

## Cervezas: Dinamismo transformador

El sector cervecero está experimentando estos últimos años una importante transformación en sus áreas de actividad, pareciendo todo indicar que está se prolongará durante los próximos años. Los cambios están marcando profundamente un punto de inflexión en el modo de comprender y desarrollar por parte de las empresas del sector las dimensiones de negocio y organizativa.

### ¿Qué ha venido ocurriendo en el sector cervecero?

#### ● La tensión sobre los precios y márgenes:

Esta presión ha provenido tanto por agudizarse la lucha entre fabricantes y marcas así como por el tratamiento impositivo desventajoso de la cerveza frente al de otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas vía impuestos especiales e IVA. Por lo que se refiere al primer punto, el aumento en la competencia, conviene remarcar que:

- El sector cervecero es un sector maduro que ha venido sufriendo un estancamiento en la demanda nacional (volumen de población objetivo y consumo per cápita).
- Los fabricantes del sector venían disponiendo de una capacidad productiva global excedente. Sensiblemente por encima de la demanda doméstica y exterior.
- El proceso de trasvase del consumo desde el canal horeca al de alimentación, principalmente vía las grandes cadenas de distribución, ha colocado a estas últimas en una fuerte posición negociadora. Con el agravante de la presencia en aumento de las marcas del distribuidor y segundas marcas (producto en gran medida importado desde Alemania y Holanda).
- Las crecientes importaciones de cervezas de primeras marcas extranjeras.

#### ● Los cambios en los hábitos de consumo:

Para estudiar las variaciones en los hábitos de consumo, conviene incluir en el análisis otros sectores correlacionados con el cervecero. Es decir, sectores cuyos productos son en mayor o menor medida sustitutivos de la cerveza. Destacan entre estos los refrescos, vinos y aguas. El consumo total de bebidas envasadas, aunque dependiente de las condiciones

climatológicas, tiene como techo el límite físico-biológico aceptable por el cuerpo humano. A medida que nos vamos acercando a él, el crecimiento de cualquiera de los sectores anteriormente mencionados está más relacionado con el robo de cuota a los otros que con el desarrollo del mercado global de bebidas embotelladas. Este factor ha catalizado el efecto negativo natural que sobre el consumo de cervezas ha tenido la progresiva aceptación de bebidas percibidas como más sanas y funcionales, y que tanto ha beneficiado a las aguas, zumos y refrescos (entre ellos los isotónicos).

Otros cambios experimentados en los hábitos son la paulatina predisposición de los consumidores hacia la prueba de nuevos productos y marcas, así como la ya mencionada creciente afición al consumo de bebidas embotelladas en el hogar.

#### ● El escollo económico y demográfico:

La cerveza no es un producto de primera necesidad y, dado que tienen una importante base de consumidores pertenecientes a segmentos de población con bajo poder adquisitivo (jóvenes y/o familias con limitados recursos económicos), la crisis económica vivida a partir de los 90 ha impactado con mayor crudeza al sector. Adicionalmente, y debido a las bajas tasas de natalidad vividas en los últimos años, se observa que a medio plazo la dimensión de los segmentos de público objetivo más jóvenes menguará sensiblemente.

### ¿Cuál ha sido la reacción de los productores nacionales?

Los fabricantes españoles han respondido invirtiendo fuertemente en dos dimensiones básicas, la comercial (marketing y ventas) y la estructural. A raíz del nivel y ritmo continuado de inversiones que son actualmente necesarias en el sector para mantener la competitividad, se está agudizando la concentración de la actividad empresarial en grandes grupos industriales (como dato valga señalar que el año pasado casi el 90% de la producción española estaba en manos de 5 de ellos). La inversión comercial se ha manifestado en:

- Una mejora de la calidad de los productos existentes;

- La introducción de productos, presentaciones y marcas nuevas para el mercado doméstico que aportan mayor valor añadido al consumidor. Para ello se han explorado dos vías. Los desarrollos propios y los acuerdos de distribución (que a veces se amplían también a producción) de otras variedades y/o marcas (en algunos casos provenientes del mismo grupo matriz) v.g. cervezas sin alcohol, light, ice, aromatizadas...

- Campañas publicitarias y promocionales más agresivas y encaminadas a potenciar el consumo de productos de marca, promover el consumo responsable, disolver la imagen de producto barato y vinculado a sectores de población con baja capacidad de compra, desarrollar segmentos de población de mayor edad y nivel socio-económico-cultura y, promover una imagen de producto de calidad y saludable. Otro aspecto a considerar en relación a la publicidad es que, al no tratarse objetivamente la cerveza de un bien de primera necesidad, la imagen asociada al producto y/o marca se torna en un factor crítico en la decisión de compra y en su asociación con un determinado abanico de ocasiones de consumo. Así, las campañas se vuelcan en la creación de necesidades subjetivas y en la eliminación de frenos al consumo por la vía de tratar de identificar al público objetivo con el concepto que se pretende transmitir de producto y marca.

- Mejoras en la prestación de servicios al cliente;
- Potenciación de la actividad exportadora. Por lo que se refiere a la inversión estructural, esta se ha concentrado en la racionalización de las actividades productiva y distributiva, a través de la búsqueda de mayor calidad, sinergias y eficiencias. Todo ello por medio de:
- La mejora de los procesos y tecnologías productivas, de almacenamiento y de transporte.
- El cierre, concentración y reubicación a zonas no urbanas de los centros de producción.
- Reorganización comercial y de la distribución (aspecto este último de vital importancia dada la trascendencia que tiene para este negocio la presencia física de los productos en el punto de venta, tanto en el canal horeca como en el de alimentación).

# [el lineal food]

(Viene de pág. 48)

- Rendimiento de la plantilla (principalmente de fábrica).

## **Aplicación de ECR en el canal de alimentación**

La estrategia de colaboración con la distribución ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) permite a los fabricantes y distribuidores aportar mayor valor al consumidor en la forma de una oferta de productos y servicios más adaptada. Se cimienta sobre dos pilares básicos: la gestión óptima de la cadena de suministro y la gestión por categorías.

La primera de estas dimensiones, la gestión de la cadena de suministros, pretende aportar valor al cliente proporcionándole el producto requerido cuando, donde y en las mejores condiciones posibles, y todo ello eficientemente para ambos, fabricante y distribuidor.

El objetivo fundamental de la gestión por categorías es el conocimiento profundo y rápido (aportando capacidad de reacción) de los hábitos de compra de consumidores. Es decir, sus reacciones ante productos sustitutivos, ante campañas promocionales y publicitarias, ante la estructura del lineal y la disposición del producto en él, ante el lanzamiento de nuevos productos...

Hay varios factores en el mercado de las cervezas que dejan entrever que la aplicación del ECR en el canal alimentación podría aportar grandes oportunidades a fabricantes y distribuidores. Entre otros:

- Concentración de la fabricación en pocos grupos.

- El trasvase del consumo del canal horeca al de alimentación, el cual a su vez está muy concentrado en grandes cadenas de distribución.

- Importancia de la presencia y adecuada disposición de producto en el punto de venta.

- Existencia de una amplia gama de productos sustitutivos así como la mayor predisposición de los consumidores a probar otros productos y marcas.

- Estacionalidad del consumo.

- Elevadas inversiones en nuevos productos, campañas promocionales y publicitarias.

- Altas inversiones en medios de transporte y almacenamiento.

**Juan Fradera, Consultor Senior  
de Ernst & Young**



## CERVEZAS: DINAMISMO TRANSFORMADOR

El sector cervecero está experimentando estos últimos años una importante transformación en sus áreas de actividad, pareciendo todo indicar que esta se prolongará durante los próximos años. Los cambios están marcando profundamente un punto de inflexión en el modo de comprender y desarrollar por parte de las empresas del sector las dimensiones de negocio y organizativa.

### ¿QUÉ HA VENIDO OCURRIENDO EN EL SECTOR CERVECERO?

#### **La tensión sobre los precios y márgenes:**

Esta presión ha provenido tanto por agudizarse la lucha entre fabricantes y marcas así como por el tratamiento impositivo desventajoso de la cerveza frente al de otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas vía impuestos especiales e IVA.

Por lo que se refiere al primer punto, el aumento en la competencia, conviene remarcar que:

- El sector cervecero es un sector maduro que ha venido sufriendo un estancamiento en la demanda nacional (volumen de población objetivo y consumo per cápita);
- Los fabricantes del sector venían disponiendo de una capacidad productiva global excedente. Sensiblemente por encima de la demanda doméstica y exterior;
- El proceso de trasvase del consumo desde el canal horeca al de alimentación, principalmente vía las grandes cadenas de distribución, ha colocado a estas últimas en una fuerte posición negociadora. Con el agravante de la presencia en aumento de las marcas del distribuidor y segundas marcas (producto en gran medida importado desde Alemania y Holanda);
- Las crecientes importaciones de cervezas de primeras marcas extranjeras;

#### **Los cambios en los hábitos de consumo:**

Para estudiar las variaciones en los hábitos de consumo, conviene incluir en el análisis otros sectores correlacionados con el cervecero. Es decir, sectores cuyos productos son en mayor o menor medida substitutivos de la cerveza. Destacan entre estos los de refrescos, vinos y aguas.

El consumo total de bebidas envasadas, aunque dependiente de las condiciones climatológicas, tiene como techo el límite físico-biológico aceptable por el cuerpo humano. A medida que nos vamos acercando a él, el crecimiento de cualquiera de los sectores anteriormente mencionados está

más relacionado con el robo de cuota a los otros que con el desarrollo del mercado global de bebidas embotelladas.

Este factor ha catalizado el efecto negativo natural que sobre el consumo de cervezas ha tenido la progresiva aceptación de bebidas percibidas como más sanas y funcionales, y que tanto ha beneficiado a las aguas, zumos y refrescos (entre ellos los isotónicos).

Otros cambios experimentados en los hábitos son la paulatina predisposición de los consumidores hacia la prueba de nuevos productos y marcas, así como la ya mencionada creciente afición al consumo de bebidas embotelladas en el hogar.

### **El escollo económico y demográfico:**

La cerveza no es un producto de primera necesidad y, dado que tiene una importante base de consumidores pertenecientes a segmentos de población con bajo poder adquisitivo (jóvenes y/o familias con limitados recursos económicos), la crisis económica vivida a partir de los 90 ha impactado con mayor crudeza al sector.

Adicionalmente, y debido a las bajas tasas de natalidad vividas en los últimos años, se observa que a medio plazo la dimensión de los segmentos de público objetivo más jóvenes menguará sensiblemente.

### **¿CUÁL HA SIDO LA REACCIÓN DE LOS PRODUCTORES NACIONALES?**

Los fabricantes españoles han respondido invirtiendo fuertemente en dos dimensiones básicas, la comercial (marketing y ventas) y la estructural. A raíz del nivel y ritmo continuado de inversiones que son actualmente necesarias en el sector para mantener la competitividad, se está agudizando la concentración de la actividad empresarial en grandes grupos industriales (como dato valga señalar que el año pasado casi el 90% de la producción española estaba en manos de 5 de ellos).

La inversión comercial se ha manifestado en:

- Una mejora en la calidad de los productos existentes;
- La introducción de productos, presentaciones y marcas nuevas para el mercado doméstico que aportan mayor valor añadido al consumidor. Para ello se han explorado dos vías. Los desarrollos propios y los acuerdos de distribución (que a veces se amplían también a producción) de otras variedades y/o marcas (en algunos casos provenientes del mismo grupo matriz) v.g. cervezas sin alcohol, light, ice, aromatizadas...;
- Campañas publicitarias y promocionales más agresivas y encaminadas a potenciar el consumo de productos de marca, promover el consumo responsable, disolver la imagen de producto barato y vinculado a sectores de población con baja capacidad de compra, desarrollar segmentos de población de mayor edad y nivel socio-económico-cultural y, promover una imagen de producto de calidad y saludable.

- Otro aspecto a considerar en relación a la publicidad es que, al no tratarse objetivamente la cerveza de un bien de primera necesidad, la imagen asociada al producto y/o marca se torna en un factor crítico en la decisión de compra y en su asociación con un determinado abanico de ocasiones de consumo. Así, las campañas se vuelcan en la creación de necesidades subjetivas y en la eliminación de frenos al consumo por la vía de tratar de identificar al público objetivo con el concepto que se pretende transmitir de producto y marca.
- Mejoras en la prestación de servicios al cliente;
- Potenciación de la actividad exportadora;

Por lo que se refiere a la inversión estructural, esta se ha concentrado en la racionalización de las actividades productiva y distributiva, a través de la búsqueda de mayor calidad, sinergias y eficiencias. Todo ello por medio de:

- La mejora de los procesos y tecnologías productivas, de almacenamiento y de transporte;
- El cierre, concentración y reubicación a zonas no urbanas de los centros de producción;
- Reorganización comercial y de la distribución (aspecto este último de vital importancia dada la trascendencia que tiene para este negocio la presencia física de los productos en el punto de venta, tanto en el canal horeca como en el de alimentación);
- Redimensionamiento de la plantilla (principalmente de fábrica);

## **APLICACIÓN DEL ECR EN EL CANAL ALIMENTACIÓN**

La estrategia de colaboración con la distribución ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) permite a los fabricantes y distribuidores aportar mayor valor al consumidor en la forma de una oferta de productos y servicios más adaptada. Se cimienta sobre dos pilares básicos: la gestión óptima de la cadena de suministro y la gestión por categorías.

La primera de estas dimensiones, la gestión de la cadena de suministros, pretende aportar valor al cliente proporcionándole el producto requerido cuando, donde y en las mejores condiciones posibles, y todo ello eficientemente para ambos, fabricante y distribuidor.

El objetivo fundamental de la gestión por categorías es el conocimiento profundo y rápido (aportando capacidad de reacción) de los hábitos de compra de los consumidores. Es decir, sus reacciones ante productos substitutivos, ante campañas promocionales y publicitarias, ante la estructura del lineal y la disposición del producto en él, ante el lanzamiento de nuevos productos...

Hay varios factores en el mercado de las cervezas que dejan entrever que la aplicación del ECR en el canal alimentación podría aportar grandes oportunidades a fabricantes y distribuidores. Entre otros:

- Concentración de la fabricación en pocos grupos;
- El trasvase de consumo del canal horeca al de alimentación, el cual a su vez está muy concentrado en grandes cadenas de distribución;
- Importancia de la presencia y adecuada disposición de producto en el punto de venta;

- Existencia de una amplia gama de productos substitutivos así como la mayor predisposición de los consumidores a probar otros productos y marcas;
- Estacionalidad del consumo;
- Elevadas inversiones en nuevos productos, campañas promocionales y publicitarias;
- Altas inversiones en medios de transporte y almacenamiento;
- ...

**JUAN FRADERA**  
**CONSULTOR SENIOR DE ERNST & YOUNG**