

Las empresas transformadoras de arroz en la contribución de la internacionalización de las actividades de innovación en productos

¿Hay algún aspecto que ha caracterizado a la industria transformadora del arroz durante estos últimos años, han sido los esfuerzos de internacionalización e innovación realizados por algunas de sus empresas y que, como analizaremos más adelante, se hayan en cierta medida necesariamente relacionados.

En este contexto, conviene disociar las dos arenas existentes en el maduro mercado del arroz. Nos encontramos, por un lado, aquella en la que compiten los que podríamos denominar arroces tradicionales o normales (básicamente, el redondo simple) y, por el otro, en la que con mayor o menor éxito intentan abrirse paso aquellos productos de valor añadido (vaporizados, exóticos, integrales, preparados, precocinados, instantáneos, aromatizados,...)

No se trata ésta de una mera clasificación arbitraria de la dimensión de producto (en función del tipo de grano, procesado y/o presentación) sino que, como observaremos, conlleva también variaciones significativas en cuanto al perfil de los consumidores objetivo, en las empresas que compiten en cada uno o ambos segmentos y, por ende, en la naturaleza de las estrategias competitivas desplegadas por las mismas.

El segmento de los arroces "commodity"

Los distintos productos que se encuentran en el submercado del arroz tradicional, son percibidos por el consumidor como relativamente equivalentes o indiferenciados. Esto es así por tratarse de un producto básico y tradicional en la dieta española, poco elaborado y sin "misterios" ni "riesgos", en el que la calidad ha dejado de ser una ventaja comparativa (y aún menos competitiva) para convertirse en una necesidad de mercado. Como "commodity" que es, la variable precio se torna en un factor crítico ante la elección entre distintas alternativas de compra, no estando el consumidor generalmente dispuesto a pagar un sobreprecio demasiado elevado por el mero hecho de que el producto se

encuentre apoyado por una marca de prestigio.

Se observa que, y por su carácter de producto básico y barato, la propensión al consumo de las familias presenta un patrón invertido respecto a lo holgado de su situación y expectativas económicas particulares. Así, se dan unos consumos per cápita mucho mayores en aquellos estratos económicos menos acomodados que en los que sí lo están.

Por otro lado, la baja diferenciación existente entre los productos ha favorecido el avance de las marcas de la distribución. De una distribución moderna con cada vez mayores niveles de presencia y concentración (y por lo tanto de poder de negociación), que da mayor relevancia en el lineal a los productos con sus marcas en directo detrimento de los de aquellas empresas que no han sabido alcanzar o mantener ciertas cuotas de diferenciación (principalmente a través del conocimiento e imagen de marca). Esto ha provocado que dichos industriales se encuentren con un excedente de capacidad productiva que se suma al que ya disponían previamente (la demanda doméstica global ha mostrado esta última década un patrón decreciente), propiciando su utilización en la producción de marcas blancas (y, por lo tanto, aumentando su dependencia de la distribución así como la rivalidad dentro del segmento).

El segmento de la innovación y el valor añadido

Estos últimos años, el mercado se ha refrescado por el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos menos básicos y más adaptados a las demandas de una parte de la sociedad con nuevos estilos de vida (mayor poder adquisitivo, la mujer incorporada en el mercado laboral, un tamaño del hogar más reducido, mayor valoración del tiempo de ocio, orientación a lo sano-dietético-ecológico, conocimiento y permeabilidad a los gustos y costumbres de otros países...) y, por lo tanto, con distintos hábitos de compra y consumo. Los efectos en el mercado de estas variedades han sido dos. Por un lado, han sido substituidos (canibalizados) mínimamente

cierta demanda de arroz tradicional (propia y de otros competidores) por una de mayor valor añadido y margen y, por el otro y más frecuentemente, han generado una demanda adicional al proporcionar nuevos motivos de consumo y atraer a distintos perfiles poblacionales.

Adicionalmente, la empresa que innova, a la vez que acentúa su diferenciación y la imagen de la marca paraguas que sustenta tales innovaciones, de conseguir ser el líder referente en la nueva variedad, se le abre la posibilidad de llegar a establecer su nombre como genérico de la misma.

La aportación de la internacionalización en la innovación

Pero, innovar requiere del destino de fondos a actividades de I+D y marketing de nuevos productos, inversiones estas que son más afrontables si se dispone de la escala (y/o sinergias de alcance) adecuada que permita diluirlas.

La escala aún más imperante en el caso extremo de que los volúmenes necesarios que permitan la recuperación y adecuada rentabilización de la inversión efectuada, deban ser elevados y alcanzados con celeridad debido a que, p.e.:

La inversión total efectuada respecto del margen de contribución unitario del producto sea alta;

La demanda en el mercado doméstico se prevea débil;

Exista un elevado riesgo de que el producto sea rápidamente copiado (por parte de otros competidores y/o de la propia distribución);

El ciclo de vida del producto sea presumiblemente corto;

En tales casos, los volúmenes que permiten alcanzar la dimensión mínima eficiente por lo que se refiere al proceso de desarrollo de nuevos productos (aunque no únicamente este), son más factibles si se dispone del adecuado acceso y distribución en los mercados internacionales.

Juan Fradera
Gerente de Ernst & Young Consultores

LA CONTRIBUCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ARROZ EN LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN EN PRODUCTOS

Si hay algún aspecto que ha caracterizado a la industria transformadora del arroz durante estos últimos años, han sido los esfuerzos de internacionalización e innovación realizados por algunas de sus empresas y que, como analizaremos más adelante, se hayan en cierta medida necesariamente relacionados.

En este contexto, conviene disociar las dos arenas existentes en el maduro mercado del arroz. Nos encontramos, por un lado, aquella en la que compiten los que podríamos denominar arroces tradicionales o normales (básicamente, el redondo simple) y, por el otro, en la que con mayor o menor éxito intentan abrirse paso aquellos productos de valor añadido (vaporizados, exóticos, integrales, preparados, precocinados, instantáneos, aromatizados,...)

No se trata ésta de una mera clasificación arbitraria de la dimensión de producto (en función del tipo de grano, procesado y/o presentación) sino que, como observaremos, conlleva también variaciones significativas en cuanto al perfil de los consumidores objetivo, en las empresas que compiten en cada uno o ambos segmentos y, por ende, en la naturaleza de las estrategias competitivas desplegadas por las mismas.

EL SEGMENTO DE LOS ARROCES "COMMODITY"

Los distintos productos que se encuentran en el submercado del arroz tradicional, son percibidos por el consumidor como relativamente equivalentes o indiferenciados. Esto es así por tratarse de un producto básico y tradicional en la dieta española, poco elaborado y sin "misterios" ni "riesgos", en el que la calidad ha dejado de ser una ventaja comparativa (y aún menos competitiva) para convertirse en una necesidad de mercado. Como "*commodity*" que es, la variable precio se torna en un factor crítico ante la elección entre distintas alternativas de compra, no estando el consumidor generalmente dispuesto a pagar un sobreprecio demasiado elevado por el mero hecho de que el producto se encuentre apoyado por una marca de prestigio.

Se observa que, y por su carácter de producto básico y barato, la propensión al consumo de las familias presenta un patrón invertido respecto a lo holgado de su situación y expectativas económicas particulares. Así, se dan unos consumos per cápita mucho mayores en aquellos estratos económicos menos acomodados que en los que sí lo están.

Por otro lado, la baja diferenciación existente entre los productos ha favorecido el avance de las marcas de la distribución. De una distribución moderna con cada vez mayores niveles de presencia y concentración (y por lo tanto de poder de negociación), que da mayor relevancia en el lineal a los productos con sus marcas en directo detrimento de los de aquellas empresas que no han sabido alcanzar o mantener ciertas cuotas de diferenciación (principalmente a través del conocimiento e imagen de marca). Esto ha provocado que dichos industriales se encuentren con un excedente de capacidad productiva que se suma al que ya disponían previamente (la demanda doméstica global ha mostrado esta última década un patrón decreciente), propiciando su utilización en la producción de marcas blancas (y, por lo tanto, aumentando su dependencia de la distribución así como la rivalidad dentro del segmento).

EL SEGMENTO DE LA INNOVACIÓN Y EL VALOR AÑADIDO

Estos últimos años, el mercado se ha refrescado por el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos menos básicos y más adaptados a las demandas de una parte de la sociedad con nuevos estilos de vida (mayor poder adquisitivo, la mujer incorporada en el mercado laboral, un tamaño del hogar más reducido, mayor valoración del tiempo de ocio, orientación a lo sano-dietético-ecológico, conocimiento y permeabilidad a los gustos y costumbres de otros países...) y, por lo tanto, con distintos hábitos de compra y consumo.

Los efectos en el mercado de estas variedades han sido dos. Por un lado, han substituido (canibalizado) mínimamente cierta demanda de arroz tradicional (propia y de otros competidores) por una de mayor valor añadido y margen y, por el otro y más frecuentemente, han generando una demanda adicional al proporcionar nuevos motivos de consumo y atraer a distintos perfiles poblacionales.

Adicionalmente, la empresa que innova, a la vez que acentúa su diferenciación y la imagen de la marca paraguas (si alguna) que sustenta tales innovaciones, de conseguir ser el líder referente en la nueva variedad, se le abre la posibilidad de llegar a establecer su nombre como genérico de la misma.

LA APORTACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA INNOVACIÓN

Pero, innovar requiere del destino de fondos a actividades de I+D y marketing de nuevos productos, inversiones estas que son más afrontables si se dispone de la escala (y/o sinergías de alcance) adecuada que permita diluirlas.

La escala es aún más imperante en el caso extremo de que los volúmenes necesarios que permitan la recuperación y adecuada rentabilización de la inversión efectuada, deban ser elevados y alcanzados con celeridad debido a que, p.e.:

- La inversión total efectuada respecto del margen de contribución unitario del producto sea alta;
- La demanda en el mercado doméstico se prevea débil;

- Exista un elevado riesgo de que el producto sea rápidamente copiado (por parte de otros competidores y/o de la propia distribución);
- El ciclo de vida del producto sea presumiblemente corto;
- ...

En tales casos, los volúmenes que permiten alcanzar la dimensión mínima eficiente por lo que se refiere al proceso de desarrollo de nuevos productos (aunque no únicamente este), son más factibles si se dispone del adecuado acceso y distribución en los mercados internacionales.

JUAN FRADERA
GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES