



# GRUPO LECHE PASCUAL: ABRIENDO NUEVOS MERCADOS

1º CONGRESO NACIONAL DE AGROALIMENTACIÓN  
PAMPLONA 2011

## ANTECEDENTES

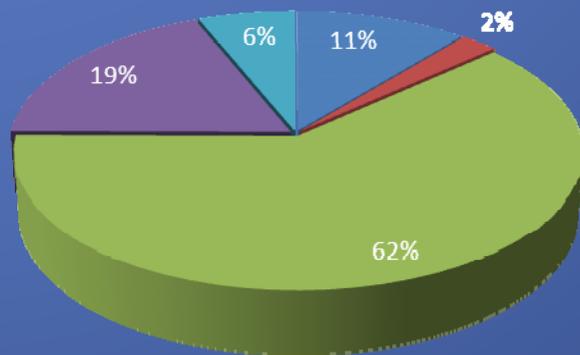
- El GRUPO LECHE PASCUAL (GLP) está inmerso en un proceso decidido y estratégico de internacionalización .
- Nuestra ponencia presentará los motivos para esta decisión, sus líneas estratégicas principales y dos ejemplos prácticos de actuaciones concretas.
- El ejemplo de otras empresas, de alimentación o no, nos muestra que sólo las empresas que operan en mercados diversificados son relativamente inmunes a la crisis actual española.

# ANALISIS DAFO SITUACION ACTUAL

| AMENAZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La alimentación en España no crece ni en valor ni en volumen. La oferta supera ampliamente a la demanda.</li><li>• La situación económica castiga fuertemente a las marcas de calidad.</li><li>• Los lácteos españoles son poco competitivos con los de países vecinos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Existen países dónde la oferta alimentaria es escasa y menor que la demanda.</li><li>• Los entornos políticos, jurídicos y culturales dificultan la implantación de grandes empresas multinacionales.</li><li>• Las malas comunicaciones, la ausencia de red de frio hacen inviables la venta de productos perecederos a nivel nacional.</li></ul> |
| FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• El GLP posee una amplia experiencia en tecnología aséptica (formulaciones, tecnologías de proceso y envasado) y productos larga vida.</li><li>• El GLP posee una amplia experiencia en redes capilares de venta y venta a través de distribuidores.</li></ul>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuestro mercado es principalmente nacional.</li><li>• La marca es poco conocida en el exterior.</li><li>• El coste de elaboración en España es muy alto.</li><li>• Nuestra estructura industrial es poco flexible.</li></ul>   |

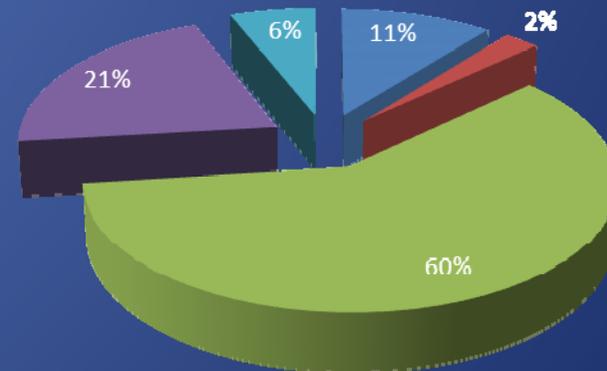
# DESGLOSE DE EXPORTACIONES POR FAMILIAS DE PRODUCTOS

**AÑO 2010**



- ZUMOS
- BIFRUTAS
- YOG+POST
- SOJA
- RESTO

**AÑO 2011 ppto**



- ZUMOS
- BIFRUTAS
- YOG+POST
- SOJA
- RESTO

**% DE INGRESOS POR VENTAS**

# EL MANDATO DE LA PROPIEDAD

- Elaboración de un Plan Estratégico y un modelo de distribución.
- Condición 1: Ser rentables y hacer la operación sostenible.
- Condición 2: Ambicioso crecimiento en ventas (20% razonable / 50% deseado).
- Condición 3: Foco en el esfuerzo
  - En productos                      -> Yogures / Soja / Z. Pascual (sólo en Europa)
  - En Países                              -> Segmentación y Modelo de Distribución
- Condición 4: Creación de mercados y relaciones comerciales estables.
- Condición 5: Para determinados mercados, producir «in situ» con socios locales.
- Condición 6: Crear el equipo multidisciplinar suficiente y con las adecuadas competencias.

# EL YOGUR PASTEURIZADO: PRODUCTO CLAVE

- Todas las culturas conocen y aprecian un tipo u otro de leche fermentada.
- Las leches fermentadas y, por excelencia el yogur, son productos muy apetitosos que se preparan en múltiples texturas, sabores, con o sin añadidos y utilizando o no fermentos locales.
- El yogur es un alimento muy nutritivo y, como todos los lácteos, está muy bien valorado por los consumidores.
- Los diferentes formatos de envasado se adaptan muy bien a los requisitos de consumidores muy diversos.
- El yogur pasteurizado es un producto de larga vida, no necesita frío, no sufre deterioro sensorial. Por ello es ideal para mercados dónde no existe o es muy cara la cadena de frío.

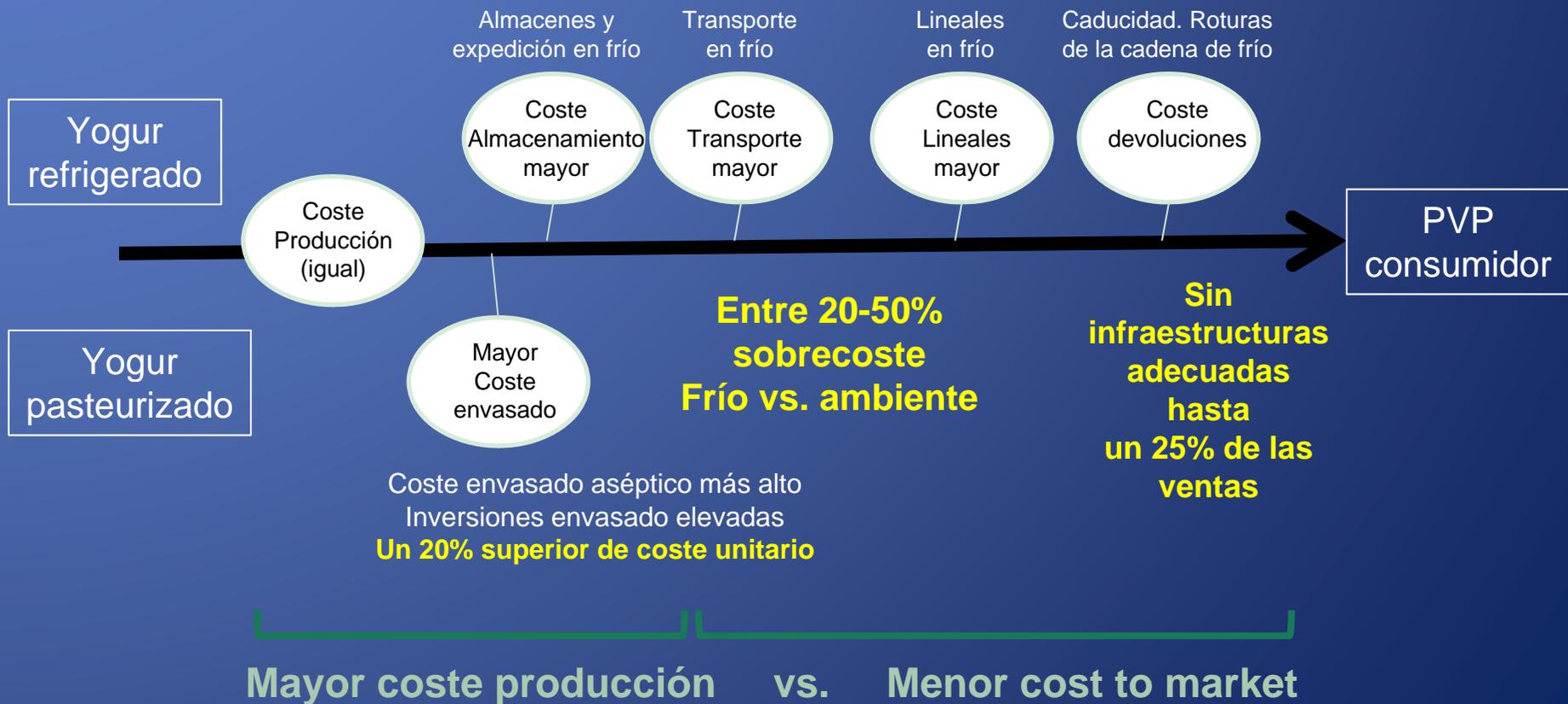


GLP - Incremento porcentual de Ventas desde 2004 a 2012 (prev.)

# EL YOGUR PASTEURIZADO: PROCESO DIFERENCIAL



# LOS YOGURES PASTEURIZADOS PUEDEN COMPETIR EN COSTES CON LOS YOGURES REFRIGERADOS ESPECIALMENTE EN LOS PAÍSES POCO DESARROLLADOS

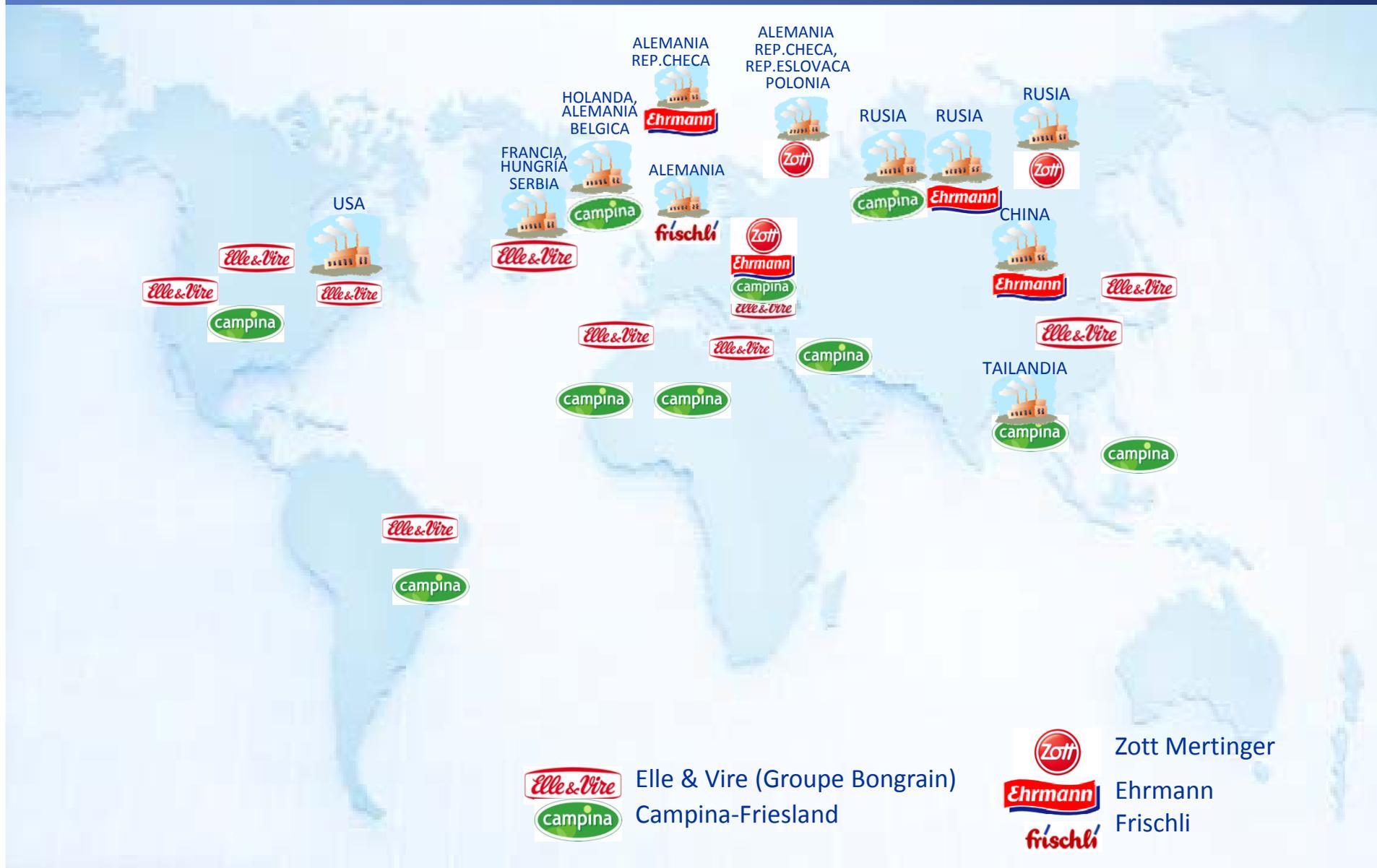


# PORTER: COMPETENCIA , QUIEN Y DÓNDE

- La tecnología de envasado aséptico es de origen reciente, europea y poco conocida. Sólo ocho compañías, todas de origen europeo, la dominan.
- Existe una competencia ya instalada en mercados interesantes.
- Es necesario prever que empresas de «fresco» pasen a ser también «de larga vida».

|   | FILIALES DE DISTRIBUCION   |                |                        |  | Calidad /<br>Portafolio   |
|---|--|----------------|------------------------|--|---|
|   | EUROPA   | AMERICA        | AFRICA                 | ASIA   |   |
| <b>ELLE &amp; VIRE</b><br> | HUNGRIA, POLONIA,<br>REP.CHECA, RUMANIA, RUSIA,<br>SERBIA, ESLOVAQUIA Y<br>UCRANIA | USA, BRASIL    | MARRUECOS, EGIPTO      | CHINA, JAPON   | <br> |
| <b>CAMPINA</b><br>       | BELGICA, ALEMANIA,<br>HOLANDA, GRECIA, HUNGRIA,<br>RUMANIA, RUSIA, ESPAÑA, UK      | USA, ARGENTINA | GHANA, NIGERIA         | INDONESIA, MALASIA,<br>ARABIA SAUDI, TAILANDIA,<br>VIETNAM |   |
| <b>MERTINGER</b><br>     | ALEMANIA, POLONIA,<br>REP.CHECA, REP.ESLOVACA,<br>RUSIA                            | —              | AFRICA                 | ASIA   |   |
| <b>EHRMANN</b><br>       | ALEMANIA, POLONIA, ESPAÑA,<br>HOLANDA, RUSIA, REP.CHECA                            | —              | AFRICA CENTRO Y<br>SUR | CHINA Y SUDESTE<br>ASIATICO                                |   |
| <b>FRISCHLI</b><br>      | ALEMANIA Y EUROPA CENTRO<br>Y SUR  | —              | AFRICA CENTRO Y<br>SUR | SUDESTE ASIATICO   |   |

# COMPETENCIA: CAMPINA (HOLANDA) Y ELLE&VIRE (FRANCIA) SON LOS PRINCIPALES.



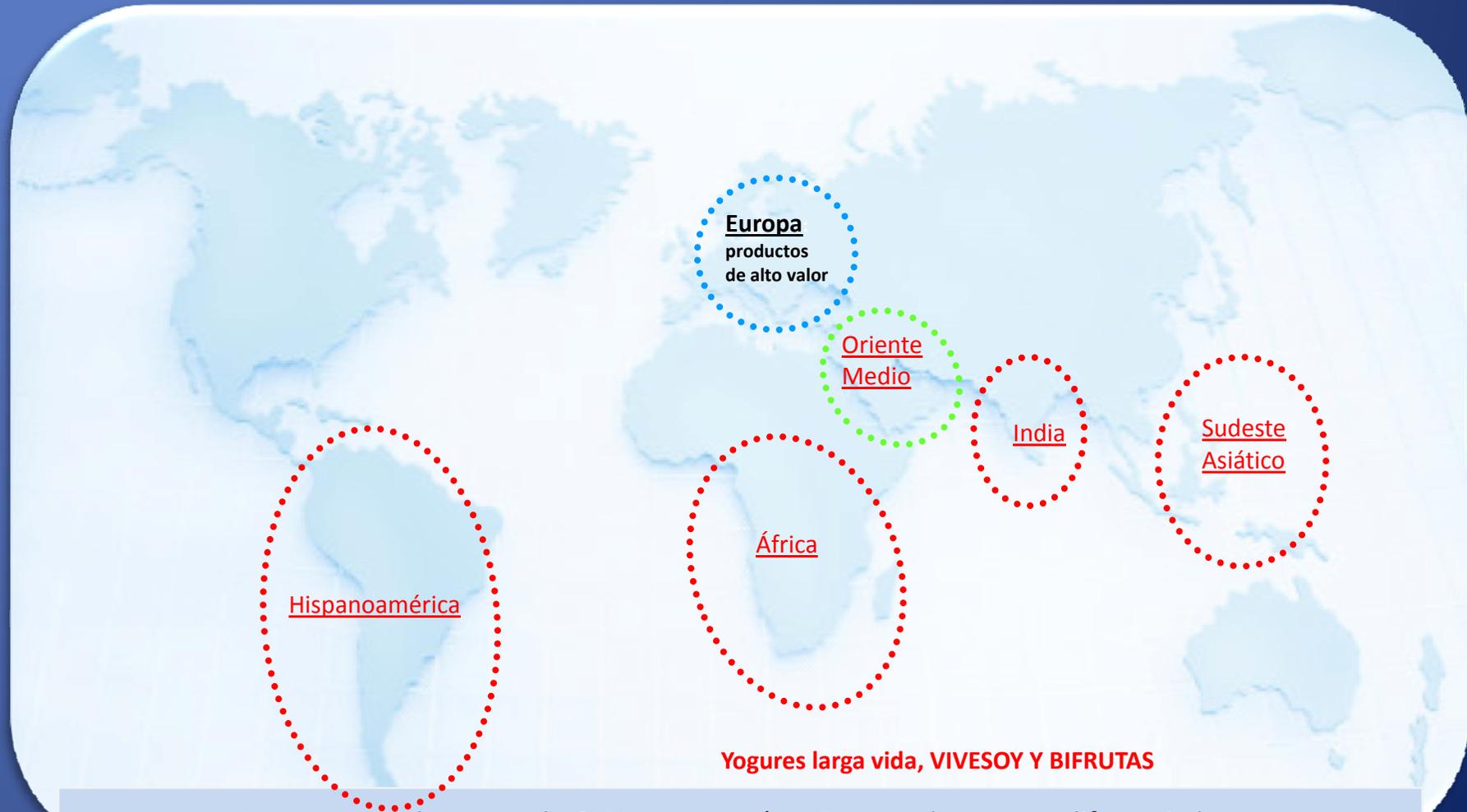
## PORTER: PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- Los lácteos tienen una reputación nutricional que sólo es discutida, en algunos casos, por los productos derivados de soja... pero los productos de soja, larga vida, también están presentes en la cartera de GLP.
- Los yogures pasteurizados compiten con los frescos tanto en variedad como en presentación o calidad sensorial. Pero la necesidad de cadena de frío, es ventajosa en países cálidos y con menos recursos para los pasteurizados.
- Las opiniones científicas de la EFSA sobre los llamados probióticos desmontan la vieja polémica sobre las ventajas de las «bacterias vivas del yogur». Hasta el momento tales ventajas no han sido demostradas.

# PORTER: PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES

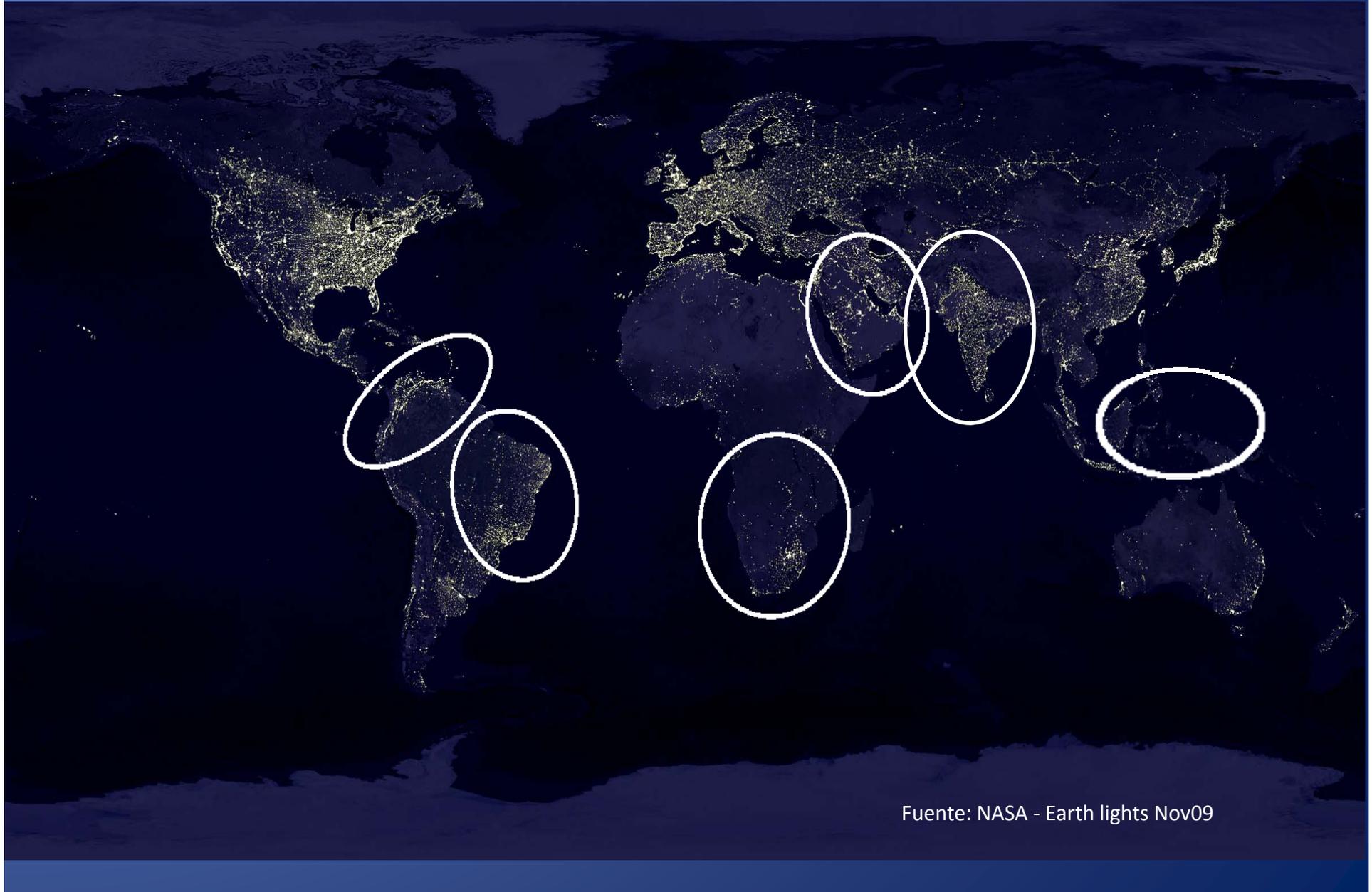
- La mayoría de los países interesantes son deficientes o no producen leche líquida (consecuencia del clima). Los lácteos son reconstituidos y por tanto comprados en el mercado internacional.
- Para el resto de materiales, existen alternativas diferentes, siempre de empresas multinacionales muchas veces ya instaladas en el país.
- Entender los canales de comercialización y la búsqueda de socios locales adecuados son fundamentales. Las reglas de juego son muy diferentes a las occidentales y es necesaria una mentalidad adecuada tanto en las personas que trabajan en campo como en las que están en la empresa matriz.
- Las legislaciones locales y los requisitos de las autoridades también son muy diferentes y hay que comprenderlos y valorarlos adecuadamente.

# NUESTROS MERCADOS ESTRATÉGICOS



La estrategia de ventas de GLPI se centrará en 5 zonas claramente diferenciadas: Hispanoamérica, África, el Sudeste Asiático, Oriente Medio y Europa, con tres familias muy definidas.

# LA LUZ MARCA EL CAMINO...



Fuente: NASA - Earth lights Nov09

# 1<sup>o</sup> CASO PRÁCTICO: PASCUAL ANDINA DE VENEZUELA

# PASCUAL ANDINA (1)



- Pascual Andina es una sociedad venezolana propiedad al 50% de la empresa venezolana Alimentos Polar y el Grupo Leche Pascual.
- Alimentos Polar forma parte del Grupo Polar, un conjunto 100% familiar de empresas diversificado ampliamente: cervezas, refrescos (Pepsi-Cola), productos para limpieza y una amplia gama de alimentos desde helados a harinas.
- La división de alimentos – Alimentos Polar – es la firmante del acuerdo con el GLP.
- Venezuela representa un mercado de 29 Mill de habitantes con una tasa de natalidad de 20 nacimientos por 1000 habitantes. El 94% de la población es urbana, el 40% se concentra en las 8 mayores ciudades, aprovechando el clima y las comunicaciones de la banda costera.
- El consumo de productos lácteos es bajo ya que la producción local de leche es escasa y la cadena de frío deficiente. El queso (en arepas y otros alimentos) es quizás el lácteo más popular.

## PASCUAL ANDINA (2)



- Alimentos Polar posee una red industrial (10 plantas), de distribución (32 sucursales) y comercial envidiables. Atiende a 44000 clientes y prácticamente el 20% de lo que se oferta en los diferentes tipos de tienda ha sido elaborado por Alimentos Polar.
- La gerencia del proyecto será local, contando con una transferencia permanente tanto en tecnología como en innovación desde GLP.
- La única planta de elaboración está ubicada en la ciudad de Valencia. Actualmente en fase de construcción.
- Además, el proyecto contempla un fuerte impulso del cultivo de fresas y piña en el estado de Lara, contemplando alianzas con productores locales. La fruta será procesada, cortada y congelada para constituir la materia prima de los preparados de fruta para yogures que se elaborarán en la propia planta de Valencia.
- Las formulaciones contemplan la máxima utilización de materias primas locales así como materiales de envase y embalaje.

# UBICACIONES DE OFICINAS Y PLANTA



OFICINAS CENTRALES

UBICACIÓN PLANTA INDUSTRIAL



ZONA PRODUCCIÓN FRUTA Y PRIMERA TRANSFORMACIÓN



## PASCUAL ANDINA (3)

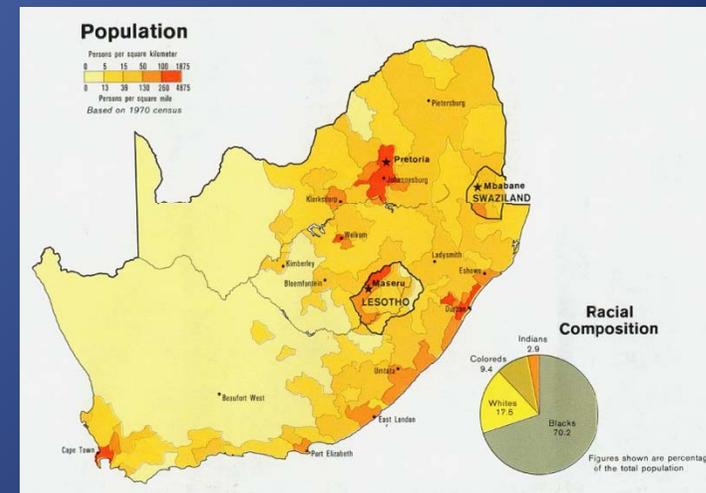


- El consumidor es consciente de los beneficios del yogur como alimento sano y en su versión líquida, además, refrescante. Sin embargo gran parte del mercado potencial no accede a este tipo de productos por coste o por la ausencia de cadena de frío o incluso de frigoríficos en el hogar.
- La precariedad de la cadena de frío incide aún más en el coste de los productos.
- Pascual Andina comercializará yogures pasteurizados sólidos y líquidos en una oferta variada que tiene en cuenta desde los requerimientos económicos y nutricionales de la población mas numerosas hasta productos funcionales para consumidores más exigentes.
- El negocio será plenamente operativo a mediados del año 2012.

# 2 º CASO PRÁCTICO: SUDÁFRICA

# SUDÁFRICA (1)

- Sudáfrica posee una población multiracial cercana a los 50 Mill. Habitantes, concentrados en el este y sur del país.
- Es un país en transición, el 30% de la población posee poder adquisitivo, el 50% lo está adquiriendo y el 20% restante es pobre y concentrado en townships alrededor de los grandes centros urbanos.
- Es frecuente el uso del inglés y se encuentra suficiente mano de obra cualificada.



## SUDÁFRICA (2)

- **No existe ningún problema de suministro de maquinarias, materias primas o envases y embalajes.**
- **Producir localmente abarataría nuestros costes entre un 30 y un 50% con respecto a la exportación desde España.**
- **Existe una competencia instalada, en yogur fresco, tanto de fabricantes con marca como fabricantes para marcas de la distribución.**
- **Sudáfrica controla los países que la rodean: Lesotho, Swazilandia, Zimbabwe, Botswana, Zambia, Malawi y Namibia.**
- **Estos países poseen una legislación copia de la sudáfricana y en 2015 existirá un tratado de libre comercio.**

## SUDÁFRICA (3)



- Los países vecinos están colonizados comercialmente por las grandes cadenas sudafricanas: Shoprite, Pick&Pay o Spar de Sudáfrica.
- Por supuesto, la cadena de frío es más que deficiente y abre la oportunidad a los yogures pasteurizados.
- GLP se ha unido a un socio local, la empresa Continental Brands, segunda empresa productora de galletas en el país. Se trata de una empresa familiar, una rama de la familia Gómez-Cuétara establecida allí hace veinte años. Está ubicada en Johannesburgo.
- Continental Brands posee una muy buena distribución y contactos con las cadenas de alimentación.

## SUDÁFRICA (4)



- Nuestra estrategia es durante dos años (2011-2012) introducirnos en el mercado, conociendo mercado, canales de distribución y los gustos de los consumidores. Al mismo tiempo utilizar nuestra base en Johannesburgo para exportar a los países vecino.
- Una venta entre 3 y 5 Mill. de Euros justificaría la inversión en una planta local. La legislación Sudáfricana es muy estricta y es necesario conocer bien todos los requisitos, incluyendo los medio-ambientales.



MUCHAS GRACIAS...

