

[el lineal food]

Condimentos y Salsas: Mercados en Evolución

esulta interesante observar la evolución experimentada por el conjunto de mercados que componen lo que genéricamente podríamos denominar el universo de los condimentos y salsas. Tal y como típicamente ocurre en los mercados de consumo masivo, el desarrollo ha venido en gran medida marcado por la aportación incremental de valor al consumidor en estos últimos años.

Aportando valor al consumidor

El valor que para el comprador y consumidor tiene cada uno de los condimentos y salsas presentes en el mercado resulta de la agregación ponderada de los valores percibidos de cada una de sus dimensiones. Estas son a grandes rasgos las prestaciones funcionales del producto, su imagen de marca (seguridad, valor sentimental, imagen social...) y su distribución (encontrar el producto donde, cuando y como se desee).

Llegados a este punto me centraré en el valor que se ha ido incorporando a estos productos mediante la ampliación de sus prestaciones funcionales. Estas extensiones se han materializado básicamente en una o varias de las siguientes vertientes:

- Alimenticia e higiénico-sanitaria
- Lúdica o sensorial: sabor y textura...
- Extensión funcional: light, bajo en colesterol, yodado, fluorado...
- Usos y elaboración:
 - ¿para la elaboración de qué plato(s) finale(s) se puede utilizar? Por ejemplo y muy genéricamente: carne, pescado, pasta, arroz, ensalada, verduras...

Y, ¿qué ocasiones de disfrute se abren?

- grado de elaboración del producto

Por supuesto, cuando más básico (menos elaborado) es el producto, mayor abanico de usos tiene pero a su vez requerirá mayor proceso de preparación previo hasta la consecución

de un resultado final equivalente

- Presentación y formato: facilidad para ser aplicado y dosificado, su diseño, su contenido informativo...
 - Psicológica: sorpresa, modernidad, moda, tradicional, compartición...
- A modo de ejemplo pueden apuntarse las siguientes extensiones de gama y línea vividas por el mercado:

- con la mayonesa envasada se ampliaron los aspectos higiénico y de elaboración de la preparada en el hogar. Posteriormente, con la incorporación de la light se potenció además su vertiente funcional
 - el ketchup reforzó frente al tomate frito las dimensiones lúdica, de elaboración (no hay que calentarlo), psicológica (el sabor americano y de presentación (fuera latas y tetra-briks)
 - las nuevas salsas hacen hincapié en las magnitudes lúdica (sabores exóticos...), de elaboración (no más mezclas: abrir y servir) y uso (una salsa para cada ocasión)

Innovaciones necesarias pero no exentas de riesgo

El lanzamiento de productos innovadores en los mercados de condimentos y salsas ha revitalizado las categorías y marcas que lo componen.

De todas formas, este no ha sido el enfoque adoptado mayoritariamente por los fabricantes de ketchup durante los últimos años. Uno de los motivos principales es que por aquel entonces, resultaba poco viable pretender revitalizarlo al tratarse de un segmento en desarrollo. De hecho, ello hubiera incorporado mayores riesgos y descensos en la rentabilidad global motivada por la dispersión de esfuerzos y la innecesaria fragmentación de la categoría.

Tampoco han estado exentos de canibalización muchos productos del mercado. Por ejemplo, la introducción de la mayonesa light atrajo a segmentos de población que previamente no

consumían mayonesa o que la hacían pero moderadamente. Y, junto con ello, parte de los consumidores de la modalidad normal se pasaron total o parcialmente a la light.

De todas formas, habría que revitalizar el efecto puramente económico de la canibalización dado que en varias ocasiones del intercambio de volumen y/o valor entre segmentos afines se derivan unos mayores márgenes de sustitución.

Se acorta el ciclo de vida de los productos

Algunos productos, tales como el ketchup y la mayonesa light, han encontrado un hueco digno dentro del mercado mientras que otros han resultado menos exitosos e incluso fallidos.

Algunas referencias han tenido que ser discontinuadas al ver reducir su participación y margen drásticamente después de un periodo introductorio más o menos rentable. Esto es lo que ha ocurrido con algunas salsas (muchas originarias de otras regiones y adaptadas al paladar español).

De todas formas, la tendencia general es que el tiempo disponible para obtener altos márgenes se vaya reduciendo por la veloz aparición de los imitadores.

La marca del distribuidor está tomando cada vez mayor vitalidad y relevancia en todo el proceso. De hecho, una de las características de los últimos tiempos es la rapidez con la que la distribución se apresura a lanzar productos que compiten con aquellos exitosamente introducidos en el mercado poco tiempo antes.

Gestionando por Categorías

Ante esta dinámica de mercado, la Gestión por Categorías aportaría grandes ventajas en cuanto a la detección temprana de tendencias y oportunidades, la optimización de la

introducción de productos, el diseño y realización de campañas promocionales, etc...

Pero, la Gestión por Categorías tiene como pilar básico la colaboración entre fabricante y distribuidor por lo que, dada la mayor preponderancia que van adquiriendo las marcas de los últimos, surge la duda de si tal colaboración es posible.

¿Puede realmente alcanzarse una colaboración efectiva entre fabricante y distribuidor? La respuesta es sí, pero con matices.

Entre otros, el grado de colaboración por parte de la distribución en este proceso dependerá de la complementariedad de las estrategias de productos y marcas entre fabricante y distribuidor.

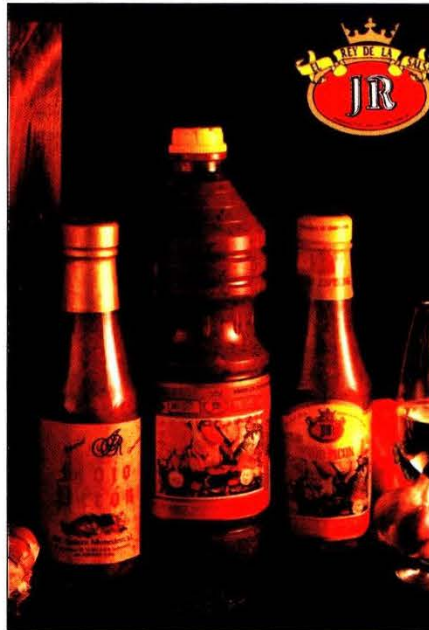
Si la estrategia del distribuidor pasa por conseguir que sus productos y marcas sean las preponderantes en el lineal, es poco probable que tal colaboración sea viable. Tampoco lo será si el fabricante no acepta sinceramente la legitimidad del distribuidor para introducir productos que compitan dentro de su misma categoría.

Entonces, ¿en qué situaciones es factible la colaboración?

Una de ellas, aunque no la única, sería aquella en la que el papel del fabricante fuese el de la locomotora de la categoría (es quien mejor la conoce y quien mayores recursos y esfuerzos dedicará en su desarrollo) y en la que el distribuidor ofertase un producto hasta cierto punto complementario al del fabricante por medio de un adecuado equilibrio entre calidad y precio.

Los pilares del éxito en tal asociación serían el beneficio mutuo y la claridad de intenciones entre las partes.

**Juan Fradera, Consultor
Senior de Ernst & Young**



CONDIMENTOS Y SALSAS: MERCADOS EN EVOLUCIÓN

Resulta interesante observar la evolución experimentada por el conjunto de mercados que componen lo que genéricamente podríamos denominar el universo de los condimentos y salsas. Tal y como típicamente ocurre en los mercados de consumo masivo, el desarrollo ha venido en gran medida marcado por la aportación incremental de valor al consumidor en estos últimos años.

APORTANDO VALOR AL CONSUMIDOR

El valor que para el comprador y consumidor tiene cada uno de los condimentos y salsas presentes en el mercado resulta de la agregación ponderada de los valores percibidos de cada una de sus dimensiones. Estas son a grandes rasgos las prestaciones funcionales del producto, su imagen de marca (seguridad, valor sentimental, imagen social...) y su distribución (encontrar el producto donde, cuando y como se desee).

Llegados a este punto me centraré en el valor que se ha ido incorporando a estos productos mediante la ampliación de sus prestaciones funcionales. Estas extensiones se han materializado básicamente en una o varias de las siguientes vertientes:

- alimenticia e higiénico-sanitaria
- lúdica o sensorial: sabor y textura...
- extensión funcional: light, bajo en colesterol, yodado, fluorado...
- usos y elaboración:
 - ¿para la elaboración de qué plato(s) final(es) se puede utilizar? Por ejemplo y muy genéricamente: carne, pescado, pasta, arroz, ensalada, verduras...
 - Y, ¿qué ocasiones de disfrute se abren?
 - grado de elaboración del producto

Por supuesto, cuanto más básico (menos elaborado) es el producto, mayor abanico de usos tiene pero a su vez requerirá mayor proceso de preparación previo hasta la consecución de un resultado final equivalente

- presentación y formato: facilidad para ser aplicado y dosificado, su diseño, su contenido informativo...
- psicológica: sorpresa, modernidad, moda, tradicional, compartición...

A modo de ejemplo pueden apuntarse las siguientes extensiones de gama y línea vividas por el mercado:

- con la mayonesa envasada se ampliaron los aspectos higiénico y de elaboración de la preparada en el hogar. Posteriormente con la incorporación de la light se potenció además su vertiente funcional
- el ketchup reforzó frente al tomate frito las dimensiones lúdica, de elaboración (no hay que calentarlo), psicológica (el sabor americano) y de presentación (fuera latas y tetra-briks)
- las nuevas salsas hacen hincapié en las magnitudes lúdica (sabores exóticos...), de elaboración (no más mezclas: abrir y servir) y uso (una salsa para cada ocasión)

INNOVACIONES NECESARIAS PERO NO EXENTAS DE RIESGO

El lanzamiento de productos innovadores en los mercados de condimentos y salsas ha revitalizado las categorías y marcas que lo componen.

De todas formas, este no ha sido el enfoque adoptado mayoritariamente por los fabricantes de ketchup durante los últimos años. Uno de los motivos principales es que por aquel entonces, resultaba poco viable pretender “revitalizarlo” al tratarse de un segmento en desarrollo. De hecho, ello hubiera incorporado mayores riesgos y descensos en la rentabilidad global motivada por la dispersión de esfuerzos y la innecesaria fragmentación de la categoría.

Tampoco han estado exentos de canibalización muchos productos del mercado. Por ejemplo, la introducción de la mayonesa light atrajo a segmentos de población que previamente no consumían mayonesa o que lo hacían pero moderadamente. Y, junto con ello, parte de los consumidores de la modalidad normal se pasaron total o parcialmente a la light.

De todas formas, habría que relativizar el efecto puramente económico de la canibalización dado que en varias ocasiones del intercambio de volumen y/o valor entre segmentos afines se derivan unos mayores márgenes de sustitución.

SE ACORTA EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

Algunos productos, tales como el ketchup y la mayonesa light, han encontrado un hueco digno dentro del mercado mientras que otros han resultado menos exitosos e incluso fallidos.

Algunas referencias han tenido que ser discontinuadas al ver reducir su participación y margen drásticamente después de un periodo introductorio más o menos rentable. Esto es lo que ha ocurrido con algunas salsas (muchas originarias de otras regiones y adaptadas al paladar español).

De todas formas, la tendencia general es que el tiempo disponible para obtener altos márgenes se vaya reduciendo por la veloz aparición de imitadores.

La marca del distribuidor está tomando cada vez mayor vitalidad y relevancia en todo este proceso. De hecho, una de las características de los últimos tiempos es la rapidez con la que la distribución se apresura a lanzar productos que compiten con aquellos exitosamente introducidos en el mercado poco tiempo antes.

GESTIONANDO POR CATEGORÍAS

Ante esta dinámica de mercado, la Gestión por Categorías aportaría grandes ventajas en cuanto a la detección temprana de tendencias y oportunidades, la optimización de la introducción de productos, el diseño y realización de campañas promocionales, etc...

Pero, la Gestión por Categorías tiene como pilar básico la colaboración entre fabricante y distribuidor por lo que, dada la mayor preponderancia que van adquiriendo las marcas de los últimos, surge la duda de si tal colaboración es posible.

¿Puede realmente alcanzarse una colaboración efectiva entre fabricante y distribuidor? La respuesta es sí, pero con matices.

Entre otros, el grado de colaboración por parte de la distribución en este proceso dependerá de la complementariedad de las estrategias de productos y marcas entre el fabricante y distribuidor.

Si la estrategia del distribuidor pasa por conseguir que sus productos y marcas sean las preponderantes en el lineal, es poco probable que tal colaboración sea viable. Tampoco lo será si el fabricante no acepta sinceramente la legitimidad del distribuidor para introducir productos que compitan dentro de su misma categoría.

Entonces, ¿En qué situaciones es factible la colaboración?

Una de ellas, aunque no la única, sería aquella en la que el papel del fabricante fuese el de locomotora de la categoría (es quien mejor la conoce y quien mayores recursos y esfuerzos dedicará en su desarrollo) y en la que el distribuidor ofertase un producto hasta cierto punto complementario al del fabricante por medio de un adecuado equilibrio entre calidad y precio.

Los pilares del éxito en tal asociación serían el beneficio mutuo y la claridad de intenciones entre las partes.

JUAN FRADERA
CONSULTOR SENIOR DE ERNST & YOUNG