



## Reflexiones sobre la innovación en el sector lácteo

La innovación en el sector lácteo permite diferentes aproximaciones, en nuestro caso intentaremos acercarnos a cómo afronta la industria este reto y cómo la perciben los consumidores en los estantes de los supermercados.

Para situar el tema, quizás sea útil precisar lo que se entiende por innovación. La Real Academia de la Lengua define el verbo innovar como “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”, no pudiendo ser definición más vaga y falta de concreción, abriéndonos el juego a numerosas áreas y no sólo a las tradicionalmente relacionadas con el I+D o con el lanzamiento de nuevos productos.

En primer lugar, la introducción de novedades puede realizarse a nivel del proceso productivo. Los consumidores no tienen por qué percibir ningún cambio significativo en el producto, aunque durante la transformación se haya producido una auténtica convulsión. Ejemplos los encontramos en todas las fábricas, que han cambiado sus líneas de proceso, sus tecnologías y sus sistemas de gestión con la finalidad de asegurar la inocuidad de sus productos, mejorar la homogeneidad de sus lotes, reducir sus costes laborales, optimizar el uso de energía, gestionar más adecuadamente sus flujos y stocks...

Por llevar al extremo esta línea de pensamiento, sólo debemos fijarnos en los cam-

bios acontecidos en buena parte de las plantas elaboradoras de quesos con denominaciones de origen, en las que, contractualmente, los empresarios se comprometen a ser respetuosos con la tradición; pero, ¿no han cambiado nada las queserías acogidas a las DO en estos últimos años? ¡Vaya si se han introducido novedades!

Pero es en los puntos de venta donde los consumidores perciben habitualmente los esfuerzos innovadores. Sobre sus estanterías aparece la punta del iceberg de los “nuevos productos” desarrollados por el sector, ya que sólo unos pocos entre los que se desarrollan llegan a atravesar el filtro de marketing o del comité de dirección (llámese como se llame). Una peculiaridad de la “innovación” en alimentación es que cuando las nuevas referencias se analizan en detalle, observamos con frecuencia que son productos tradicionales en los que se han realizado ajustes en su tecnología, formulación, envasado o vida útil con el fin de facilitar nuevas formas de consumo o captar a nuevos consumidores.

El análisis de los consumos españoles indica un mercado plenamente maduro en leche, que implica la diversificación de este segmento, mientras que en leches fermentadas y sobre todo en queso, a pesar de los incrementos de estos últimos años, existe una importante posibilidad de creci-

miento, que en buena medida se basará en una reformulación constante de los productos ofertados.

El objetivo de lanzar nuevos productos se encuentra en la aspiración de las empresas en mejorar su cuota de mercado y su cuenta de resultados, mediante la generación de ventajas competitivas sobre sus rivales. Un caso particular de (auto)competencia se ha producido con la interiorización de la innovación por las marcas blancas. En este segmento se comprueba la desaparición de las políticas basadas exclusivamente en los 20/80 –en el que han tenido un espectacular crecimiento– reduciendo, a mayores, el periodo de exclusividad de la innovación como patrimonio de los líderes, referenciando sus novedades rápidamente y limitando consecuentemente el valor de monopolio del esfuerzo innovador.

Las políticas de marca de las empresas también van a condicionar sus esfuerzos en innovación, la necesidad de diferenciación obliga a posicionar sus productos y marcas ante el consumidor. En el sector lácteo, las marcas se posicionan, de forma tradicional, en dos áreas concretas. Unas apuestan por el concepto de naturaleza mientras que otras realizan esfuerzos en expresar el logro tecnológico realizado. Existe un tercer tipo basado exclusivamente en la reducción de costes y de precios de ven- ▶

► ta al público, que cuando se hace adecuadamente conlleva importantes beneficios, aunque sea ineficaz en la fidelización de los consumidores.

En la estrategia de “lo natural”, las marcas van a transmitirnos conceptos relacionados con la tradición y la naturaleza; esta idea pudiera parecer contradictoria con el tema tratado, pero quisiera destacar el esfuerzo innovador que es necesario hacer para producir de forma “natural”.

Bajo este epígrafe destacamos el mensaje que nos hacen llegar los productos acogidos a la denominación de Agricultura Ecológica. Su objetivo es el de asegurar al consumidor un producto respetuoso con su salud, el medio ambiente y el bienestar de los animales. La experiencia en otros países es que el incremento de costes pone un techo a la comercialización en este segmento, aunque en España nos queda mucho recorrido para alcanzarlo. En este sentido, según fuentes consultadas se puede estimar un máximo de un 2 o 3% de consumidores “asiduos” de productos ecológicos, aunque cada día sean más los que los consumen de forma ocasional.

La baja penetración de estos productos en el mercado también viene dada por la escasa oferta, lo difuso del mensaje y una cierta suspicacia ante posibles fraudes.

En segundo lugar se encuentran las queserías integradas en las denominaciones de origen. Dado el corsé que se autoimponen las empresas acogidas en los reglamentos de las denominaciones, durante muchos años, y tal como ya comentamos, las innovaciones no fueron visibles al consumidor, quedando restringidas al ámbito interno de la producción; sin embargo, se empieza a observar un interesante esfuerzo en el envasado que pretende facilitar el consumo de estos productos.

En tercera línea se encuentran los productos rústicos o étnicos. Sin ningún tipo de reglamentación, artesanos y grandes grupos intentan transmitir el “hecho por la abuela”. Aunque, a veces, sólo parezca un reclamo publicitario, en esta área nos encontramos con grandes posibilidades, quedando aún mucho por hacer en la recuperación de productos y sabores de antaño.

También basado en lo “natural” no puedo dejar de clasificar a los diferentes productos fermentados, familia tremendamente dinámica gracias a los grupos multinacionales, capaces de desarrollar y poner en el mercado un raudal de primicias y reformu-



*Planta piloto de esterilización y envasado aséptico del Aula de Productos Lácteos (Universidad de Santiago de Compostela).*

laciones, entre los que destacan los probióticos que han roto con la imagen clásica del vasito y la cuchara.

Conceptualmente, son dos las posibles estrategias en el desarrollo de estos productos, la primera se basa en el efecto beneficioso del propio microorganismo –protección ecológica, inmunomodulación o nutricional–, para lo que dichos microorganismos deberán ser generalmente de origen humano, presentar una buena resistencia al pH gástrico y a las sales biliares, tener una buena capacidad de adhesión a la mucosa intestinal, ser seguros para su uso alimentario o clínico, poseer efectos beneficiosos sobre la salud (clínicamente validados) y unas propiedades tecnológicas y organolépticas adecuadas.

La segunda posibilidad se basaría en el desarrollo de componentes bioactivos durante la fermentación (liberación de péptidos o ácidos grasos...), sin importar la propia viabilidad del microorganismo causante de la fermentación.

Ya en el segmento de productos o marcas tecnológicas, la aproximación al mercado cambia radicalmente, los productos lácteos siguen siendo un alimento natural, pero esta exuberante naturaleza se encuentra domada para mayor satisfacción de las necesidades del consumidor; en su publicidad veremos máquinas “sorprendentes”, es el reino del acero inoxidable y de los brazos robóticos.

En este grupo, la empresa intentará vencer al consumidor que la leche por sí misma es un buen alimento, pero insuficiente para satisfacer las necesidades nutritivas de niños y adultos; su combinación con minerales, vitaminas..., crea un infinito número de posibilidades. Nutraceuticos y prebióticos, algunos basados en importantes procesos de innovación tecnológica, otros en añadir a la leche alguna molécula más o menos común en nuestra cesta de la compra; en ambos casos, el pretexto es el de mejorar nuestra salud y calidad de vida presente o futura.

En este capítulo, tremendamente importante, no quisiera que se me tildara de escéptico, al menos a nivel global –ya que existen innovaciones extremadamente interesantes– aunque en ciertos casos el mensaje que se le hizo llegar al consumidor no puede ser más que deformador de las buenas prácticas alimenticias. La intensidad que ha tenido este tipo de mensajes ha provocado que algunas personas sólo consideren las virtudes de la leche en función de la molécula añadida, y no por su altísimo valor intrínseco.

A nivel particular es evidente que las leches enriquecidas han sido determinantes en los buenos resultados de alguna empresa; sin embargo, a un nivel más general y sin pretender en ningún caso que exista una relación directa de causa-efecto, el resultado de estas intensas campañas publicitarias

no ha provocado un incremento del consumo de leche, tal como se puede observar en los gráficos 1 y 2.

Esta dinámica de enriquecimiento tenía y tiene como primer objetivo desbanalizar la leche UHT y permitir a las empresas diferenciar sus producciones, aunque este esfuerzo de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos enriquecidos sólo parece rentable en aquellas empresas que estén dispuestas a mantener en el tiempo un elevado presupuesto publicitario.

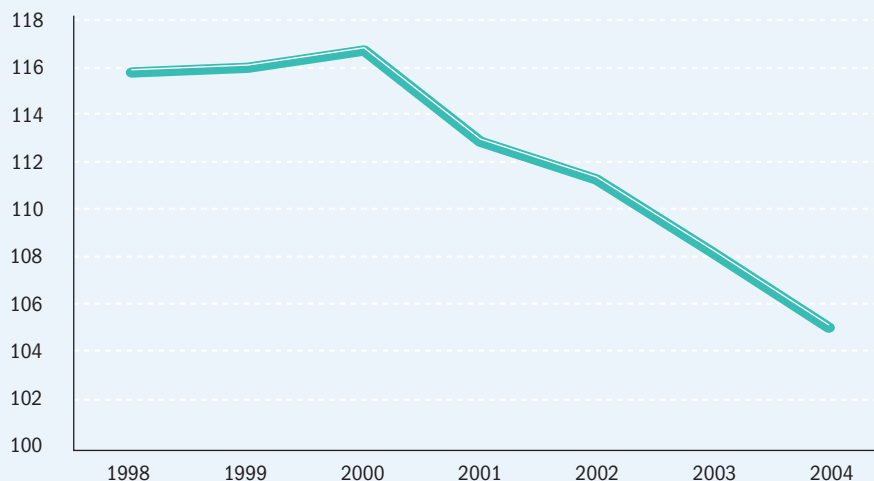
Por otra parte, en los productos tecnológicos, a veces, es difícil diferenciar si la innovación se encuentra en el producto o en el envase, la asociación de zumos y leche es un buen ejemplo; pero sería una simplificación absurda reducir la innovación al envasado. Estos nuevos productos tienen también una innovación en las tecnologías de estabilización muy importante (si Dornic levantara la cabeza) y una tercera innovación en el campo del marketing. Hasta la llegada de estos productos, la leche y derivados se vendían en los supermercados y como mucho en las cafeterías. La aparición de los tetraprismas permitió su incorporación en el canal de máquinas de vending y en una buena cantidad de puntos de venta de impulso.

Otros ejemplos los encontramos en el queso fresco de larga vida y en numerosos derivados lácteos, en los que la incorporación de aditivos, sistemas de filtración, tratamientos térmicos y también de envasado han posibilitado el lanzamiento de numerosas referencias de gran éxito comercial. Y, cómo no, dejé casi para el final al “yogur pasteurizado después de la fermentación”. Se acabó la cadena de frío y los 28 días de caducidad para el más fresco de los productos lácteos. En este caso, cada quien es muy libre de tener opinión propia, pero el legislador lo dejó muy clarito.

Este análisis, un tanto cartesiano de la oferta, debería completarse con dos reflexiones, por una parte la pluralidad de intereses; de los consumidores y la necesidad de satisfacer sus exigencias concretas, la necesaria servicialización de las empresas provoca que cada día aparezcan nuevos productos cuya diana se centra en intereses concretos de ciertos colectivos de tamaño más o menos amplio, atacando problemáticas frecuentemente relacionados con la salud, ritmo de vida, tradiciones culturales...

En sentido contrario nos encontramos con las limitaciones físicas de la distribución,

**GRÁFICO 1. CONSUMO PÉR CÁPITA TOTAL DE LECHE LÍQUIDA EN EL HOGAR Y FUERA DEL HOGAR**



Fuente: MAPYA.

**GRÁFICO 2. PENETRACIÓN DE LAS LECHEs ADICIONADAS EN VOLUMEN Y FACTURACIÓN**



Fuente: Alimarket nº 146.

que con un espacio de lineal limitado desea compartir protagonismo con sus propias marcas blancas. Recordemos que de las cinco primeras enseñanzas de la distribución de alimentos en España, solamente Carrefour dispone de espacio suficiente para una amplia oferta de productos.

La limitación física de exposición de productos, junto a los elevados costes de introducción, obliga a las empresas a tomar decisiones extremadamente cautas a la hora de realizar sus nuevos lanzamientos.

En un reciente estudio de la conocida consultora Donna Berry, en Estados Unidos, se definían varias líneas prometedoras:

El primer segmento se refería a los hispanos cuya población en EEUU es cada día más importante; en nuestro país, el paralelismo no deja de ser más que evidente, tanto las poblaciones procedentes de Latinoamérica como del Magreb suponen ya una oportunidad de negocio importante para nuestras empresas, aunque son muy pocos los lanzamientos para este público, al

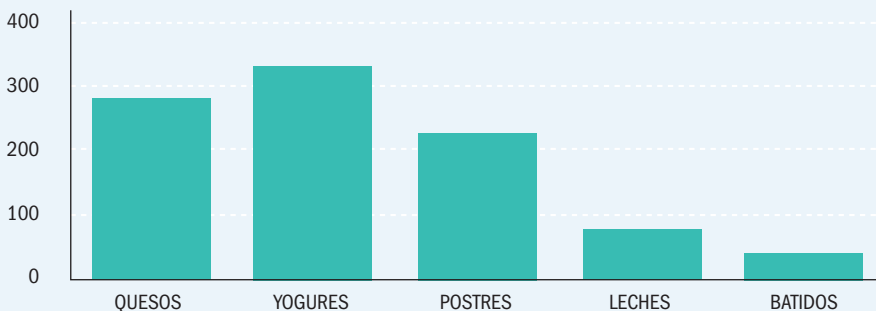
que habría que sumar los cada vez más españoles ansiosos de degustar productos de origen exótico.

*Baby boomers*, este término se refiere a los ciudadanos nacidos en los años 50 y 60, poseedores en general de un buen nivel adquisitivo y con muy pocas ganas de envejecer. En España este colectivo está especialmente cuidado por la industria, aunque es evidente que tanto en los productos salud como en los “deslices culinarios” del fin de semana, aún queden cosas por hacer.

El tercer colectivo de interés sería el de menores de 17 años, tanto en Estados Unidos como aquí, nuestros escolares son hijos únicos, nietos únicos..., lo que les otorga un importante poder adquisitivo. Las claves para el desarrollo de productos para este colectivo deberían acompañar su forma de vida y formar sus hábitos alimenticios, especialmente fuera del hogar. Desgraciadamente, somos el país con las industrias lácteas más serias del continente, seguimos ▶



**GRÁFICO 1. REPARTO DE REFERENCIAS LÁCTEAS EN UNA GRAN SUPERFICIE**  
(sobre un total de 961)



► haciendo etiquetas aburridas y olvidándonos de quién los va a comprar. La seriedad de nuestro sector debería centrarse en los complementos nutricionales necesarios en estas edades, pero vistiéndolos de fiesta. Ya en un aspecto más horizontal, en el estudio citado se contemplan dos líneas de interés, el *snaking* y las dietas. En cuanto al *snaking*, nos referimos a los productos fáciles de consumir, es una tendencia que ya nos es familiar en España y en la que seguramente veamos numerosas referencias en los próximos años.

Y ya para acabar, los problemas de sobrepeso de nuestras poblaciones, tanto la americana como en menor medida la española, han hecho brotar numerosos productos y dietas milagro. Los productos bajos en grasas han sido superados en numerosos países por los bajos en carbohidratos, lo cierto es que el control de

grasas y azúcares (muy especialmente los de absorción rápida) deberían marcar el diseño y formulación de nuestros futuros productos.

Salvo para los grandes grupos europeos, en este contexto, los departamentos de I+D se ven casi impotentes para satisfacer la demanda de nuevos productos. La adquisición de patentes y la externalización de parte o de la totalidad del I+D jugarán papeles cada vez más importantes en todo tipo de empresas.

En el campo de las patentes exitosas en el sector lácteo, se han producido tres generaciones cuyo contenido ha sido paralelo al desarrollo de la ciencia en los últimos años. La primera fue propiciada por la incorporación de nuevos materiales y tecnologías procedentes en buena parte de otros sectores (militar, energía nuclear...) con los que se intentó mejorar el aprovechamiento

de materia; Maubois con su sistema MMV de fabricación de queso por ultrafiltración patentado por el INRA de Rennes, y el sistema Bactocach de depuración microbiológica por microfiltración, registrado por Tetra Laval, son dos buenos ejemplos de esta línea de actuación.

La segunda oleada vino de la mano de la microbiología, en la que diferentes empresas como Valio o CHR Hansen..., han patentado sistemas de fermentación asociados a cepas concretas que permiten el desarrollo de moléculas de interés en nutrición o nutracéuticos.

Por último, estamos asistiendo a la aparición de patentes relacionadas con la propiedad intelectual de “alegaciones nutricionales y de propiedades saludables de los alimentos” relacionadas con estudios epidemiológicos asociados a las variantes genéticas de diferentes compuestos de la leche y sus respectivos métodos de detección y selección genética. El único ejemplo a fecha de hoy es la registrada por A2 Corporation, empresa que ha estudiado la influencia del consumo de la variante A1 de la caseína  $\beta$  en la aparición de problemas cardiacos, diabetes infantil, intolerancia a las proteínas de la leche o al agravamiento de ciertos casos de autismo.

La segunda posibilidad que tienen las empresas es la de externalizar parte o la totalidad de su I+D, lo que se ve condicionada por sus relaciones con universidades y centros de investigación. El éxito de esta alternativa dependerá de la idiosincrasia de las empresas y de la capacidad de adaptación de los propios centros de I+D. ■