

## Innovar en el mercado del turrón

La industria del turrón ha experimentado una vigorosa etapa de reestructuración todavía inacabada y caracterizada por las dificultades financieras (suspensiones de pagos...) de algunas de sus empresas que han llevado a cierre, subastas, compras y fusiones.

### Inductores de las dificultades financieras

Con el objeto de entender la problemática subyacente en las dificultades financieras, a continuación vamos a profundizar en las causas que las han desencadenado a través de sus tres componentes: el estancamiento de las ventas nacionales de turrón (consumo), el deterioro de los márgenes brutos, y la existencia de unas cargas estructurales descompensadas.

Por lo que se refiere a la atonía del mercado, podríamos citar los siguientes motivos:

- Un consumo marcadamente estacional y limitado al período navideño.

- Un producto muy tradicional frente a un consumidor cada vez menos tradicionalista y mucho más abierto a experimentar con alternativas nuevas y sofisticadas, las cuales en algunos casos provienen del exterior. A este respecto, los productos importados están encontrando oportunidades para introducirse y difundirse por España a través de las cadenas de distribución foráneas que están, en mayor o menor medida, implantadas en la península (facilidades de las que no disponen los productores nacionales cuando tratan de internacionalizar su turrón). Adaptándose a esta situación en la que se demanda innovación, los turroneiros han reaccionado completado su cartera de productos con turrones de variados sabores, los cuales están gozando de buena aceptación (p.e. de chocolate), aunque sin acabar de romper con la atonía generalizada de consumo.

- En parte por razones climatológicas, el consumo de azúcar por habitante es tradicionalmente menor en España que en los países fríos de Europa Occidental. A ello habría que añadir la tendencia hacia el consumo de productos más dietéticos, a la que se ha tratado de dar parcialmente respuesta con el lanzamiento de turroneiros "light" (en los que el azúcar es substituido por fructosa).

- Y finalmente, el estancamiento en el crecimiento de la población.

Existen dos componentes relacionados con el deterioro de los márgenes: la moderación en cuanto al incremento real de los precios (en concreto por lo que se refiere al precio neto de cesión al canal de distribución) y la

relación de éstos con los costes directos del producto.

En cuanto al primero, cabría citar los siguientes inductores que están vinculados con el poder negociador de la distribución y con la rivalidad en el sector:

- La industria turroneira está muy atomizada y dispone de capacidad productiva excedente.

- Los canales de distribución de los turroneiros se concentran dado que su venta se encauza mayoritariamente a través de las grandes superficies y de los pequeños supermercados (habitualmente adheridos a centrales de compra), los cuales disponen a su vez de una amplia información sobre los distintos fabricantes así como de unos costes de sustitución prácticamente nulos.

- La concentración de la compra se enfatiza con la tendencia hacia la reducción de marcas en la distribución moderna, la cual se orienta hacia el mantenimiento de una o dos marcas "premium" junto con otra de primer precio. Entre las alternativas de primer precio, destacan los turroneiros con marca del distribuidor/blanca (cuya maquilación viene fomentada por el exceso de capacidad de los fabricantes), las cuales han conseguido alcanzar altas cuotas de mercado.

- Una estacionalidad muy pronunciada: El turrón dispone de una fase de comercialización y consumo condensada en las Navidades, por lo que los fabricantes arriesgan las ventas de todo un año en un periodo de tiempo muy reducido. Esta situación propicia la aparición de ofertas agresivas al canal con tal de conseguir un adecuado nivel de presencia en los lineales. El sector ha intentado vencer la estacionalidad, pero no se ha conseguido debido fundamentalmente a que la asociación del turrón con la Navidad está muy arraigada.

- Los productos están relativamente poco diferenciados: En general, la mayoría de los turroneiros comercializados son reconocidos (y demandados) por el consumidor como de calidad media o alta, por lo que ésta característica no es tanto una fuente de diferenciación estratégica como una necesidad competitiva (factor de higiene). El principal elemento de diferenciación de cara al consumidor viene dado por la marca y, aunque su influencia todavía no es tan grande como ocurre en otros mercados de gran consumo, es previsible que en el futuro vaya a más.

Como inductores de los costes de producto destacarían los incrementos en los precios de las materias primas sufridos durante algunos periodos (sólo parcialmente repercutibles al cliente final), junto con un proceso de producción en general bastante artesanal. Para finalizar y en lo relativo al último compo-

nente de las dificultades financieras, los costes estructurales, baste señalar que al estar la industria todavía muy atomizada se desaprovechan sinergias de coste (a la vez que de venta) que podríamos englobar en productivas, comerciales, logísticas/distribución y de servicios generales.

Ante esta situación y con el fin de buscar economías de escala y la ocupación del exceso de capacidad productiva, las empresas del sector se están concentrando y volcando hacia el exterior. Ambos procesos, están todavía poco desarrollados, pero las iniciativas emprendidas parecen encaminadas.

El reto de la internacionalización no es sencillo dado que requiere de la consistente y acertada selección de mercados, posicionamiento (frente a una competencia ya establecida con productos que persiguen el consumo en situaciones semejantes), producto (formulación y presentación), promoción, y distribución. Pero, en esta reseña nos centraremos en el mercado español y más concretamente en la aportación que pueden realizar las distintas formas de innovación en productos.

### Hacer convivir distintas formas de innovar

Los objetivos básicos de crecimiento del sector dentro del mercado nacional podríamos considerar que son los siguientes:

- Potenciar la venta del turrón tal y como es conocido actualmente durante el periodo navideño.

- Romper con la elevada estacionalidad del turrón.

Ambos objetivos, aparentemente contradictorios, pueden llegar a convivir según veremos a continuación.

Actualmente, la innovación en el mercado turroneiro se basa en el desarrollo de nuevas formulaciones (sabores, texturas y funcionalidades -p.e. "light"-), pero sin cambiar realmente la naturaleza o concepto del producto. En lo referente al primer objetivo, parece acertado continuar con este enfoque (aunque quizás habría que prestar mayor atención al desarrollo de nuevas presentaciones) dado que permite mantener viva (rejuvenecer) la categoría y adaptarse paulatinamente a las necesidades del momento, y es compatible con el fomento del consumo a través de campañas (sectoriales y/o particulares) que promocionen los valores familiares y tradicionales de la Navidad, y situando el turrón tableta como un elemento central en ella.

No obstante, si de lo que se trata es de romper la estacionalidad, difícilmente se conseguirá por esa vía dada la arraigada asociación existente del turrón tableta con la

Navidad. Los nuevos productos que persigan este objetivo, deberán diferenciarse substancialmente del turrón tal y como lo conocemos actualmente. Y es aquí donde entra en escena la innovación radical, que complementará a la actual forma de innovar.

## **Inventando el otro turrón**

A continuación se darán algunas orientaciones tentativas sobre las características conceptuales que podría tener ese hipotético nuevo producto, pero sin asociarlo necesariamente a ningún segmento concreto de mercado.

Con el objeto de desvincular el producto de lo que es el turrón tradicional, pero sin perder las posibilidades que brinda su amplia aceptación e imagen de calidad, podría convenir buscar conceptos novedosos que en una primera fase utilizasen la propiedad de turrón como un aspecto fundamental aunque secundario. Para subrayar su desarraigo con el turrón tradicional, quizás habría que dar al producto un aire relativamente juvenil y dotarlo de características funcionales (bajo en calorías...)

Como producto substancialmente nuevo, los formatos lanzados al mercado podrían ser pequeños, de forma que junto con la pérdida del referente de precio del turrón tradicional, permitiera obtener unos mejores márgenes a la vez que potenciar la prueba del producto por parte del consumidor final. Siendo así, la orientación "snack" (con un envoltorio que facilite su compra por impulso en el autoservicio) sería una opción interesante a estudiar. Dado que la propuesta pasa por dejar la faceta de turrón en un segundo término, la marca principal a utilizar podría interesar que fuese nueva pero apoyada por otra conocida y reconocida de turrón tradicional. Esta última aportaría la seguridad necesaria para facilitar su introducción en el canal y su prueba por parte del consumidor.

## **Pero... ¿y los riesgos?**

Para qué negarlo, como casi toda innovación radical (y aún más con el desafiante objetivo perseguido), el riesgo es un factor inherente y difícilmente erradicable. De todas formas, es hasta cierto punto amortiguable dado que, si el nuevo producto no cuajase en el mercado doméstico, ¿por qué no podría hacerlo (con ciertos retoques) en mercados del extranjero menos condicionados?

Para finalizar, a todo ello habría que sumar los efectos colaterales de un eventual fracaso o éxito, como podrían ser respectivamente las reticencias del canal ante futuros lanzamientos o la rápida imitación por parte de los competidores.

**Juan Fradera**

**Gerente de Ernst & Young Consultores**

## INNOVAR EN EL MERCADO DEL TURRÓN

La industria del turrón ha experimentado una vigorosa etapa de reestructuración todavía inacabada y caracterizada por las dificultades financieras (suspensiones de pagos...) de algunas de sus empresas que han llevado a cierres, subastas, compras y fusiones.

### INDUCTORES DE LAS DIFICULTADES FINANCIERAS

Con el objeto de entender la problemática subyacente en las dificultades financieras, a continuación vamos a profundizar en las causas que las han desencadenado a través de sus tres componentes: el estancamiento de las ventas nacionales de turrón (consumo), el deterioro de los márgenes brutos, y la existencia de unas cargas estructurales descompensadas.

Por lo que se refiere a la atonía del mercado, podríamos citar los siguientes motivos:

- Un consumo marcadamente estacional y limitado al periodo navideño.
- Un producto muy tradicional frente a un consumidor cada vez menos tradicionalista y mucho más abierto a experimentar con alternativas nuevas y sofisticadas, las cuales en algunos casos provienen del exterior. A este respecto, los productos importados están encontrando oportunidades para introducirse y difundirse por España a través de las cadenas de distribución foráneas que están, en mayor o menor medida, implantadas en la península (facilidades de las que no disponen los productores nacionales cuando tratan de internacionalizar su turrón). Adaptándose a esta situación en la que se demanda innovación, los turroneiros han reaccionado completado su cartera de productos con turroneiros de variados sabores, los cuales están gozando de buena aceptación (p.e. de chocolate), aunque sin acabar de romper con la atonía generalizada de consumo.
- En parte por razones climatológicas, el consumo de azúcar por habitante es tradicionalmente menor en España que en los países fríos de Europa Occidental. A ello habría que añadir la tendencia hacia el consumo de productos más dietéticos, a la que se ha tratado de dar parcialmente respuesta con el lanzamiento de turroneiros "light" (en los que el azúcar es substituido por fructosa).
- Y finalmente, el estancamiento en el crecimiento de la población.

Existen dos componentes relacionados con el deterioro de los márgenes: la moderación en cuanto al incremento real de los precios (en concreto por lo que se refiere al precio neto de cesión al canal de distribución) y la relación de éstos con los costes directos del producto.

En cuanto al primero, cabría citar los siguientes inductores que están vinculados con el poder negociador de la distribución y con la rivalidad en el sector:

- La industria turrонера está muy atomizada y dispone de capacidad productiva excedente.
- Los canales de distribución de los turrones se concentran dado que su venta se encauza mayoritariamente a través de las grandes superficies y de los pequeños supermercados (habitualmente adheridos a centrales de compra), los cuales disponen a su vez de una amplia información sobre los distintos fabricantes así como de unos costes de sustitución prácticamente nulos.
- La concentración de la compra se enfatiza con la tendencia hacia la reducción de marcas en la distribución moderna, la cual se orienta hacia el mantenimiento de una o dos marcas “premium” junto con otra de primer precio. Entre las alternativas de primer precio, destacan los turrones con marca del distribuidor/blanca (cuya maquilación viene fomentada por el exceso de capacidad de los fabricantes), las cuales han conseguido alcanzar altas cuotas de mercado.
- Una estacionalidad muy pronunciada: El turrón dispone de una fase de comercialización y consumo condensada en las Navidades, por lo que los fabricantes arriesgan las ventas de todo un año en un periodo de tiempo muy reducido. Esta situación propicia la aparición de ofertas agresivas al canal con tal de conseguir un adecuado nivel de presencia en los lineales. El sector ha intentado vencer la estacionalidad, pero no se ha conseguido debido fundamentalmente a que la asociación del turrón con la Navidad está muy arraigada.
- Los productos están relativamente poco diferenciados: En general, la mayoría de los turrones comercializados son reconocidos (y demandados) por el consumidor como de calidad media o alta, por lo que ésta característica no es tanto una fuente de diferenciación estratégica como una necesidad competitiva (factor de higiene). El principal elemento de diferenciación de cara al consumidor viene dado por la marca y, aunque su influencia todavía no es tan grande como ocurre en otros mercados de gran consumo, es previsible que en el futuro vaya a más.

Como inductores de los costes de producto destacarían los incrementos en los precios de las materias primas sufridos durante algunos periodos (sólo parcialmente repercutibles al cliente final), junto con un proceso de producción en general bastante artesanal.

Para finalizar y en lo relativo al último componente de las dificultades financieras, los costes estructurales, baste señalar que al estar la industria todavía muy atomizada se desaprovechan sinergias de coste (a la vez que de venta) que podríamos englobar en productivas, comerciales, logísticas/distribución y de servicios generales.

Ante esta situación y con el fin de buscar economías de escala y la ocupación del exceso de capacidad productiva, las empresas del sector se están concentrando y volcando hacia el exterior. Ambos procesos, están todavía poco desarrollados, pero las iniciativas emprendidas parecen encaminadas.

El reto de la internacionalización no es sencillo dado que requiere de la consistente y acertada selección de mercados, posicionamiento (frente a una competencia ya establecida con productos que persiguen el consumo en situaciones semejantes), producto (formulación y presentación), promoción, y distribución.

Pero, en esta reseña nos centraremos en el mercado español y más concretamente en la aportación que pueden realizar las distintas formas de innovación en productos.

## **HACER CONVIVIR DISTINTAS FORMAS DE INNOVAR**

Los objetivos básicos de crecimiento del sector dentro del mercado nacional podríamos considerar que son los siguientes:

- Potenciar la venta del turrón tal y como es conocido actualmente durante el periodo navideño
- Romper con la elevada estacionalidad del turrón

Ambos objetivos, aparentemente contradictorios, pueden llegar a convivir según veremos a continuación.

Actualmente, la innovación en el mercado turronero se basa en el desarrollo de nuevas formulaciones (sabores, texturas y funcionalidades -p.e. "light"-), pero sin cambiar realmente la naturaleza o concepto del producto. En lo referente al primer objetivo, parece acertado continuar con este enfoque (aunque quizás habría que prestar mayor atención al desarrollo de nuevas presentaciones) dado que permite mantener viva (rejuvenecer) la categoría y adaptarse paulatinamente a las necesidades del momento, y es compatible con el fomento del consumo a través de campañas (sectoriales y/o particulares) que promocionen los valores familiares y tradicionales de la Navidad, y situando el turrón tableta como un elemento central en ella.

No obstante, si de lo que se trata es de romper la estacionalidad, difícilmente se conseguirá por esa vía dada la arraigada asociación existente del turrón tableta con la Navidad. Los nuevos productos que persigan este objetivo, deberán diferenciarse substancialmente del turrón tal y como lo conocemos actualmente. Y es aquí donde entra en escena la innovación radical, que complementará a la actual forma de innovar.

## **INVENTANDO EL OTRO TURRÓN**

A continuación se darán algunas orientaciones tentativas sobre las características conceptuales que podría tener ese hipotético nuevo producto, pero sin asociarlo necesariamente a ningún segmento concreto de mercado.

Con el objeto de desvincular el producto de lo que es el turrón tradicional, pero sin perder las posibilidades que brinda su amplia aceptación e imagen de calidad, podría convenir buscar conceptos novedosos que en una primera fase utilizasen la propiedad de turrón como un aspecto fundamental aunque secundario.

Para subrayar su desarraigo con el turrón tradicional, quizás habría que dar al producto un aire relativamente juvenil y dotarlo de características funcionales (bajo en calorías...)

Como producto substancialmente nuevo, los formatos lanzados al mercado podrían ser pequeños, de forma que junto con la pérdida del referente de precio del turrón tradicional, permitiera obtener unos mejores márgenes a la vez que potenciar la prueba del producto por parte del consumidor final. Siendo

así, la orientación “snack” (con un envoltorio que facilite su compra por impulso en el autoservicio) sería una opción interesante a estudiar.

Dado que la propuesta pasa por dejar la faceta de turrón en un segundo término, la marca principal a utilizar podría interesar que fuese nueva pero apoyada por otra conocida y reconocida de turrón tradicional. Esta última aportaría la seguridad necesaria para facilitar su introducción en el canal y su prueba por parte del consumidor.

### **PERO... ¿Y LOS RIESGOS?**

Para qué negarlo, como casi toda innovación radical (y aún más con el desafiante objetivo perseguido), el riesgo es un factor inherente y difícilmente erradicable. De todas formas, es hasta cierto punto amortiguable dado que, si el nuevo producto no cuajase en el mercado doméstico, ¿por qué no podría hacerlo (con ciertos retoques) en mercados del extranjero menos condicionados?

Para finalizar, a todo ello habría que sumar los efectos colaterales de un eventual fracaso o éxito, como podrían ser respectivamente las reticencias del canal ante futuros lanzamientos o la rápida imitación por parte de los competidores.

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