

MAS DE UNA FORMA DE HACER NEGOCIO

El mercado nacional de chocolate y derivados del cacao, tomado este como un todo, lleva experimentando unos años de continua atonía en el consumo compensada por el significativo crecimiento de la actividad internacional en general y exportadora en particular.

Aunque sin pasar desapercibida para la industria la situación del mercado doméstico, el auge internacional favoreció el desvío de recursos hacia esta actividad a la vez que propició que se observaran con cierta distancia los indicios de cambio que se estaban manifestando en el mercado nacional.

Actualmente, sin embargo, están confluyendo varios factores (cuyo análisis cae fuera del alcance de esta reseña) que están provocando que la exportación mengüe en su ritmo de crecimiento a la vez que cambie en su composición. Resultan significativos tanto el frenazo de la actividad con Rusia, la cual representaba casi un 44% del volumen total exportado en 1995, así como el contrapeso encontrado por el incremento de comercio hacia países de la CEE, Asia y USA con productos de mayor valor añadido. El declive en la exportación (actividad que suele presentar un patrón de comportamiento más errático que el de la demanda nacional dado el mayor número de factores de limitado control que influyen sobre ella e independientemente de la naturaleza de su ejecución) y el aumento de costes, entre ellos los de las materias primas tales como el cacao y el azúcar, están provocando que los cambios que se experimentan en el mercado doméstico vayan adoptando una mayor relevancia.

¿Qué le está ocurriendo a la demanda nacional?

Aunque con una clara tendencia a aproximarse al resto de los europeos, tanto el consumo per cápita de los españoles como la composición de su demanda es radicalmente distinta todavía. Las cifras varían sensiblemente según la fuente, pero el consumo per cápita medio podría situarse en Europa alrededor de unos 7 kilos frente al español de unos 3,5 kilos. Destaca sin embargo el alto consumo relativo nacional de cacao soluble y cremas para untar así como el bajo de bombones y count-lines.

El universo de productos ofertados al público español se ha venido orientando principalmente al consumidor infantil lo cual, junto con las bajas tasas de natalidad y la predisposición de los adolescentes a diferenciarse en sus costumbres de los niños, hacen que la base de potenciales consumidores vaya menguando.

Parejo, y como consecuencia de ello, se produce una avance paulatino hacia productos más sofisticados así como una "huida" hacia segmentos de población joven y adulta los cuales muestran cada vez más activos en el consumo al disponer tanto de una oferta más variada y acorde con sus necesidades como de un mayor conocimiento de ésta.

Síntoma de ello es el avance experimentado por los bombones y las count-lines en detrimento de los

cacaos solubles, tabletas de chocolate y cremas para untar.

Resulta significativo observar que la masa crítica de las importaciones de chocolate y derivados del cacao se concentra en este tipo de productos (volumen que podría ser mayor si la posición de la Libra Esterlina frente a la Peseta no fuera tan fuerte).

No cabe duda de que estamos presenciando el comienzo de un proceso de apertura en el abanico de públicos objetivo (tanto a nivel de compra como de consumo) a la vez que en el de sus necesidades expresas y latentes. Estas nuevas necesidades representan una oportunidad para satisfacerlas a través de una oferta (de productos, canales...) orientada al segmento.

Las diferencias de necesidades entre grupos resultan evidentes aunque segmentemos únicamente bajo el criterio de su edad:

- los niños, que buscan productos más variados y menos aburridos, a la vez que gozan de un mayor poder de prescripción y de compra
- los adolescentes, que valoran y buscan su propia identidad diferencial a la vez que tienen un alto concepto de la amistad y del grupo
- los jóvenes y adultos están cada vez más informados y buscan productos más funcionales y elaborados
- la tercera edad, que incrementa en tamaño a la vez que disponen de más dinero (y tiempo) del que disfrutar

Otro aspecto a considerar es el de que en algunos casos los cambios en los hábitos de compra y consumo no se dan de forma natural o espontánea sino promovida por el lado de la oferta. Esto es lo que está sucediendo en la categoría de los bombones. La compra de estos productos, que en los países europeos del norte resulta más regular y común, en España estaba casi exclusivamente asociada al regalo y al disfrute en fechas señaladas tales como la Navidad. Aunque su compra sigue siendo hoy impulsiva, las fuertes inversiones en publicidad y nuevos formatos de las multinacionales extranjeras del sector están consiguiendo ampliar sus ocasiones de consumo, haciéndolo más habitual y rompiendo, hasta cierto punto, con su estacionalidad.

No parece que estas tendencias vayan a cambiar sino más bien al contrario. Lo que ya no resulta tan fácil prever es cual será la próxima posición de "equilibrio" (si es que finalmente se acaba consolidando en alguna) ni cuando se llegará a ella.

¿Alguna recomendación?

Lo más fácil, a la vez que tentador e insensato, sería proceder a recomendar una serie de reacciones más o menos inmediatas y aisladas, tales como:

- Tratar de potenciar las cualidades alimenticias reales y percibidas de los productos
- Reducir la estacionalidad de la categoría; aspecto por otra parte realmente difícil y costoso, que requiere de altas inversiones en publicidad y/o promociones, y que en principio debieran ser realizadas por los líderes de las categorías y/o asociaciones de productores

- Lanzar productos de temporada

- Proporcionar mayores y mejores alternativas de elección a los niños; entre ellas las que potencien la compra por impulso (snacks en formatos pequeños...) realizadas por los padres o el propio niño
- Desarrollar carteras de productos que permitan la continuidad sin brechas del consumo infantil al consumo adolescente (p.e. en formatos pequeños pero que permitan la compartición)
- Desarrollar productos funcionales
- Realizar campañas de fidelización real
- Explorar canales alternativos de distribución tales como bares y restaurantes, gasolineras, máquinas vending, franquicias...

Pero, en un mercado tan amplio como el del chocolate y los derivados del cacao, ninguna de ellas tendría sentido si no se encuadra dentro de un marco que defina el negocio(s) en el(los) que queremos y podemos estar presentes, así como en la manera en que pretendemos hacerlo.

De todas formas, en un mercado dinámico como éste, si nuestra estrategia de negocio pasa por destacar en satisfacer al máximo las necesidades expresas y latentes de nuestros clientes finales a nuestro objetivo, deberemos conocerlos, pulsarlos continuamente y ser capaces de aportar el valor global que esperan obtener.

Para ello, resultan de gran ayuda estrategias de colaboración de fabricantes y empresas comercializadoras con la distribución. Entre ellas, destaca la ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor), que contempla e integra la Gestión por Categorías, la Gestión de la Cadena de Suministros así como las tecnologías que las facilitan.

Si tal y como se ha dicho al principio, pretendemos aportar el mayor valor posible a nuestro cliente final objetivo, deberemos conocer constante y profundamente sus hábitos de compra y consumo. Los segundos pueden ser conocidos a través de varias y sofisticadas técnicas de investigación de mercado. Pero los primeros conviene que sean obtenidos de primera mano, es decir, desde los puntos y situaciones de venta reales y, por tratarse de un mercado dinámico, con celeridad.

Nos interesan las reacciones del comprador ante los productos de la misma categoría, ante las características del punto de venta y del lineal, ante determinadas campañas publicitarias y promocionales, y ante el lanzamiento de nuevos productos. Este es el primer aspecto en el que una estrategia ECR podría aportar importantes beneficios al cliente, productor/comercial y distribución.

El segundo y para finalizar, una vez conocidas las mejores formas de aportar valor al cliente, es necesario ser capaz de proporcionárselo. En lo que se refiere a la entrega del producto, habría que hacerlo donde, cuando y en las condiciones de conservación y presentación más adecuadas. Es aquí donde entra en juego la gestión en colaboración de la cadena de suministro.

JUAN FRADERA,
Consultor Senior de Ernst & Young

CHOCOLATE Y DERIVADOS DEL CACAO: MÁS DE UNA FORMA DE HACER NEGOCIO

El mercado nacional del chocolate y derivados del cacao, tomado este como un todo, lleva experimentando unos años de continua atonía en el consumo compensada por el significativo crecimiento de la actividad internacional en general y exportadora en particular.

Aunque sin pasar desapercibida para la industria la situación del mercado doméstico, el auge internacional favoreció el desvío de recursos hacia esta actividad a la vez que propició que se observaran con cierta distancia los indicios de cambio que se estaban manifestando en el mercado nacional.

Actualmente, sin embargo, están confluyendo varios factores (cuyo análisis cae fuera del alcance de esta reseña) que están provocando que la exportación mengüe en su ritmo de crecimiento a la vez que cambie en su composición. Resultan significativos tanto el frenazo de la actividad con Rusia, la cual representaba casi un 44% del volumen total exportado en 1995, así como el contrapeso encontrado por el incremento de comercio hacia países de la CEE, Asia y USA con productos de mayor valor añadido.

El declive en la exportación (actividad que suele presentar un patrón de comportamiento más errático que el de la demanda nacional dado el mayor número de factores de limitado control que influyen sobre ella e independientemente de la naturaleza de su ejecución) y el aumento de costes, entre ellos los de las materias primas tales como el cacao y el azúcar, están provocando que los cambios que se experimentan en el mercado doméstico vayan adoptando una mayor relevancia.

¿QUÉ LE ESTÁ OCURRIENDO A LA DEMANDA NACIONAL?

Aunque con una clara tendencia a aproximarse al resto de los europeos, tanto el consumo per cápita de los españoles como la composición de su demanda es radicalmente distinta todavía. Las cifras varían sensiblemente según la fuente, pero el consumo per cápita medio podría situarse en Europa alrededor de unos 7 kilos frente al español de unos 3,5 kilos. Destaca sin embargo el alto consumo relativo nacional de cacao soluble y cremas para untar así como el bajo de bombones y count-lines.

El universo de productos ofertados al público español se ha venido orientando principalmente al consumidor infantil lo cual, junto con las bajas tasas de natalidad y la

predisposición de los adolescentes a diferenciarse en sus costumbres de los niños, hacen que la base de potenciales consumidores vaya menguando.

Parejo, y como consecuencia de ello, se produce un avance paulatino hacia productos más sofisticados así como una "huida" hacia segmentos de población joven y adulta los cuales se muestran cada vez más activos en el consumo al disponer tanto de una oferta más variada y acorde con sus necesidades como de un mayor conocimiento de ésta.

Síntoma de ello es el avance experimentado por los bombones y las count-lines en detrimento de los cacaoes solubles, tabletas de chocolate y cremas para untar. Resulta significativo observar que la masa crítica de las importaciones de chocolates y derivados del cacao se concentra en este tipo de productos (volumen que podría ser mayor si la posición de la Libra Esterlina frente a la Peseta no fuera tan fuerte).

No cabe duda de que estamos presenciando el comienzo de un proceso de apertura en el abanico de públicos objetivo (tanto a nivel de compra como de consumo) a la vez que en el de sus necesidades expresas y latentes. Estas nuevas necesidades representan una oportunidad para satisfacerlas a través de una oferta (de productos, canales...) orientada al segmento.

Las diferencias de necesidades entre grupos resultan evidentes aunque segmentemos únicamente bajo el criterio de su edad:

- los niños, que buscan productos más variados y menos aburridos, a la vez que gozan de un mayor poder de prescripción y de compra
- los adolescentes, que valoran y buscan su propia identidad diferencial a la vez que tienen un alto concepto de la amistad y del grupo
- los jóvenes y adultos están cada vez más informados y buscan productos más funcionales y elaborados
- la 3ª edad, que incrementa en tamaño a la vez que disponen de más dinero (y tiempo) del que disfrutar

Otro aspecto a considerar es el de que en algunos casos los cambios en los hábitos de compra y consumo no se dan de forma natural o espontánea sino promovida por el lado de la oferta. Esto es lo que está sucediendo en la categoría de los bombones. La compra de estos productos, que en los países europeos del norte resulta más regular y común, en España estaba casi exclusivamente asociada al regalo y al disfrute en fechas señaladas tales como la Navidad. Aunque su compra sigue siendo hoy impulsiva, las fuertes inversiones en publicidad y nuevos formatos de las multinacionales extranjeras del sector están consiguiendo ampliar sus ocasiones de consumo, haciéndolo más habitual y rompiendo, hasta cierto punto, con su estacionalidad.

No parece que estas tendencias vayan a cambiar sino más bien al contrario. Lo que ya no resulta tan fácil prever es cual será la próxima posición de "equilibrio" (si es que finalmente se acaba consolidando en alguna) ni cuando se llegará a ella.

¿ALGUNA RECOMENDACIÓN?

Lo más fácil, a la vez que tentador e insensato, sería proceder a recomendar una serie de reacciones más o menos inmediatas y aisladas, tales como:

- Tratar de potenciar las cualidades alimenticias reales y percibidas de los productos
- Reducir la estacionalidad de la categoría; aspecto por otra parte realmente difícil y costoso, que requiere de altas inversiones en publicidad y/o promociones, y que en principio debieran ser realizadas por el líderes de las categorías y/o asociaciones de productores
- Lanzar productos de temporada
- Proporcionar mayores y mejores alternativas de elección a los niños; entre ellas las que potencien la compra por impulso (snacks en formatos pequeños...) realizada por los padres o el propio niño
- Desarrollar carteras de producto que permitan la continuidad sin brechas del consumo infantil al consumo adolescente (p.e. en formatos pequeños pero que permitan la compartición)
- Desarrollar productos funcionales
- Realizar campañas de fidelización real
- Explorar canales alternativos de distribución tales como bares y restaurantes, gasolineras, máquinas vending, franquicias...
- ...

Pero, en un mercado tan amplio como el del chocolate y los derivados del cacao, ninguna de ellas tendría sentido si no se encuadra dentro de un marco que defina el negocio(s) en el(los) que queremos y podemos estar presentes, así como la manera en que pretendemos hacerlo.

De todas formas, en un mercado dinámico como éste, si nuestra estrategia de negocio pasa por destacar en satisfacer al máximo las necesidades expresas y latentes de nuestros clientes finales objetivo, deberemos conocerlos, pulsarlos continuamente y ser capaces de aportar el valor global que esperan obtener.

Para ello, resultan de gran ayuda estrategias de colaboración de los fabricantes y empresas comercializadoras con la distribución. Entre ellas, destaca la ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor), que contempla e integra la Gestión por Categorías, la Gestión de la Cadena de Suministros así como las tecnologías que las facilitan.

Si tal y como se ha dicho al principio, pretendemos aportar el mayor valor posible a nuestro cliente final objetivo, deberemos conocer constante y profundamente sus hábitos de compra y consumo. Los segundos pueden ser conocidos a través de varias y sofisticadas técnicas de investigación de mercado. Pero los primeros, conviene que sean obtenidas de primera mano, es decir, desde los puntos y situaciones de venta reales y, por

tratarse de un mercado dinámico, con celeridad. Nos interesan las reacciones del comprador ante los productos de la misma categoría, ante las características del punto de venta y del lineal, ante determinadas campañas publicitarias y promocionales, y ante el lanzamiento de nuevos productos. Este es el primer aspecto en el que una estrategia ECR podría aportar importantes beneficios al cliente, productor/comercial y distribución.

El segundo y para finalizar, una vez conocidas las mejores formas de aportar valor al cliente, es necesario ser capaz de proporcionárselo. En lo que se refiere a la entrega del producto, habría que hacerlo donde, cuando y en las condiciones de conservación y presentación más adecuadas. Es aquí donde entra en juego la gestión en colaboración de la cadena de suministro.

JUAN FRADERA
CONSULTOR SENIOR DE ERNST & YOUNG