



Entre los nuevos productos, la calidad estándar y los productos de calidad diferencial

El ejemplo del sector lácteo: leche de consumo, refrigerados y quesos

■ ALICIA LANGREO NAVARRO

Doctora ingeniero agrónomo. Directora de Saborá, Estrategias Agroalimentarias

La gama de productos alimentarios disponible en los países desarrollados es inmensa, en ella caben todo tipo de clasificaciones según distintas perspectivas de análisis. Aquí se consideran dos tipos distintos de calidad, la que origina productos de calidad estándar y la que se refiere a productos de calidad diferencial. En términos generales, las empresas especializadas en unos u otros son distintas, con estrategias específicas de marketing, distinta localización y canales de distribución, etc.

Las mayores empresas industriales del sistema alimentario, analizadas en este mismo número de *Distribución y Consumo*, centran su actividad en determinados

subsectores y segmentos de la producción que han sido ampliamente analizados. De acuerdo a su actividad, entre estas empresas se distinguen las fabricantes de productos intermedios y las de productos finales, dirigidos al consumidor.

Las gamas finales del grupo de las mayores empresas, por muy distintas que sean, tienen características fundamentales comunes: se trata de grandes volúmenes, dirigidos a grandes mercados, exigen una importante y sólida estructura logística y son productos estandarizados en cualquiera de los niveles de calidad. Cabe poner de manifiesto la importancia que para estas empresas tiene la consecución de productos con calida-

des, cantidades y presentaciones homogéneas para que sea posible una estrategia adecuada al manejo de grandes volúmenes. Esos productos homogéneos, en los que el consumidor identifica las características con la marca, son la base de las grandes campañas de comunicación y creación de imagen. Y hay que tener en cuenta que, para las grandes corporaciones, la imagen y la marca llegan a ser más importantes que el producto, lo que explica la tendencia a dedicar crecientes recursos de la empresa a la marca y su gestión y a externalizar la producción con los debidos controles, en un proceso que, en algunas gamas, facilita la deslocalización.





FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

En este contexto, el desarrollo de las marcas de la distribución es uno de los mayores escollos al que se enfrentan las grandes firmas marquistas, ya que invalida su estrategia de comunicación de marca e imagen corporativa, llegando a convertir productos marquistas en casi *commodities*. En este proceso, el concepto de la imagen de marca pasa a la gran distribución bien directamente a través de su enseña o bien a través de marcas de la distribución (MDD), mucho más importantes en productos con mercados maduros y escasas en los nuevos productos innovadores. Para el desarrollo de las MDD es imprescindible la homogeneización y estandarización de los productos y el manejo de grandes volúmenes.

Para afrontar el desarrollo de las MDD, vinculado a la concentración de la gran distribución y de sus decisiones de centralización de las compras, las empresas industriales establecen estrategias que abarcan desde la fabricación para las MDD, disminuyendo sus costes de comercialización, al mantenimiento de sus marcas y su imagen corporativa mediante el aumento de sus inversiones en comunicación y publicidad y un desarrollo muy importante y creciente de la investigación y desarrollo que permita un incremento de los nuevos productos y una gran innovación en la gama final. En esta estrate-

gia hay que situar el desarrollo de los productos funcionales, enriquecidos y dietéticos.

No todas las empresas industriales son capaces de adaptarse a la producción para las MDD, ya que esto requiere otra cultura empresarial. Cuando se opta por la producción de marcas de la distribución, es imprescindible disponer de ventajas comparativas frente a otros posibles suministradores: mayor capacidad de oferta en volumen y gama, y/o mejores precios y servicios logísticos. Para las firmas industriales o comerciales especializadas en subsectores sin marcas industriales importantes (frutas y hortalizas frescas, pescados o carnes frescos) la colaboración con la gran distribución, incluyendo la producción para MDD, constituye una oportunidad de crecimiento que les facilita el acceso al grupo líder de la industria alimentaria.

En la práctica, dejando a un lado el segmento dentro de las firmas de más tamaño que están especializadas en productos intermedios (complejo comercio de granos –piensos– carnes o, en un rango muy inferior, la fabricación de harinas), la mayor parte de las firmas industriales optan por una triple estrategia: fabricación especial para las MDD, con frecuencia en filiales o departamentos específicos; mantenimiento de un segmento con marca propia en el que concentran la publici-

dad y la innovación, y apertura de una línea de atención directa a los canales Horeca, con frecuencia también a través de filiales o departamentos específicos. Únicamente algunos de los mayores grupos están en condiciones de decidir no trabajar para las MDD.

Un resultado de este proceso es la crisis de aquellas empresas, generalmente medianas o las pequeñas del grupo líder, que no tienen dimensión suficiente como para aguantar una estrategia de publicidad de marcas propias y de lanzamiento de nuevos productos a un alto ritmo y tampoco pueden o saben adaptarse a las condiciones de la producción para MDD. Hay que tener en cuenta que esa opción tiene el riesgo de la facilidad en la sustitución del suministrador por parte de la gran distribución.

EL ESCENARIO DISTINTO DE LA CALIDAD DIFERENCIAL

El conjunto de productos de calidad diferencial se mueve en un escenario totalmente distinto (1). En primer lugar hay que resaltar el escaso interés de las empresas de mayor facturación por ellos. De todas las empresas analizadas en el grupo líder, únicamente se ha encontrado su fabricación en cantidades pequeñas dentro del conjunto de la facturación y, a veces, vinculadas a una cuestión de imagen. Así, cabe citar la fabricación de salazones y embutidos de ibérico por parte de las dos mayores empresas cárnicas españolas o el mantenimiento de vinos dirigidos a mercados nicho en el seno de los grandes grupos empresariales de vinos y alcoholes; en ambos casos, el grueso de la facturación corresponde a productos estándar.

En este tipo de productos tienen mucha importancia las denominaciones de origen protegidas (DOP), las indicaciones geográficas protegidas (IGP), otros distintivos de calidad diferencial con reconocimiento autonómico e incluso las marcas colectivas privadas (por ejemplo, de determinados parques naturales), incluso en ocasiones por encima de la marca comercial propia. De esta forma, estos productos se benefician de la actividad pro-



mocional colectiva, que lamentablemente suele ser insuficiente, generalmente debido a la falta del suficiente apoyo por parte de las empresas que la integran.

Los productos de calidad diferencial se escapan en mayor o menor medida de los efectos de la estrategia de la gran distribución debido sobre todo a que no necesitan comercializar volúmenes tan grandes. Con frecuencia cuentan con canales comerciales alternativos; por ejemplo, en ellos son muy importantes los mercados de radio corto vinculados a turismo de interior o alimentación “gourmet”. En estos productos no se busca la homogeneización, sino que se aprecia la diferencia entre campañas y zonas de producción.

La gran distribución, al menos las enseñas de más calidad, buscan disponer de estos productos en sus lineales, pero frente a ellos mantienen estrategias específicas: los sitúan en espacios específicos (“tienda gourmet”, “productos de la



tierra”), varían de unos centros a otros, no existiendo la compra centralizada y, contrariamente a lo que sucede con los productos estándar, mantienen un alto número de referencias (zonas de origen, variedades, etc.).

EL EJEMPLO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

El contraste entre el comportamiento de las empresas productoras de unos y otros tipos de productos se encuentra en el sector lácteo, que es un buen ejemplo para contemplar estrategias empresariales diferentes. Además, el primer producto en el que las MDD tuvieron un peso definitivo fue la leche líquida de consumo, lo que, junto a la estrategia de precios de estas firmas, favoreció el proceso de concentración y obligó a un ajuste de precios a lo largo de la cadena de producción.

En el sector lácteo se encuentran algunas de las mayores empresas del siste-

CUADRO Nº 1

DENOMINACIONES DE ORIGEN Y DE CALIDAD DIFERENCIADA EN EL SECTOR DE QUESOS

ANDALUCÍA	CASTILLA Y LEÓN	LA RIOJA
DENOMINACIONES DE ORIGEN	DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS	REGISTRADO Y CERTIFICADO
QUESO SERRANÍA DE RONDA *	QUESO CASTELLANO ***	QUESOS
	QUESO ZAMORANO	
ARAGÓN	INDICACIONES GEOGRÁFICAS PROTEGIDAS	MADRID
MARCA DE GARANTÍA DE CALIDAD	QUESO DE BURGOS ***	ALIMENTOS DE CALIDAD DE LA COMUNIDAD DE MADRID
QUESO FRESCO	QUESO DE VALDEÓN	QUESO DE CABRA DE MADRID
QUESO CURADO	QUESO DE VILLALÓN ***	QUESO PURO DE OVEJA DE MADRID
ASTURIAS	DENOMINACIONES DE CALIDAD	
DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS	MARCAS DE GARANTÍA	
CABRALES	QUESOS DE LA REGIÓN DEL DUERO ***	
AFUELGA'L PITU *	QUESOS DE ARRIBES DE SALAMANCA	
BEYOS ***		
GAMONEDO (GAMONÉU) *	CATALUÑA	
VIDIAGO ***	DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS	MURCIA
	FORMATGE DE L'ALT URGELL I LA Cerdanya (QUESO DE L'ALT URGELL Y LA Cerdanya)	DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS
BALEARES	MARCA DE CALIDAD ALIMENTARIA MARCA «Q»	QUESO DE MURCIA
DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS	FORMATGE (QUESO)	QUESO DE MURCIA AL VINO
MAHÓN-MENORCA		MARCA DE GARANTÍA
	EXTREMADURA	QUESO DE CABRA CURADO A LA ALMENDRA
CANARIAS	DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS	
DENOMINACIONES DE ORIGEN	QUESO DE LA SERENA	NAVARRA
QUESO MAJORERO	QUESO IBORES	DENOMINACIONES DE ORIGEN
QUESO PALMERO	TORTA DEL CASAR	IDIAZÁBAL **
		RONCAL
CANTABRIA	GALICIA	
DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS	DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS	PAÍS VASCO
PICÓN BEJES-TRESVISO	QUEIXO TETILLA (QUESO TETILLA)	DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS
QUESO DE CANTABRIA	CEBREIRO	IDIAZÁBAL **
QUESUCOS DE LIÉBANA	SAN SIMÓN DA COSTA	
	DENOMINACIONES DE ORIGEN	
CASTILLA-LA MANCHA	ARZUA-ULLOA	
DENOMINACIONES DE ORIGEN		
QUESO MANCHEGO		

* Denominación provisional.

** Denominación compartida con otras CC.AA.

*** Denominación en proyecto.

En verde, los quesos reconocidos por la Unión Europea.



ma alimentario español. Unas han llegado a esa posición tras un largo proceso de concentración, especialmente las empresas cuya gama principal es la leche líquida (Grupo Pascual, Capsa), otras se situaron en el grupo líder desde que empezaron a trabajar en España (Danone y Nestlé) siguiendo la estrategia de elaborar productos de alto valor añadido, haciendo grandes inversiones en publicidad y manteniendo un alto ritmo de innovación de gama.

La respuesta de las empresas de leche líquida a la presión de la gran distribución (política de ofertas y bajos precios y MDD) fue múltiple: concentración e incremento de volumen, reducción de costes, puesta en mercado de leches especiales con mayor valor añadido (leches desgrasadas, funcionales o enriquecidas), diversificación a otras producciones dentro y fuera del sector lácteo. Tanto en refrigerados

como en la de leches de consumo, la gran distribución canaliza la mayor parte de las ventas.

En el bloque de los productos estandarizados se mantienen las siguientes estrategias:

- Elaboración de leche líquida: permite sacar grandes volúmenes, pero sufre más que ningún otro producto la presión de la gran distribución y cuenta con márgenes muy pequeños que obligan a bajar los costes continuamente. Este hecho condiciona la estrategia de las empresas de leche líquida.
- Elaboración de leches especiales (enriquecidas, funcionales, dietéticas), en las que las MDD tienen menos peso y permiten un valor añadido mayor. Todas las empresas de leche líquida han iniciado su fabricación.

- Diversificación a derivados refrigerados, aunque las gamas básicas de estos productos tienden a comportarse como la leche líquida de consumo.
- Elaboración y lanzamiento al mercado de nuevos productos tanto en las gamas de derivados refrigerados como de quesos frescos y batidos. La mayor parte de estos productos se relacionan con la salud. El ritmo de entrada en el mercado provoca que sea necesaria una inversión en publicidad muy alta y que haya escasa actividad de las MDD.

EL COMPORTAMIENTO DUAL DE LOS QUESOS

El mundo de los quesos tiene un comportamiento dual que se ajusta a los tipos expuestos en estas páginas, con la convivencia de un segmento de tipos de calidad estándar frente a otro de calidad diferencial. Entre los primeros se encuentran especialidades del tipo del norte de Europa (queso de bola o quesos de pasta blanda), quesos especiales para la alimentación moderna (quesos de barra para sandwich o quesos para pizzas), quesos frescos que se comportan como los derivados refrigerados, quesos del tipo tradicional español adaptados a las grandes producciones (quesos de pasta dura de mezcla de leches). Estos quesos son fabricados generalmente por grandes empresas, algunas de ellas se encuentran en el grupo líder de la industria alimentaria española (Grupo TGT); también algunas de las mayores empresas del sector lácteo, en concreto las de leche líquida, entran en estas gamas.

Un caso particular lo constituye la fabricación de quesos de tipo tradicional por Nestlé (Flor de Esgueva, de pasta dura) o la elaboración de algunos quesos con denominación de origen por el Grupo TGT (Enaquesa). También hay grandes fabricantes de quesos de tipo "tradicional", basados en los quesos de pasta dura de oveja y cabra, pero que han buscado un producto estándar que se está introduciendo en la gran distribución bien me-



dante la venta troceada o la elaboración de formatos más pequeños para facilitar la venta en lineal (Quesos Forlana, Lácteos García Baquero, etc.).

En el otro extremo se encuentra la larga lista de quesos españoles con denominación de origen, cada vez más numerosa. Por el momento, hay ya 19 denominaciones de origen protegidas (DOP) que cuentan con el reconocimiento oficial por parte de la Administración del Estado y están inscritas en los registros oficiales de la Unión Europea; a los que hay que sumar otros cinco que ya tienen reconocimiento nacional y están pendientes de recibir el europeo.

Aunque la lista se amplía hasta 30 si se tienen en cuenta las denominaciones de calidad diferenciada que están reconocidas como tal en varias comunidades autónomas.

En todo caso, la producción de queso de la mayor parte de estas denominaciones no es muy elevada en términos absolutos, excepción hecha de la DOP Queso Manchego, la más desarrollada y con más proyección comercial. Cabe citar que estos productos tienen una buena acogida por parte del consumidor y que, generalmente, no producen suficiente para cubrir la demanda actual, y mucho menos la potencial, debido a deficiencias en la es-

tructura empresarial y en los canales comerciales que son los responsables de una expansión de este segmento muy por debajo de su potencialidad.

La mayor parte de la distribución de estos quesos tiene lugar en el canal de radio corto y llega a los grandes núcleos de consumos a través de canales específicos poco eficientes; a pesar de eso, tienen una gran demanda tanto en los hogares como, muy especialmente, en la hostelería. En la gran distribución suelen encontrarse en espacios especiales de productos de la tierra o en los cada vez más presentes cuidados mostradores de quesos. ■

ALICIA LANGREO NAVARRO
Doctora ingeniero agrónomo.
Directora de Saborá,
Estrategias Agroalimentarias

NOTA

(1) No existe una frontera nítida que permita delimitar el conjunto de los productos de calidad diferencial. Suelen ser productos elaborados en menores volúmenes, basados en especialidades tradicionales más o menos evolucionadas, su calidad no es necesariamente homogénea y suelen estar ligados a un territorio y a una forma determinada de cultivar y de elaborar.