

## Congelados: innovación incremental

Esta reseña se va a centrar en el análisis de la naturaleza de las innovaciones introducidas a través del canal alimentación de productos congelados.

Dado que el mercado de los congelados es extremadamente amplio y variado (pescados, carnes, verduras, arroces, pastas, masas...) el examen se va a efectuar abstrayendo de ellos sus facetas más comunes. Por ello, el grado de aplicación del análisis y conclusiones aquí expuestas dependerá del segmento particular que en cada momento se observe.

### Dimensiones del valor diferencial

Los productos congelados disfrutan de una serie de dimensiones que conjuntamente permiten aportar al consumidor un valor diferencial respecto a los alimentos frescos. Entre ellas, cabrían destacar las siguientes:

▀ **Duración:** El largo periodo de conservación de estos productos propicia la compra de volumen y su almacenamiento con objeto de poder ser consumidos posteriormente de forma regular u ocasional. Con ello, su adquisición puede ser realizada de una forma mucho menos meditada y más impulsiva.

▀ **Grado de elaboración:** El menor proceso de elaboración adicional necesario hasta la obtención de un alimento listo para consumir promueve la compra por aquellas personas y/o familias que disponen de poco tiempo libre y/o que no quieren dedicarlo a cocinar.

Clasificando los productos frescos y congelados en función de su grado de elaboración se distinguen básicamente los siguientes grupos:

Congelados: Crudos (apenas sin elaborar), precocinados y platos preparados

Alimentos Frescos: Al natural y semi-elaborados

De la larga vida de la que disfrutan los alimentos congelados deriva la posibilidad de aportar valor añadido por la vía de incrementar su grado de elaboración, y por lo tanto incorporan-

do al producto final un mayor coste de procesado.

Tal y como se observa en la clasificación anterior, la aportación de valor por esta vía no ha venido únicamente de la mano de los congelados sino también de los alimentos frescos aunque en menor medida. Esto es así, debido a las pérdidas en las que se incurriría por la incorporación de más coste a un producto final cuya caducidad continuaría siendo muy próxima, a lo que habría que unir una demanda durante ese periodo no suficientemente asegurada (en parte debido al hecho de que una mayor elaboración inicial suele implicar también una mayor limitación en cuanto el abanico obtenible de productos finales listos para consumir).

▀ **Sofisticación:** El nivel de complejidad de los alimentos congelados preparados es un aspecto digno de mención separada dadas las actuales reticencias de los españoles a incorporar este tipo de productos en sus hábitos de consumo.

▀ **Variación:** La combinación de las tres magnitudes anteriores permiten que el consumidor tenga a su disposición y simultáneamente una gran diversidad de productos con los que cubrir sus necesidades.

▀ **Precio:** Las marcadas diferencias de precio entre el producto congelado y el fresco son principalmente debidas a sus menores mermas y al efecto de tensión que sobre estos ejercen las marcas de la distribución y primer precio (fuertemente introducidas sobre todo en los productos "commodity" aunque sin intención aparente de detenerse en ellos).

De todas formas, la actual logística del frío facilita que alimentos altamente perecederos como lo puedan ser el pescado y marisco fresco sean transportados rápida y económicamente desde lugares remotos, ampliando la oferta y limitado así las diferencias de precio con los congelados.

▀ **Marca:** Que aporta entre otros seguridad al consumidor por lo que se refiere a la calidad de sus ingredientes y a la cuidada elaboración del producto, a la vez que permite al fabricante situar el producto a unos niveles de precio más elevados.

▀ **Disponibilidad:** Esto se observa mayoritariamente en el pescado y marisco fresco. Debido a su naturaleza altamente perecedera, se encuentra limitada su disponibilidad para la venta en puntos situados geográficamente lejos de las fuentes de origen y de los circuitos habituales de distribución.

▀ **Facilidad y rapidez de compra:** La congelación de los alimentos permite que su venta pueda ser realizada en el librespervicio. A este respecto, y ligado al grado de elaboración, se encuentra la fórmula del embalado de alimento fresco (v.g. limpio en bandejas...) con el fin de abrir esta modalidad de venta.

A pesar de todo lo expuesto y de los esfuerzos por sortearlos realizados en algunos sectores, los congelados se enfrentan todavía a unos importantes handicaps tales como la percepción de menor calidad e inferior sabor que los frescos.

Cualquiera de estas (y otras) dimensiones de valor diferencial y handicaps son susceptibles, en mayor o menor medida, de innovación orientada a la aportación de valor añadido al consumidor.

### Aportar valor innovando

El grado de innovación de un producto que percibe el consumidor se sitúa en una horquilla que abarca desde la evolución incremental a la radical (o de ruptura).

Esta última, aún estando fundamentada en una significativa lógica racional centrada en su utilidad, suele presentar un marcado perfil de riesgo trazado por los hábitos de consumo más arraigados. Adicionalmente y aunque el consumidor está cada vez más acostumbrado a comprar y probar productos y marcas nuevas, hay veces en las que se muestra reticente a experimentar o incorporar en sus hábitos de consumo regulares ciertas innovaciones percibidas como menos verificables por lo que se refiere a la calidad de sus ingredientes y/o preparación. Esta dificultad en la comprobabilidad de la calidad se da en mayor medida en aquellos productos más elaborados y sofisticados

Por ello, algunas innovaciones de ruptura lanzadas en este mercado de productos altamente elaborados y

# [el lineal food]

(Viene de pág. 44)

sofisticados no han acabado de cuajar. En ellos se han juntado el riesgo propio de las innovaciones radicales, el tratarse de alimentos preparados y complejos y, actuando como catalizador, la imagen general de menor calidad que mantienen los congelados. Ante esta situación se abren tres vías de acción: dar tiempo a que el consumidor pueda ir cambiando sus hábitos con la ayuda del lanzamiento de innovaciones incrementales de productos cada vez más preparados y sofisticados, limar la actual imagen de calidad de los productos congelados vía la excelencia aplicada y comunicada, y apoyar todo esto por medio de marcas sólidas que aporten credibilidad y confianza al consumidor. Y esto es precisamente lo que han venido haciendo los principales productores nacionales de congelados. Por lo que se refiere a la innovación incremental, los fabricantes se han centrado en el lanzamiento de nuevas variedades (sabores y formatos) de productos ya establecidos, canibalizándolos en cierta medida pero a un precio mayor y/o entrando en nichos de mercado. Con ello están revitalizando la categoría aunque por ende haciendo también que el ciclo de vida y rentabilidad de cada nuevo lanzamiento disminuya.

## **Utilidad de la Gestión por Categorías**

El tipo de decisiones estratégicas como las que se mencionaban más arriba en relación a la composición de la cartera de productos (lanzamiento, variedad y discontinuidad de productos...) así como su gestión comercial táctica y operativa, requieren del pulso continuo, profundo y rápido de los comportamientos del comprador en relación a los productos de la misma categoría (propios y ajenos, substitutivos y complementarios), ante la naturaleza y organización del punto de venta y del lineal, ante determinadas campañas publicitarias y promocionales, y ante la entrada y salida de productos y marcas... Conocimiento del comportamiento que la gestión por categorías pone en gran medida a nuestro alcance.

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

## CONGELADOS: INNOVACIÓN INCREMENTAL

Esta reseña se va a centrar en el análisis de la naturaleza de las innovaciones introducidas a través del canal alimentación de productos congelados.

Dado que el mercado de los congelados es extremadamente amplio y variado (pescados, carnes, verduras, arroces, pastas, masas...) el examen se va a efectuar abstrayendo de ellos sus facetas más comunes. Por ello, el grado de aplicación del análisis y conclusiones aquí expuestas dependerá del segmento particular que en cada momento se observe.

### DIMENSIONES DE VALOR DIFERENCIAL

Los productos congelados disfrutan de una serie de dimensiones que conjuntamente permiten aportar al consumidor un valor diferencial respecto a los alimentos frescos. Entre ellas, cabrían destacar las siguientes:

- **Duración:** El largo periodo de conservación de estos productos propicia la compra de volumen y su almacenamiento con objeto de poder ser consumidos posteriormente de forma regular u ocasional. Con ello, su adquisición puede ser realizada de una forma mucho menos meditada y más impulsiva.
- **Grado de elaboración:** El menor proceso de elaboración adicional necesario hasta la obtención de un alimento listo para consumir promueve la compra por aquellas personas y/o familias que disponen de poco tiempo libre y/o que no quieren dedicarlo a cocinar. Clasificando los productos frescos y congelados en función de su grado de elaboración se distinguen básicamente los siguientes grupos:
  - a) Congelados: Crudos (apenas sin elaborar), precocinados y platos preparados
  - b) Alimentos Frescos: Al natural y semi-elaborados

De la larga vida de la que disfrutan los alimentos congelados deriva la posibilidad de aportar valor añadido por la vía de incrementar su grado de elaboración, y por lo tanto incorporando al producto final un mayor coste de procesado.

Tal y como se observa en la clasificación anterior, la aportación de valor por esta vía no ha venido únicamente de la mano de los congelados sino también de los alimentos frescos aunque en menor medida. Esto es así, debido a las pérdidas en las que se incurriría por la incorporación de más coste a un producto final cuya caducidad continuaría siendo muy próxima, a lo que habría que unir una demanda durante ese periodo no suficientemente asegurada (en parte debido al hecho de que una mayor

elaboración inicial suele implicar también una mayor limitación en cuanto el abanico obtenible de productos finales listos para consumir).

- **Sofisticación:** El nivel de complejidad de los alimentos congelados preparados es un aspecto digno de mención separada dadas las actuales reticencias de los españoles a incorporar este tipo de productos en sus hábitos de consumo.
- **Variedad:** La combinación de las tres magnitudes anteriores permiten que el consumidor tenga a su disposición y simultáneamente una gran diversidad de productos con los que cubrir sus necesidades.
- **Precio:** Las marcadas diferencias de precio entre el producto congelado y el fresco son principalmente debidas a sus menores mermas y al efecto de tensión que sobre estos ejercen las marcas de la distribución y primer precio (fuertemente introducidas sobre todo en los productos "commodity" aunque sin intención aparente de detenerse en ellos).

De todas formas, la actual logística del frío facilita que alimentos altamente perecederos como lo puedan ser el pescado y marisco fresco sean transportados rápida y económicamente desde lugares remotos, ampliando la oferta y limitado así las diferencias de precio con los congelados.

- **Marca:** Que aporta entre otros seguridad al consumidor por lo que se refiere a la calidad de sus ingredientes y a la cuidada elaboración del producto, a la vez que permite al fabricante situar el producto a unos niveles de precio más elevados.
- **Disponibilidad:** Esto se observa mayoritariamente en el pescado y marisco fresco. Debido a su naturaleza altamente perecedera, se encuentra limitada su disponibilidad para la venta en puntos situados geográficamente lejos de las fuentes de origen y de los circuitos habituales de distribución.
- **Facilidad y rapidez de compra:** La congelación de los alimentos permite que su venta pueda ser realizada en el librespervicio. A este respecto, y ligado al grado de elaboración, se encuentra la fórmula del embalado de alimento fresco (v.g. limpio en bandejas...) con el fin de abrir esta modalidad de venta.

A pesar de todo lo expuesto y de los esfuerzos por sortearlos realizados en algunos sectores, los congelados se enfrentan todavía a unos importantes handicaps tales como la percepción de menor calidad e inferior sabor que los frescos.

Cualquiera de estas (y otras) dimensiones de valor diferencial y handicaps son susceptibles, en mayor o menor medida, de innovación orientada a la aportación de valor añadido al consumidor.

## **APORTAR VALOR INNOVANDO**

El grado de innovación de un producto que percibe el consumidor se sitúa en una horquilla que abarca desde la evolución incremental a la radical (o de ruptura).

Esta última, aún estando fundamentada en una significativa lógica racional centrada en su utilidad, suele presentar un marcado perfil de riesgo trazado por los hábitos de consumo más arraigados.

Adicionalmente y aunque el consumidor está cada vez más acostumbrado a comprar y probar productos y marcas nuevas, hay veces en las que se muestra reticente a experimentar o incorporar en sus hábitos de consumo regulares ciertas innovaciones percibidas como menos verificables por lo que se refiere a la calidad de sus ingredientes y/o preparación. Esta dificultad en la comprobabilidad de la calidad se da en mayor medida en aquellos productos más elaborados y sofisticados

Por ello, algunas innovaciones de ruptura lanzadas en este mercado de productos altamente elaborados y sofisticados no han acabado de cuajar. En ellos se han juntado el riesgo propio de las innovaciones radicales, el tratarse de alimentos preparados y complejos y, actuando como catalizador, la imagen general de menor calidad que mantienen los congelados.

Ante esta situación se abren tres vías de acción: dar tiempo a que el consumidor pueda ir cambiando sus hábitos con la ayuda del lanzamiento de innovaciones incrementales de productos cada vez más preparados y sofisticados, limar la actual imagen de calidad de los productos congelados vía la excelencia aplicada y comunicada, y apoyar todo esto por medio de marcas sólidas que aporten credibilidad y confianza al consumidor.

Y esto es precisamente lo que han venido haciendo los principales productores nacionales de congelados.

Por lo que se refiere a la innovación incremental, los fabricantes se han centrado en el lanzamiento de nuevas variedades (sabores y formatos) de productos ya establecidos, canibalizándolos en cierta medida pero a un precio mayor y/o entrando en nichos de mercado. Con ello están revitalizando la categoría aunque por ende haciendo también que el ciclo de vida y rentabilidad de cada nuevo lanzamiento disminuya.

## **UTILIDAD DE LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS**

El tipo de decisiones estratégicas como las que se mencionaban más arriba en relación a la composición de la cartera de productos (lanzamiento, variedad y discontinuidad de productos...) así como su gestión comercial táctica y operativa, requieren del pulso continuo, profundo y rápido de los comportamientos del comprador en relación a los productos de la misma categoría (propios y ajenos, substitutivos y complementarios), ante la naturaleza y organización del punto de venta y del lineal, ante determinadas campañas publicitarias y promocionales, y ante la entrada y salida de productos y marcas... Conocimiento del comportamiento que la gestión por categorías pone en gran medida a nuestro alcance.

**JUAN FRADERA**  
**CONSULTOR SENIOR DE ERNST & YOUNG**