

Leche líquida: un largo proceso de reconversión

Los agentes integrantes del sector lácteo nacional están sufriendo una importante reestructuración desde que España ingresó en la CEE.

Por lo que se refiere a la industria procesadora, han proliferado estos últimos años numerosas adquisiciones, fusiones, asociaciones, y cierres que están saneando un sector que arrastra importantes dificultades financieras por la convivencia de unos estrechos márgenes brutos con unas cargas descompensadas.

Contención en los precios

Puede observarse que el PVP de la leche líquida se ha incrementado en los últimos años mucho menos de lo que lo ha hecho el IPC conjunto de alimentación y los precios de la propia materia prima (hay que tener en cuenta que el coste de la leche cruda representa una parte significativa del precio y coste del producto elaborado).

Esto es así dado que, por un lado, el PVP es un factor de peso en la decisión de compra, provocando consecuentemente una elevada inelasticidad en la demanda. Dos factores se esconden detrás de esta realidad:

- Repercusión en el gasto alimenticio familiar: Nos encontramos con que la leche es un producto básico o de primera necesidad y que, por regla general, es consumido en grandes cantidades por las familias. De hecho, los consumos per cápita han sido crecientes estos últimos años asentándose como uno de los más elevados de la Comunidad, pero sin que en un futuro cercano parezca que vayan a producirse grandes avances en este sentido. Por ello, no es de extrañar que el precio se convierta en una variable crítica al optar por un producto u otro.

- "Commoditización" del producto: En general, las distintas leches existentes en el mercado son percibidas por el consumidor como relativamente equivalentes, y por lo tanto indiferenciadas. Aunque la marca sigue siendo un factor valorado (hecho que lo demuestra la presencia de marcas nacionales y regionales con PVP superiores y fuertemente arraigadas), su capacidad para influir en el precio es cada vez menor.

Por otro lado, la distribución moderna (canal por donde se comercializa gran parte de la producción y que goza de un elevado poder de negociación derivado principalmente de unos crecientes niveles de concentración), consciente de ello, utiliza la leche líquida como producto gancho o reclamo sobre el que lanzar continuas ofertas al mercado y, cuyo coste, es finalmente sufragado por el industrial.

En resumidas cuentas, el factor precio

moderado en la leche líquida (y sobre todo en la de larga duración) se ha tomado inexorablemente en una necesidad competitiva.

Costes de la materia prima en alza

La aplicación en España del sistema Comunitario de cuotas sobre la producción ha significado un incremento en los costes de la materia prima en origen.

Esto es debido, en primer lugar, a que la cantidad de leche cruda realmente demandada por la industria nacional es superior a la cuota asignada a nuestro país. En segundo lugar, la posición negociadora de los ganaderos frente a la industria se ha visto reforzada al pertenecer a ellos dicha cuota. Y, finalmente, por la aparición en el mercado secundario de algunos agentes especulativos que han sabido aprovechar esta situación y el hecho de que el sector ganadero todavía no esté muy concentrado (si lo comparamos por ejemplo con el francés).

Complementariamente a los altos costes de la leche en origen aparecen otros, los de recogida, que siguen siendo elevados dada la atomización de las explotaciones ganaderas y porque la localización de la industria no acaba de encajar del todo con la de las áreas productoras (por efecto todavía del antiguo Plan de Centrales Lecheras).

Buscando salidas

Las vías exploradas para paliar esta situación se han orientado hacia la persecución de economías y de valor añadido.

Por lo que se refiere a las economías, estas se encuentran en la escala (reducción de costes unitarios totales a través de la obtención de volumen), el alcance (aprovechamiento de inversiones y costes con otras líneas de productos tales como derivados lácteos, zumos...), y la modificación del propio producto/proceso.

En cuanto a las economías de escala, el intento de algunos operadores por conseguir mayor volumen, ha hecho que, contrariamente al efecto buscado, los precios de la materia prima en los mercados primario y secundario se disparasen todavía más.

En otros casos, la reducción de costes ha venido de la mano de una disminución en la calidad, y de la utilización de leche en polvo (mucho más barata) en vez de cruda para elaborar el producto final (dada la inexistencia de una legislación que obligue a informar de este hecho en el envase).

Productos con mayor valor añadido

Por otro lado, hay algunos operadores que han optado por la diversificación concéntrica hacia productos con mayor valor añadido tales como los derivados lácteos y las leches funcionales. En esta reseña, únicamente nos referiremos a estos últimos.

Las leches funcionales (normalmente enriquecidas) pueden ser de varios tipos: con calcio,

vitaminadas, con fibra, sales minerales, con bajo contenido en lactosa, con ácidos grasos y oleicos...

Estos productos se presentan al público como complementos dietéticos (vitaminas y sales minerales) y/o como poseedores de cualidades medicinales ("efecto bio", intolerancia láctea, colesterol y osteoporosis). La credibilidad de la dimensión funcional del producto queda reforzada por ser aplicada a un alimento, la leche, que ya de por sí es percibido como sano, nutritivo, y además bajo en calorías (si como acostumbra a ocurrir, se incorpora en la desnatada o semidesnatada).

Las leches funcionales desencadenan dos efectos en el mercado:

Por un lado, lo expansionan al incorporar nuevos consumidores (p.e. colectivos de la tercera edad);

Y por el otro, se produce una canibalización, aunque en este caso positiva dada la sustitución de un margen de contribución unitario pequeño por otro mayor (siempre en el supuesto de que se diera una relación de intercambio volumétrica de uno a uno). Adicionalmente, hay que considerar que la sustitución no se realiza únicamente con los productos propios, sino también con los de aquellos competidores que no disponen de productos de esta naturaleza o que teniéndolos, no los hayan sabido diferenciar suficientemente. En este caso, estaríamos rebatando cuota de mercado a nuestros competidores.

Cabría señalar que el cambio en la composición y peso de los distintos costes incorporados en el producto final, así como los mayores márgenes obtenidos, permiten reducir la dependencia de los precios a las fluctuaciones de las cotizaciones de la leche cruda.

Adicionalmente, por la propia naturaleza de estos productos, a la vez que requieren que la marca que los abriga pueda transmitir al comprador la confianza necesaria en relación a su calidad y funcionalidad, reafirman positivamente la imagen de esta.

Actualmente, la participación en el mercado de las leches funcionales, aunque tendente a crecer (en parte por la mejora en la situación y expectativas económica de las familias), no es todavía muy elevada.

Marcando las diferencias

Según lo visto, las inversiones que son necesarias para obtener simultáneamente productos a bajo coste, de calidad, innovadores y con imagen de marca (centrales de cogeneración, líneas de envasado, I+D, publicidad...), establecerán barreras a la entrada de nuevos competidores, y forzarán la salida o la marginalidad de aquellos operadores que no dispongan del acceso a las fuentes de financiación y capacidades directivas requeridas.

Juan Fradera
Gerente de Ernst & Young Consultores

LECHE LÍQUIDA: UN LARGO PROCESO DE RECONVERSIÓN

Los agentes integrantes del sector lácteo nacional están sufriendo una importante reestructuración desde que España ingresó en la CEE.

Por lo que se refiere a la industria procesadora, han proliferado estos últimos años numerosas adquisiciones, fusiones, asociaciones, y cierres que están saneando un sector que arrastra importantes dificultades financieras por la convivencia de unos estrechos márgenes brutos con unas cargas descompensadas.

CONTENCIÓN EN LOS PRECIOS

Puede observarse que el PVP de la leche líquida ha incrementado en los últimos años mucho menos de lo que lo ha hecho el IPC conjunto de alimentación y los precios de la propia materia prima (hay que tener en cuenta que el coste de la leche cruda representa una parte significativa del precio y coste del producto elaborado).

Esto es así dado que, por un lado, el PVP es un factor de peso en la decisión de compra, provocando consecuentemente una elevada inelasticidad en la demanda. Dos factores se esconden detrás de esta realidad:

- **Repercusión en el gasto alimenticio familiar:** Nos encontramos con que la leche es un producto básico o de primera necesidad y que, por regla general, es consumido en grandes cantidades por las familias. De hecho, los consumos per cápita han sido crecientes estos últimos años asentándose como uno de los más elevados de la Comunidad, pero sin que en un futuro cercano parezca que vayan a producirse grandes avances en este sentido. Por ello, no es de extrañar que el precio se convierta en una variable crítica al optar por un producto u otro.
- **“Commoditización” del producto:** En general, las distintas leches existentes en el mercado son percibidas por el consumidor como relativamente equivalentes, y por lo tanto indiferenciadas. Aunque la marca sigue siendo un factor valorado (hecho que lo demuestra la presencia de marcas nacionales y regionales con PVP superiores y fuertemente arraigadas), su capacidad para influir en el precio es cada vez menor.

Por otro lado, la distribución moderna (canal por donde se comercializa gran parte de la producción y que goza de un elevado poder de negociación derivado principalmente de unos crecientes niveles de concentración), consciente de ello, utiliza la leche líquida como producto gancho o reclamo sobre el que lanzar continuas ofertas al mercado y, cuyo coste, es finalmente sufragado por el industrial.

En resumidas cuentas, el factor precio moderado en la leche líquida (y sobre todo en la de larga duración) se ha tornado inexorablemente en una necesidad competitiva.

COSTES DE LA MATERIA PRIMA EN ALZA

La aplicación en España del sistema Comunitario de cuotas sobre la producción ha significado un incremento en los costes de la materia prima en origen.

Esto es debido, en primer lugar, a que la cantidad de leche cruda realmente demandada por la industria nacional es superior a la cuota asignada a nuestro país. En segundo lugar, la posición negociadora de los ganaderos frente a la industria se ha visto reforzada al pertenecer a ellos dicha cuota. Y, finalmente, por la aparición en el mercado secundario de algunos agentes especulativos que han sabido aprovechar esta situación y el hecho de que el sector ganadero todavía no esté muy concentrado (si lo comparamos por ejemplo con el francés).

Complementariamente a los altos costes de la leche en origen aparecen otros, los de recogida, que siguen siendo elevados dada la atomización de las explotaciones ganaderas y porque la localización de la industria no acaba de encajar del todo con la de las áreas productoras (por efecto todavía del antiguo Plan de Centrales Lecheras).

BUSCANDO SALIDAS

Las vías exploradas para paliar esta situación se han orientado hacia la persecución de economías y de valor añadido.

Por lo que se refiere a las economías, estas se encuentran en la escala (reducción de costes unitarios totales a través de la obtención de volumen), el alcance (aprovechamiento de inversiones y costes con otras líneas de productos tales como derivados lácteos, zumos...), y la modificación del propio producto/proceso.

En cuanto a las economías de escala, el intento de algunos operadores por conseguir mayor volumen, ha hecho que, contrariamente al efecto buscado, los precios de la materia prima en los mercados primario y secundario se disparasen todavía más.

En otros casos, la reducción de costes ha venido de la mano de una disminución en la calidad, y de la utilización de leche en polvo (mucho más barata) en vez de cruda para elaborar el producto final (dada la inexistencia de una legislación que obligue a informar de este hecho en el envase).

PRODUCTOS CON MAYOR VALOR AÑADIDO

Por otro lado, hay algunos operadores que han optado por la diversificación concéntrica hacia productos con mayor valor añadido tales como los derivados lácteos y las leches funcionales. En esta reseña, únicamente nos referiremos a estos últimos.

Las leches funcionales (normalmente enriquecidas) pueden ser de varios tipos: con calcio, vitaminadas, con fibra, sales minerales, con bajo contenido en lactosa, con ácidos grasos y oleicos...

Estos productos se presentan al público como complementos dietéticos (vitaminas y sales minerales) y/o como poseedores de cualidades medicinales ("efecto bio", intolerancia láctea, colesterol y osteoporosis). La credibilidad de la dimensión funcional del producto queda reforzada por ser aplicada a un alimento, la leche, que ya de por sí es percibido como sano, nutritivo, y además bajo en calorías (si como acostumbra a ocurrir, se incorpora en la desnatada o semidesnatada).

Las leches funcionales desencadenan dos efectos en el mercado:

- Por un lado, lo expansionan al incorporar nuevos consumidores (p.e. colectivos de la tercera edad);
- Y por el otro, se produce una canibalización, aunque en este caso positiva dada la substitución de un margen de contribución unitario pequeño por otro mayor (siempre en el supuesto de que se diera una relación de intercambio volumétrica de uno a uno). Adicionalmente, hay que considerar que la substitución no se realiza únicamente con los productos propios, sino también con los de aquellos competidores que no disponen de productos de esta naturaleza o que teniéndolos, no los hayan sabido diferenciar suficientemente. En este caso, estaríamos rebatando cuota de mercado a nuestros competidores.

Cabría señalar que el cambio en la composición y peso de los distintos costes incorporados en el producto final, así como los mayores márgenes obtenidos, permiten reducir la dependencia de los precios a las fluctuaciones de las cotizaciones de la leche cruda.

Adicionalmente, por la propia naturaleza de estos productos, a la vez que requieren que la marca que los abriga pueda transmitir al comprador la confianza necesaria en relación a su calidad y funcionalidad, reafirman positivamente la imagen de esta.

Actualmente, la participación en el mercado de las leches funcionales, aunque tendente a crecer (en parte por la mejora en la situación y expectativas económica de las familias), no es todavía muy elevada.

MARCANDO LAS DIFERENCIAS

Según lo visto, las inversiones que son necesarias para obtener simultáneamente productos a bajo coste, de calidad, innovadores y con imagen de marca (centrales de cogeneración, líneas de envasado, I+D, publicidad...), establecerán barreras a la entrada de nuevos competidores, y forzarán la salida o la marginalidad de aquellos operadores que no dispongan del acceso a las fuentes de financiación y capacidades directivas requeridas.

JUAN FRADERA
GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES