

## Diferenciación en el mercado del café

El sector de los cafés distribuidos a través del canal alimentación, ha venido experimentando una acentuación en la rivalidad suscitada por la combinación de una serie de factores estructurales, entre los cuales destacarían los siguientes:

- El mercado del café está padeciendo un estancamiento de consumo motivado, en parte, por un cambio de hábitos hacia productos percibidos como más saludables y por el empobrecimiento general de la calidad en las categorías más comunes (ver más adelante).

- La existencia de productos que en mayor o menor medida actúan como sustitutos, tales como los sucedáneos del café (achicoria), las infusiones, los zumos...

- El poco dinamismo en cuanto al lanzamiento de nuevos productos realmente adaptados a los distintos segmentos de mercado aunque, últimamente, se observan importantes cambios en este sentido.

- La transformación del café en "commodity": A pesar del innegable valor que la marca aporta a los productos distribuidos a través del canal alimentación, la oferta es gradualmente percibida por el consumidor como más equivalente (menos diferenciada), induciendo a que aumente su sensibilidad al precio. A ello ha contribuido la utilización generalizada de las variedades robustas (más baratas y fuertes) como reacción ante las presiones por contener los precios al consumidor y al canal (presiones básicamente provenientes de la distribución moderna y de las centrales de compra) y ante el repunte en las cotizaciones del grano verde experimentado durante algunos periodos (materia prima esencial que significa un peso importante en el coste final del producto).

- El desarrollo por el flanco inferior de precios de las marcas de la distribución que han crecido hasta ganar una amplia aceptación por parte del consumidor.

- El ya comentado estrechamiento de los márgenes de contribución ha propiciado la búsqueda de economías de escala por la vía de mayores ventas (principalmente a través de la contención en precios) y menores costes estructurales (concentración del sector).

- Las importantes inversiones ya realizadas y poco reorientables.

### Rompiendo la dinámica del sector

El consumo per cápita de café en España se sitúa aproximadamente en la mitad del de Europa Occidental, por lo que, aún tratándose de mercados distintos y sólo relativamente comparables, permite intuir un elevado potencial de evolución a largo plazo. La clave está en cómo transformar toda esa demanda potencial en realidad. Surgen dos orientaciones esenciales, la de competencia en costes (y precios al consumidor) y la de diferenciación. Por lo que se refiere a la primera de ellas, aunque puede resultar tácticamente recomendable (para animar la demanda y/o ganar o mantener cuota de mercado transitoriamente), a la vez que tratarse en cierta medida de una exigencia competitiva natural y creciente a lo largo del ciclo de vida de un mercado, no parece que sea ésta la opción estratégica que necesariamente deba seguir el conjunto del sector. Una reducción general de precios por debajo de determinado nivel crítico en productos y mercados de características semejantes al actual del café, no induce a un incremento apreciable en el consumo per cápita a medio plazo. Pero sí, un efecto negativo sobre los márgenes de contribución conjuntos del sector en el caso de que la reducción de precios no vaya acompañada por una reducción pareja en los costes. Por lo tanto, prácticas generalizadas de este tipo en el sector del café, no ayudarán a desarrollar la demanda total a largo plazo sino que, en la mejor de las situaciones, la mantendrán o minorarán (en el caso de mermar análogamente las cualidades del producto). A lo único que conducen es a la obtención pasajera o circunstancial de cuota de mercado a costa de la de otros competidores.

### La oportunidad de diferenciarse

Parece pues que, la vía de evolución habrá que buscarla básicamente en la diferenciación, la cual a su vez, y por lo que se refiere al cliente final, puede enfocarse de dos maneras fundamentales: (a) Aportando valor añadido común al global del mercado, y (b) focalizarse en proporcionar propuestas de valor adaptadas a los distintos segmentos de consumidores.

Ambas hacen hincapié en la aportación de valor adicional que permita:

- Obtener márgenes más saneados.
  - Reducir la dependencia en los precios de la materia prima (derivados principalmente de la combinación de los niveles de cosecha, los niveles de stock mantenidos, la especulación de los agentes y el tipo de cambio frente al dólar norteamericano y la libra esterlina) y por ende la fluctuación de los precios al cliente final.
  - Mejorar la imagen del café, de sus derivados directos y de la marca que lo soporte.
  - Las diferentes propuestas realizadas a los clientes deberían remarcar las desigualdades existentes entre ellas, las cuales deben ser claramente comunicadas a la vez que apreciables por el consumidor y justificar, a una parte del mercado y/o en determinadas ocasiones, el pagar más por ellas.
- A este respecto, el estrechamiento de la diferenciación entre los productos pertenecientes a las categorías más comunes (por los motivos ya mencionados con anterioridad) brinda la oportunidad de desmarcarse con productos basados en variedades arábicas de mayor calidad y más suaves (tales como la colombiana), tanto como componente único o en mezclas.
- En relación a la posibilidad de diferenciarse por focalización en segmentos de consumidores, habría que señalar dos oportunidades:
- La oferta actual se encamina fundamentalmente al mercado adulto. Por lo que, existe la posibilidad de desarrollar segmentos de población más jóvenes a través de propuestas de iniciación al café ligadas a otras de desarrollo que les conduzcan con el paso del tiempo, y sin grandes vacíos de producto, hasta los propios de edad adulta.
  - Profundizar en la segmentación y satisfacción rentable del mercado adulto.
- De todas formas, la dimensión del consumidor no es la única vertiente de diferenciación a concretar dado que, en este tipo de mercados, son clientes no sólo éstos sino también el canal de distribución (incluidos los minoristas). Por lo tanto, se deberían seleccionar los canales y diseñar propuestas de valor consecuentes con ellos (p.e. gama de productos, facilidades en el producto para su almacenaje, manipulación y transporte; descuento sobre tarifa, servicios...). Propuestas y canales que no deben ser únicamente consistentes con las propuestas de valor encaminadas al consumidor sino también mutuamente reforzantes.



# [el lineal food]

(viene de la pág. 54)

## Hacia el desarrollo de capacidades singulares

Con el transcurso del tiempo, la combinación de una serie de capacidades que antaño representaron una fuente de ventaja competitiva (estratégica) en éste mercado, han pasado a convertirse en una necesidad competitiva. Se trata de aquellas competencias que aportan realmente valor pero que ya tienen prácticamente todos los competidores o al menos los del mismo grupo estratégico. Es decir, que han dejado de ser distintivas. Se transforman entonces en factores de "higiene", y por lo tanto casi obligatorios si no se desea incurrir en serias desventajas competitivas. A modo de ejemplo, podríamos citar por grandes áreas, la de gestión de compras y la de su riesgo asociado (frente a la volatilidad en los precios de las distintas variedades de grano verde en los mercados así como de los tipos de cambio de las monedas en las que se cotizan), el control de calidad (en el aprovisionamiento de grano verde y durante todo el proceso de transformación), la gestión de stocks, y el desarrollo de marcas fuertes.

Sin embargo, aunque dependiendo de la estrategia de diferenciación elegida por la empresa, deberán desarrollarse o potenciar una serie de capacidades singulares que genéricamente podríamos catalogar como:

- **Conocimiento del mercado:** La segmentación del mercado en función de las necesidades heterogéneas existentes entre los distintos grupos de consumidores y compradores, a la vez que profundizar en el conocimiento de sus similitudes.
- **Innovación:** El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (y en general de propuestas de valor).
- **Desarrollo de canales:** El acceso e integración con los canales de distribución modernos (hacia los cuales se dirige la mayor parte de la compra).
- **Capacidad financiera:** El acceso a fuentes de financiación (internas y/o externas) en condiciones ventajosas para hacer frente a las necesidades de inversión requeridas para el desarrollo y optimización de estas capacidades singulares y de otros activos estratégicos.

**Juan Fradera**  
Gerente de Ernst  
& Young Consultores

## DIFERENCIACIÓN EN EL MERCADO DEL CAFÉ

El sector de los cafés distribuidos a través del canal alimentación, ha venido experimentando una acentuación en la rivalidad suscitada por la combinación de una serie de factores estructurales, entre los cuales destacarían los siguientes:

- El mercado del café está padeciendo un estancamiento de consumo motivado, en parte, por un cambio de hábitos hacia productos percibidos como más saludables y por el empobrecimiento general de la calidad en las categorías más comunes (ver más adelante);
- La existencia de productos que en mayor o menor medida actúan como sustitutos, tales como los sucedáneos del café (achicoria), las infusiones, los zumos...
- El poco dinamismo en cuanto al lanzamiento de nuevos productos realmente adaptados a los distintos segmentos de mercado aunque, últimamente, se observan importantes cambios en este sentido;
- La transformación del café en "*commodity*": A pesar del innegable valor que la marca aporta a los productos distribuidos a través del canal alimentación, la oferta es gradualmente percibida por el consumidor como más equivalente (menos diferenciada), induciendo a que aumente su sensibilidad al precio. A ello ha contribuido la utilización generalizada de las variedades robustas (más baratas y fuertes) como reacción ante las presiones por contener los precios al consumidor y al canal (presiones básicamente provenientes de la distribución moderna y de las centrales de compra) y ante el repunte en las cotizaciones del grano verde experimentado durante algunos periodos (materia prima esencial que significa un peso importante en el coste final del producto);
- El desarrollo por el flanco inferior de precios de las marcas de la distribución que han crecido hasta ganar una amplia aceptación por parte del consumidor;
- El ya comentado estrechamiento de los márgenes de contribución ha propiciado la búsqueda de economías de escala por la vía de mayores ventas (principalmente a través de la contención en precios) y menores costes estructurales (concentración del sector);
- Las importantes inversiones ya realizadas y poco reorientables;

### ROMPIENDO LA DINÁMICA DEL SECTOR

El consumo per cápita de café en España se sitúa aproximadamente en la mitad del de Europa Occidental, por lo que, aún tratándose de mercados distintos y sólo relativamente comparables, permite intuir un elevado potencial de evolución a largo plazo. La clave está en cómo transformar toda esa demanda potencial en realidad.

Surgen dos orientaciones esenciales, la de competencia en costes (y precios al consumidor) y la de diferenciación.

Por lo que se refiere a la primera de ellas, aunque puede resultar tácticamente recomendable (para animar la demanda y/o ganar o mantener cuota de mercado transitoriamente), a la vez que tratarse en cierta medida de una exigencia competitiva natural y creciente a lo largo del ciclo de vida de un mercado, no parece que sea ésta la opción estratégica que necesariamente deba seguir el conjunto del sector.

Una reducción general de precios por debajo de determinado nivel crítico en productos y mercados de características semejantes al actual del café, no induce a un incremento apreciable en el consumo per cápita a medio plazo. Pero sí, un efecto negativo sobre los márgenes de contribución conjuntos del sector en el caso de que la reducción de precios no vaya acompañada por una reducción pareja en los costes.

Por lo tanto, prácticas generalizadas de este tipo en el sector del café, no ayudarán a desarrollar la demanda total a largo plazo sino que, en la mejor de las situaciones, la mantendrán o aminorarán (en el caso de mermar análogamente las cualidades del producto). A lo único que conducen es a la obtención pasajera o circunstancial de cuota de mercado a costa de la de otros competidores.

## **LA OPORTUNIDAD DE DIFERENCIARSE**

Parece pues que, la vía de evolución habrá que buscarla básicamente en la diferenciación, la cual a su vez, y por lo que se refiere al cliente final, puede enfocarse de dos maneras fundamentales: (a) Aportando valor añadido común al global del mercado, y (b) focalizarse en proporcionar propuestas de valor adaptadas a los distintos segmentos de consumidores.

Ambas hacen hincapié en la aportación de valor adicional que permita:

- Obtener márgenes más saneados;
- Reducir la dependencia en los precios de la materia prima (derivados principalmente de la combinación de los niveles de cosecha, los niveles de stock mantenidos, la especulación de los agentes y el tipo de cambio frente al dólar norteamericano y la libra esterlina) y por ende la fluctuación de los precios al cliente final;
- Mejorar la imagen del café, de sus derivados directos y de la marca que lo soporte;

Las diferentes propuestas realizadas a los clientes deberían remarcar las desigualdades existentes entre ellas, las cuales deben ser claramente comunicadas a la vez que apreciables por el consumidor y justificar, a una parte del mercado y/o en determinadas ocasiones, el pagar más por ellas.

A este respecto, el estrechamiento de la diferenciación entre los productos pertenecientes a las categorías más comunes (por los motivos ya mencionados con anterioridad) brinda la oportunidad de desmarcarse con productos basados en variedades arábicas de mayor calidad y más suaves (tales como la colombiana), tanto como componente único o en mezclas.

En relación a la posibilidad de diferenciarse por focalización en segmentos de consumidores, habría que señalar dos oportunidades:

- La oferta actual se encamina fundamentalmente al mercado adulto. Por lo que, existe la posibilidad de desarrollar segmentos de población más jóvenes a través de propuestas de iniciación al café ligadas a otras de desarrollo que les conduzcan con el paso del tiempo, y sin grandes vacíos de producto, hasta los propios de edad adulta;
- Profundizar en la segmentación y satisfacción rentable del mercado adulto;

De todas formas, la dimensión del consumidor no es la única vertiente de diferenciación a concretar dado que, en este tipo de mercados, son clientes no sólo éstos sino también el canal de distribución (incluidos los minoristas). Por lo tanto, se deberían seleccionar los canales y diseñar propuestas de valor consecuentes con ellos (p.e. gama de productos, facilidades en el producto para su almacenaje, manipulación y transporte; descuento sobre tarifa, servicios...). Propuestas y canales que no deben ser únicamente consistentes con las propuestas de valor encaminadas al consumidor sino también mutuamente reforzantes.

## **HACIA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES SINGULARES**

Con el transcurso del tiempo, la combinación de una serie de capacidades que antaño representaron una fuente de ventaja competitiva (estratégica) en éste mercado, han pasado a convertirse en una necesidad competitiva. Se trata de aquellas competencias que aportan realmente valor pero que ya tienen prácticamente todos los competidores o al menos los del mismo grupo estratégico. Es decir, que han dejado de ser distintivas. Se transforman entonces en factores de "higiene", y por lo tanto casi obligatorios si no se desea incurrir en serias desventajas competitivas. A modo de ejemplo, podríamos citar por grandes áreas, la de gestión de compras y la de su riesgo asociado (frente a la volatilidad en los precios de las distintas variedades de grano verde en los mercados así como de los tipos de cambio de las monedas en las que se cotizan), el control de calidad (en el aprovisionamiento de grano verde y durante todo el proceso de transformación), la gestión de stocks, y el desarrollo de marcas fuertes.

Sin embargo, aunque dependiendo de la estrategia de diferenciación elegida por la empresa, deberán desarrollarse o potenciar una serie de capacidades singulares que genéricamente podríamos catalogar como:

- Conocimiento del mercado: La segmentación del mercado en función de las necesidades heterogéneas existentes entre los distintos grupos de consumidores y compradores, a la vez que profundizar en el conocimiento de sus similitudes;
- Innovación: El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (y en general de propuestas de valor);
- Desarrollo de canales: El acceso e integración con los canales de distribución modernos (hacia los cuales se dirige la mayor parte de la compra);

- Capacidad financiera: El acceso a fuentes de financiación (internas y/o externas) en condiciones ventajosas para hacer frente a las necesidades de inversión requeridas para el desarrollo y optimización de estas capacidades singulares y de otros activos estratégicos.

**JUAN FRADERA**  
**GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES**