

Snacks y frutos secos: Liderazgo dinamizador

uando pensamos en mercados maduros, solemos hacerlo bajo la hipótesis o preconcepción de que su demanda se encuentra básicamente estancada o en fase de declive. Al menos, es así como en los libros se dibuja la curva del ciclo de vida de una industria bajo el prisma de su patrón de ventas, tanto en volumen como en valor.

Curiosamente, el mercado de los snacks y frutos secos puede considerarse maduro atendiendo a que presenta varios de sus signos "típicos". Por citar algunos de ellos:

- Importancia competitiva del factor precio;
 - Avance de las marcas del distribuidor;
 - Segmentación del mercado, y por ende una mayor amplitud y profundidad del rango de productos ofertados;
 - Estabilidad de las cuotas de mercado;
- Sin embargo, su demanda se muestra creciente (y al parecer con potencial para que continúe con esa tendencia si comparamos el consumo per cápita español respecto del de Estados Unidos u otros países de Europa).

Esto es así, debido a que el ciclo de vida "típico" no contempla los cambios estructurales que pueda experimentar el sector, y que afectan en consecuencia al trazado o forma de su curva. El concepto de ciclo de vida, está básicamente orientado a industrias altamente estables, estabilidad que debe provenir tanto por el lado de la oferta (cuando esta se encuentra muy atomizada, es poco proactiva, y/o no dispone de la suficiente capacidad financiera para llevar a cabo las inversiones requeridas para innovar efectivamente), como por el entorno micro (clientes/canal, proveedores, nuevos entrantes) y macro (tecnología, situación económica, legislativa, política, y social).

Entonces, ¿Cual ha sido la principal evolución estructural sucedida en el mercado doméstico de los snacks y frutos secos?

El entorno del sector

En primera instancia, nos encontramos con un consumidor que va modificando sus hábitos en respuesta a unos patrones de vida más "desordenados" o activos, con una menor disponibilidad de tiempo libre, y un escaso interés por dedicar este a actividades que no sean de ocio. De esta forma, los snacks y frutos secos (productos para "picar", listos para ser consumidos) se acoplan con facilidad a tales estilos de vida.

Por otro lado, se le presenta al consumidor un entorno económico favorable (renta real disponible creciente), y sin que se divisen (expectativas) importantes perturbaciones en el mismo. Estos productos no son de primera necesidad, por lo que un entorno económico de estas características (sobre todo en el caso de los frutos secos) actúa a modo de palanca sobre los niveles de demanda (ciclicidad).

Proactividad empresarial

No son únicamente aspectos del entorno los que han animado la demanda del sector. Por el lado de la oferta, se ha trabajado también en la dinamización de la misma. Se han utilizando combinadamente campañas publicitarias y promocionales agresivas, así como efectuado importantes esfuerzos de innovación en el producto (propenso a ello por la relevancia de su vertiente lúdica). Esta última, se refleja tanto en el núcleo de producto (sabores/composición, texturas, color, forma), las presentaciones (sistema de envasado, tamaño, materiales, diseños), como en las promociones directas.

Se ha profundizado en la segmentación del mercado (a grosso modo infantil, juvenil, adulto y familiar), desarrollando y lanzando productos más enfocados a estos y a sus distintas ocasiones de compra (adaptación a los nuevos canales y técnicas de venta) y consumo.

La innovación en productos no sólo ha expan-

dido el mercado sino que ha provocado un efecto de canibalización beneficioso para el cliente y fabricante, sustituyendo parte de la demanda con productos de mayor valor añadido.

Liderazgo empresarial y el papel de su nivel corporativo

Tales actividades de innovación han sido desarrolladas principalmente por los líderes de cada una de las dos subcategorías (y entre ellas, destacando la de snacks), que han actuado de punta de lanza en la animación del sector. Ello parece lógico, si se atiende a la capacidad financiera necesaria para hacer frente a los desembolsos requeridos a lo largo de todo el proceso, continuo, de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (I+D, adquisición de nuevas líneas productivas o adaptación de las ya existentes, actividades de publicidad y promoción, ...), y de los volúmenes necesarios para que tales esfuerzos acaben siendo rentables. En consecuencia, y paralelamente a la innovación, estas empresas exploran economías de escala, que en algunos casos son combinadas con otras de alcance (sinergias obtenidas principalmente por la distribución de aquellos productos y a través de aquellos canales compatibles, en la compra de medios, etc.)

De todas formas, y a pesar de la utilidad de las mencionadas economías de alcance, conviene no perder de vista que las batallas competitivas se libran en el mercado, es decir, a nivel de negocio y no a nivel corporativo. Así, el papel de este último debe centrarse principalmente en (es decir, deben aportar valor a través de) la compatibilización y el aprovechamiento de sinergias de coste, de venta e inversión existentes en la cartera de negocios, de forma que faciliten y refuercen sus estrategias competitivas pero sin desviar el foco de atención que debe mantenerse en todo momento sobre los mismos.

Juan Fradera

Gerente de Ernst & Young Consultores

SNACKS Y FRUTOS SECOS: LIDERAZGO DINAMIZADOR

Cuando pensamos en mercados maduros, solemos hacerlo bajo la hipótesis o preconcepción de que su demanda se encuentra básicamente estancada o en fase de declive. Al menos, es así como en los libros se dibuja la curva del ciclo de vida de una industria bajo el prisma de su patrón de ventas, tanto en volumen como en valor.

Curiosamente, el mercado de los snacks y frutos secos puede considerarse maduro atendiendo a que presenta varios de sus signos “típicos”. Por citar algunos de ellos:

- Importancia competitiva del factor precio;
- Avance de las marcas del distribuidor;
- Segmentación del mercados, y por ende una mayor amplitud y profundidad del rango de productos ofertado;
- Estabilidad de las cuotas de mercado;
- ...

Sin embargo, su demanda se muestra creciente (y al parecer con potencial para que continúe con esa tendencia si comparamos el consumo per cápita español respecto del de Estados Unidos u otros países de Europa).

Esto es así, debido a que el ciclo de vida “típico” no contempla los cambios estructurales que pueda experimentar el sector, y que afectan en consecuencia al trazado o forma de su curva. El concepto de ciclo de vida, está básicamente orientado a industrias altamente estables, estabilidad que debe provenir tanto por el lado de la oferta (cuando esta se encuentra muy atomizada, es poco proactiva, y/o no dispone de la suficiente capacidad financiera para llevar a cabo las inversiones requeridas para innovar efectivamente), como por el entorno micro (clientes/canal, proveedores, nuevos entrantes) y macro (tecnología, situación económica, legislativa, política, y social).

Entonces, ¿Cual ha sido la principal evolución estructural sucedida en el mercado doméstico de los snacks y frutos secos?

EL ENTORNO DEL SECTOR

En primera instancia, nos encontramos con un consumidor que va modificando sus hábitos en respuesta a unos patrones de vida más “desordenados” o activos, con una menor disponibilidad de tiempo libre, y

un escaso interés por dedicar este a actividades que no sean de ocio. De esta forma, los snacks y frutos secos (productos para “picar”, listos para ser consumidos) se acoplan con facilidad a tales estilos de vida.

Por otro lado, se le presenta al consumidor un entorno económico favorable (renta real disponible creciente), y sin que se divisen (expectativas) importantes perturbaciones en el mismo. Estos productos no son de primera necesidad, por lo que un entorno económico de estas características (sobre todo en el caso de los frutos secos) actúa a modo de palanca sobre los niveles de demanda (ciclicidad).

PROACTIVIDAD EMPRESARIAL

No son únicamente aspectos del entorno los que han animado la demanda del sector. Por el lado de la oferta, se ha trabajado también en la dinamización de la misma. Se han utilizando combinadamente campañas publicitarias y promocionales agresivas, así como efectuado importantes esfuerzos de innovación en el producto (propenso a ello por la relevancia de su vertiente lúdica). Esta última, se refleja tanto en el núcleo de producto (sabores/composición, texturas, color, forma), las presentaciones (sistema de envasado, tamaño, materiales, diseños), como en las promociones directas.

Se ha profundizado en la segmentación del mercado (a grosso modo infantil, juvenil, adulto y familiar), desarrollando y lanzando productos más enfocados a estos y a sus distintas ocasiones de compra (adaptación a los nuevos canales y técnicas de venta) y consumo.

La innovación en productos no sólo ha expandido el mercado sino que ha provocado un efecto canibalización beneficioso para el cliente y fabricante, substituyendo parte de la demanda con productos de mayor valor añadido.

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y EL PAPEL DE SU NIVEL CORPORATIVO

Tales actividades de innovación han sido desarrolladas principalmente por los líderes de cada una de las dos subcategorías (y entre ellas, destacando la de snacks), que han actuado de punta de lanza en la animación del sector. Ello parece lógico, si se atiende a la capacidad financiera necesaria para hacer frente a los desembolsos requeridos a lo largo de todo el proceso, continuo, de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (I+D, adquisición de nuevas líneas productivas o adaptación de las ya existentes, actividades de publicidad y promoción, ...), y de los volúmenes necesarios para que tales esfuerzos acaben siendo rentables. En consecuencia, y paralelamente a la innovación, estas empresas exploran economías de escala, que en algunos casos son combinadas con otras de alcance (sinergias obtenidas principalmente por la distribución de aquellos productos y a través de aquellos canales compatibles, en la compra de medios, etc.)

De todas formas, y a pesar de la utilidad de las mencionadas economías de alcance, conviene no perder de vista que las batallas competitivas se libran en el mercado, es decir, a nivel de negocio y no a nivel corporativo. Así, el papel de este último debe centrarse principalmente en (es decir, deben aportar valor a través de) la compatibilización y el aprovechamiento de sinergias de coste, de venta e inversión

existentes en la cartera de negocios, de forma que faciliten y refuercen sus estrategias competitivas pero sin desviar el foco de atención que debe mantenerse en todo momento sobre los mismos.

JUAN FRADERA
GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES