación de unos menores márgenes de distribución, se ha experimentado un descenso generalizado de precios en el canal alimentación, bajada que también ha trascendido a las farmacias.
- **Marcas:** La liberalización de la distribución ha propiciado la introducción de nuevas marcas, debido principalmente a:
 - a) La conveniencia de proteger al máximo las ventas en farmacias (canal que además aporta mejores márgenes), y a la vez no perder el tren en el desarrollo del canal alimentación;
 - b) La aparición de nuevos jugadores en ambos canales. Fabricantes que ya comercializaban productos afines a través del canal alimentación han explorado la oportunidad de diversificar sus líneas de negocio distribuyendo también en el canal productos de alimentación infantil con sus propias marcas. Otro acontecimiento que resulta interesante observar es la estrategia adoptada por la hace poco creada Unysatel, una JV constituida por dos grandes distribuidores en el canal farmacia. Unysatel comercializa a través de este canal alimentos infantiles con la nueva marca Afarín (producidos por Hero que solo distribuye en farmacias) tratando de situar sus precios al mismo nivel que los del canal alimentación.
- **Productos:** El desarrollo e introducción de nuevos productos y de variaciones en los ya existentes se está efectuando por varios flancos:
 - a) Formatos más grandes y packs: La apertura del canal alimentación está promoviendo que los productos más comunes vengan también en formatos mayores o se presenten packs. Con ello se consiguen tanto ahorros en costes que pueden finalmente repercutirse en el precio de venta como que se facilite la compra de carga. Los formatos grandes son posibles en aquellos productos que una vez abiertos no se deterioren con rapidez como ocurre con los deshidratados (leches y papillas en polvo...). Para el resto, las presentaciones continuarán siendo monotoma y/o packs de ellos.
 - b) Mayor surtido: Básicamente a través de la incorporación de distintos o más nutrientes.
 - c) Productos más elaborados: Productos listos para consumir, requiriendo a lo sumo ser calentados en el microondas o al baño maría: leches líquidas de continuación y crecimiento, papillas de cereales líquidas en tetrabrik, purés ...

d) Entrada en segmentos de mayor edad: Aquí destacan los productos “junior” (aproximadamente para niños entre los 18 meses y los 3 años). Son productos que se venden principalmente con el mensaje de atención (“claim”) de ser productos que facilitan la transición hacia la comida adulta. Se trata de productos claramente identificables con los de sus homólogos para adultos pero todavía incorporando cierta textura y presentación infantil. Pertenecen a este grupo los tarritos llamados “menú” y las papillas con tropezones (copos). Adicionalmente este enfoque se adopta como medio para dar opciones de continuidad de una marca paraguas desde niño hasta adulto.

- **Promoción y publicidad**: Las campañas de publicidad y promoción (tanto al canal como al comprador final) se van tornando cada vez más agresivas. En concreto, las campañas promocionales al comprador, se asemejan cada vez más a las de otros productos alimenticios. Las promociones se realizan principalmente a través de regalos relacionados con el uso del producto, objetos para el niño, o el obsequio de otros productos de la marca. De todas formas, los descuentos en precio se irán haciendo aparentemente cada vez más comunes.

LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

La apertura de la distribución de los productos de alimentación infantil a través del canal alimentación así como la toma de posiciones a la que hacía referencia más arriba conlleva que el adecuado desarrollo de planes de marketing, trademarketing y merchandasing sea crítico. Por ello, la observación de las actitudes del comprador en el punto de venta frente a las distintas opciones que se le presentan, ante nuevos lanzamientos, y campañas publicitarias y promocionales al consumidor (tanto en el punto de venta como a través de otras vías) cobra una transcendencia mucho mayor. La gestión por categorías se torna por lo tanto en un enfoque altamente útil para permitir una apreciación cercana de lo que está ocurriendo así como una rápida y más acertada reacción.

JUAN FRADERA
CONSULTOR SENIOR DE ERNST & YOUNG