

[el lineal food]

Los helados y la transformación estructural de su mercado

La demanda doméstica de helados presenta dos flaquezas cuya superación se ha convertido en el principal objetivo de su concentrada industria.

Por un lado, nos encontramos con un todavía bajo, aunque creciente, consumo per cápita si lo comparamos con el de otros países tales como los del norte de Europa y América. Y por el otro, se observa una elevada dependencia climatológica de la demanda, que se refleja en el acentuado patrón estacional de las ventas (donde alrededor del 80% de estas se efectúan entre los meses de abril y septiembre) y en la contracción que cíclicamente experimenta el consumo aquellos años en los que dichas condiciones le son adversas.

El progreso que en mayor o menor medida se aprecia en ambos aspectos, es debido fundamentalmente al énfasis y perseverancia puesta por la industria en la aplicación de las directrices estratégicas señaladas a continuación:

- El fomento de nuevas ocasiones de consumo que permitan una distribución más uniforme a lo largo del año de las ventas que adicionalmente se generen: Con este cometido, el helado va lento y progresivamente creándose un hueco en el mercado de los tentempiés y postres, entrando así en competencia con la fruta fresca y otros productos que actualmente suelen cubrir tales funciones alimenticias.

- Prestar mayor atención a los segmentos de mercado adulto y familiar: La estrategia surge con la intención de perseguir el potencial de crecimiento que se intuye al mercado (al observar que la cuota alcanzada por el helado destinado a adultos es menor en España que en otros países), y con la de protegerse ante la reducción de su principal mercado, el infantil (debido a la inversión y estancamiento de la pirámide poblacional causado por la combinación de unos bajos índices de natalidad y una dilatación en las expectativas de vida).

A continuación, analizaremos someramente los modos en los que la industria heladera ha puesto finalmente en práctica estas conexas directrices estratégicas. Para ello, nos centraremos en las transformaciones experimentadas a lo largo de los años por los canales de distribución y por el propio concepto de producto.

El desarrollo de los canales de distribución

Como consecuencia de los cambios estratégicos que están aconteciendo en el sector, se ha producido durante años un significativo desarrollo de las ventas a través del canal alimentación (helado para «llevar a casa») que ha traído consigo un parejo estrechamiento de los márgenes. Entre los motivos de tal deterioro, destacan los siguientes:

- El canal impulso (todavía el más relevante) requiere de una importante infraestructura de distribución a la que muchos de los pequeños productores no tienen acceso. La relativa exclusividad que proporciona esta barrera ha sido y es capitalizada por los grandes del sector a modo de una mayor rentabilidad.

- De esta forma, concebida como una de las pocas estrategias posibles que les queda, muchos de los pequeños fabricantes se han volcado al canal alimentación aprovechando el volumen y las expectativas de crecimiento que este les ofrece. El acceso lo han obtenido por la vía de los bajos precios, forzando en consecuencia a que también los moderen los principales productores.

- A la oferta presentada por los pequeños fabricantes, se le ha sumado aquella introducida por la misma distribución (a modo de integración hacia atrás) con productos de su propia marca.

- Y por último, citar el aumento de poder negociador experimentado por la distribución moderna frente a la industria, provocado por el continuo proceso de concentración que la primera viene consolidando.

De esta manera, y con el objeto de frenar la erosión de márgenes en el canal alimentación, los grandes productores se han visto obligados a acentuar su diferenciación (frente al consumidor final y la distribución), potenciando la innovación y el desarrollo en el mercado de su cada vez más reducida cartera de marcas.

Otro hecho remarcable en el sector son las integraciones hacia adelante efectuadas por algunos de sus fabricantes (aplicando la fórmula de cadenas de heladerías franquiciadas), que están colaborando a promover la "cultura del helado" así como su consumo fuera del hogar a lo largo de todo el año.

Cambios en el producto y sus connotaciones

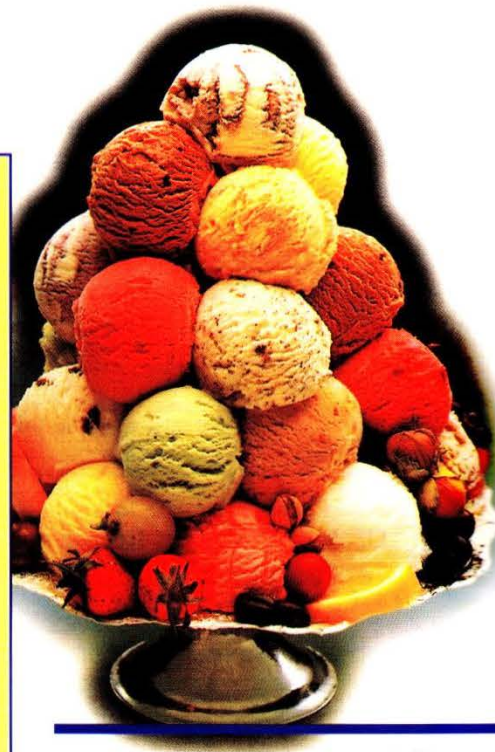
La apreciación que el consumidor tiene de cada tipo de helado, se deriva de la percepción integrada de varias de sus dimensiones, unas de ellas calificables de más objetivas (entre las que destacan la lúdica -sabor, color, textura y forma, la refrescante -alivio del calor, la alimenticia -alivio del hambre-, y la funcional -bajo en calorías, sin azúcar...), y otras tildables de subjetivas (tales como la moda/novedad y el concepto de marca).

Años atrás, las dimensiones en las que se ponía énfasis eran fundamentalmente la lúdica y la refrescante. Actualmente, y como consecuencia de las citadas directrices estratégicas, se presta también especial atención al resto de ellas, tanto desde la vertiente del producto físico como desde el de la comunicación (a modo de refuerzo mutuo).

Consecuencia de ello es la significativa cuota de ventas que el sector obtiene derivada del desarrollo y lanzamiento de nuevos helados. Productos estos que pretenden adaptarse mejor (o modificar) los gustos y necesidades de los distintos segmentos de consumidores y canales de distribución, yendo en algunos casos más allá de las meras variaciones en el sabor y/o presentación de cada temporada, para proponer nuevos conceptos de helado.

Juan Fradera

Gerente de Ernst & Young Consultores



LOS HELADOS Y LA TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DE SU MERCADO

OBJETIVOS Y DIRECTRICES ESTRATEGIAS DEL SECTOR

La demanda doméstica de helados presenta dos flaquezas cuya superación se ha convertido en el principal *objetivo* de su concentrada industria.

Por un lado, nos encontramos con un todavía bajo, aunque creciente, consumo per cápita si lo comparamos con el de otros países tales como los del norte de Europa y América. Y por el otro, se observa una elevada dependencia climatológica de la demanda, que se refleja en el acentuado patrón estacional de las ventas (donde alrededor del 80% de estas se efectúan entre los meses de abril y septiembre) y en la contracción que cíclicamente experimenta el consumo aquellos años en los que dichas condiciones le son adversas.

El progreso que en mayor o menor medida se aprecia en ambos aspectos, es debido fundamentalmente al énfasis y perseverancia puesta por la industria en la aplicación de las *directrices estratégicas* señaladas a continuación:

- ***El fomento de nuevas ocasiones de consumo que permitan una distribución más uniforme a lo largo del año de las ventas que adicionalmente se generen:*** Con este cometido, el helado va lenta y progresivamente creándose un hueco en el mercado de los tentempiés y postres, entrando así en competencia con la fruta fresca y otros productos que actualmente suelen cubrir tales funciones alimenticias.
- ***Prestar mayor atención a los segmentos de mercado adulto y familiar:*** La estrategia surge con la intención de perseguir el potencial de crecimiento que se intuye al mercado (al observar que la cuota alcanzada por el helado destinado a adultos es menor en España que en otros países), y con la de protegerse ante la reducción de su principal mercado, el infantil (debido a la inversión y estancamiento de la pirámide poblacional causado por la combinación de unos bajos índices de natalidad y una dilatación en las expectativas de vida).

A continuación, analizaremos someramente los modos en los que la industria heladera ha puesto finalmente en práctica estas conexas directrices estratégicas. Para ello, nos centraremos en las transformaciones experimentadas a lo largo de los años por los canales de distribución y por el propio concepto de producto.

EL DESARROLLO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como consecuencia de los cambios estratégicos que están aconteciendo en el sector, se ha producido durante años un significativo desarrollo de las ventas a través del canal alimentación (helado para “llevar a casa”) que ha traído consigo un parejo estrechamiento de los márgenes. Entre los motivos de tal deterioro, destacan los siguientes:

- El canal impulso (todavía el más relevante) requiere de una importante infraestructura de distribución a la que muchos de los pequeños productores no tienen acceso. La relativa exclusividad que proporciona esta barrera ha sido y es capitalizada por los grandes del sector a modo de una mayor rentabilidad.
De esta forma, concebida como una de las pocas estrategias posibles que les queda, muchos de los pequeños fabricantes se han volcado al canal alimentación aprovechando el volumen y las expectativas de crecimiento que este les ofrece. El acceso lo han obtenido por la vía de los bajos precios, forzando en consecuencia a que también los moderen los principales productores.
- A la oferta presentada por los pequeños fabricantes, se le ha sumado aquella introducida por la misma distribución (a modo de integración hacia atrás) con productos de su propia marca.
- Y por último, citar el aumento de poder negociador experimentado por la distribución moderna frente la industria, provocado por el continuo proceso de concentración que la primera viene consolidando.

De esta manera, y con el objeto de frenar la erosión de márgenes en el canal alimentación, los grandes productores se han visto obligados a acentuar su diferenciación (frente al consumidor final y la distribución), potenciando la innovación y el desarrollo en el mercado de su cada vez más reducida cartera de marcas.

Otro hecho remarcable en el sector son las integraciones hacia adelante efectuadas por algunos de sus fabricantes (aplicando la fórmula de cadenas de heladerías franquiciadas), que están colaborando a promover la “cultura del helado” así como su consumo fuera del hogar a lo largo de todo el año.

CAMBIOS EN EL PRODUCTO Y SUS CONNOTACIONES

La apreciación que el consumidor tiene de cada tipo de helado, se deriva de la percepción integrada de varias de sus dimensiones, unas de ellas calificables de más objetivas (entre las que destacan la lúdica -sabor, color, textura y forma-, la refrescante -alivio del calor-, la alimenticia -alivio del hambre-, y la funcional -bajo en calorías, sin azúcar...-), y otras tildables de subjetivas (tales como la moda/novedad y el concepto de marca).

Años atrás, las dimensiones en las que se ponía énfasis eran fundamentalmente la lúdica y la refrescante. Actualmente, y como consecuencia de las citadas directrices estratégicas, se presta también especial atención al resto de ellas, tanto desde la vertiente del producto físico como desde el de la comunicación (a modo de refuerzo mutuo).

Consecuencia de ello es la significativa cuota de ventas que el sector obtiene derivada del desarrollo y lanzamiento de nuevos helados. Productos estos que pretenden adaptarse mejor (o modificar) los gustos y necesidades de los distintos segmentos de consumidores y canales de distribución, yendo en algunos casos más allá de las meras variaciones en el sabor y/o presentación de cada temporada, para proponer nuevos conceptos de helado.

JUAN FRADERA
GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES