



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICADE E-3

ANÁLISIS SECTOR ARROCERO ESPAÑOL

¿Existe hueco para una nueva marca?

Autor: Tomás Francisco Salazar Páramo

Director: Gonzalo Gómez Bengoechea

Madrid

2015

Resumen

El informe “Análisis sector arrocero español. ¿Existe hueco para una nueva marca?” versa sobre un estudio acerca de la economía española, cuyo objetivo es contestar a la pregunta de si existe un hueco para una nueva marca. El estudio se hará en torno a tres niveles: el macroeconómico, el sectorial y a nivel del propio mercado del arroz. A nivel macroeconómico se estudiarán los principales indicadores de la economía, como son el PIB, la inflación o el desempleo, para así extraer información relevante a la situación actual de la economía.

A nivel sectorial se analizará el comportamiento del consumidor ya la evolución del sector en los últimos años. Por último a nivel del mercado, se estudiarán todos los productos y marcas que operan en el mercado. Una vez concluido los análisis de estos tres apartados se recomendará una posible inversión, atendiendo a la información extraída anteriormente.

Palabras clave

Macroeconomía, Sector, Mercado, Arroz , PIB, Consumo, Consumidor, Marca, Distribuidor, Precio.

Summary

The report “Analysis Spanish rice market. Is there space for a new brand?” deals with a study of the Spanish economy, which aims to answer the question of whether there is a niche for a new brand. The study was done on three levels: macroeconomic, sectorial and market level of its own rice market. At the macro level key economic indicators such as GDP, inflation or unemployment will be studied, in order to extract relevant information of the current state of the Spanish economy.

At the sectorial level, the consumer behavior and trends in the sector in recent years will be analyzed. Finally at the market level, all products and brands operating in the market will be studied. Once the analysis of these three sections is complete, a possible investment will be recommended, based on the information extracted before.

Keywords

Macroeconomy, Sector, Market, Rice, GDP, Consumption, Consumer, Brand, Distributor, Price.

Análisis sector arrocero español. ¿Existe hueco para una nueva marca?

1. Introducción	1
1.1 Motivación y objetivo.....	1
1.2 Metodología y literatura	2
2. Análisis macroeconómico.....	3
2.1 Análisis Económico	3
2.1.1 PIB.....	6
2.1.2 Inflación.....	9
2.1.3 Desempleo.....	10
2.1.4 Finanzas Públicas.....	11
2.1.5 Situación actual. Conclusión.....	13
2.2 Análisis Político-legal.....	15
2.2.1 Normativa europea: PAC 2014-2020	15
2.3 Análisis Social	15
2.3.1 Hábitos de consumo.....	15
2.3.2 Nuevo escenario social.....	17
2.4 Conclusión macroeconómica	19
3. Análisis sector agroalimentario.....	20
3.1 Situación actual del sector.	20
3.2 Productos sustitutivos denominados primer plato.....	21
3.3 Hábitos de consumo de productos agroalimentarios (evolución, expectativas).....	22
3.4 Conclusión Sectorial	23
4. Análisis del Mercado Arrocero	24
4.1 Situación actual del mercado	24
4.1.1 Información general del mercado.....	25

4.1.2 Gama de producto completa	26
4.1.3 El segmento del arroz redondo	30
4.1.4 El segmento del arroz largo.....	33
4.1.5 El segmento del arroz vaporizado	34
4.1.6 El segmento del arroz integral	36
4.1.7 El segmento del arroz aromático (Basmati y Thai Jazmín).....	37
4.1.8 El segmento del arroz cocido (vasitos y otros).....	38
4.1.9 El canal de distribución	39
4.2 Análisis de las Marcas competidoras	43
4.2.1 Información previa sobre el mercado	43
4.2.2 Arroz SOS.....	47
4.2.3 Brillante	48
4.2.4 La Fallera	48
4.2.5 La Cigala.....	49
4.2.6 Nomen.....	50
4.2.7 Las marcas de distribuidor	50
4.3 Análisis DAFO	56
4.3.1 DAFO Cooperativas de comercialización.....	56
4.3.2 DAFO Grandes Empresas Internacionales.....	58
4.4 Claves del mercado	59
4.5 Conclusiones Mercado	61
5. Conclusión Final.....	62
5.1 Conclusiones macroeconómicas	62
5.2 Conclusiones sectoriales	62
5.3 Conclusiones del mercado	62
5.3.1 Posibles estrategias de entrada	62
5.3.2 Índice de Herfindahl	63

5.4 ¿Hay hueco para una nueva marca?	65
Bibliografía	67
Anexo	69

Índice de gráficos

Gráfico 1: Producto Interior Bruto	6
Gráfico 2 – Balanza por cuenta corriente	8
Gráfico 3 - Inflación	9
Gráfico 4: Tasa de desempleo	10
Gráfico 5: Deuda Pública	12
Gráfico 6: Financiación AAPP	13
Gráfico 7: Cuotas de las cadenas de distribución	39
Gráfico 8: Diferencia de precios	45
Gráfico 9: Ventas arroz redondo	47

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Tres Niveles: Macroeconómico	3
Ilustración 2: Conclusiones Macroeconómicas	19
Ilustración 3: Tres niveles: Sectorial	20
Ilustración 4: Conclusiones sectoriales	23
Ilustración 5: Tres niveles: Mercado	24
Ilustración 6: Conclusiones mercado	61

Índice de tablas

Tabla 1 – Ranking marcas de arroz en volumen.....	25
Tabla 2: Ranking marcas de arroz en valor	26
Tabla 3 Mercado total por segmentos.....	27
Tabla 4: Mercado total por segmentos en valor.....	28
Tabla 5: Mercado total por segmentos en volumen.....	29
Tabla 6: Mercado total por segmentos en valor %	30
Tabla 7: Mercado total por segmentos en volumen %	31
Tabla 8: Mercado total por segmentos en valor %	31
Tabla 9: Ranking marcas de arroz redondo. Cuota en volumen	32
Tabla 10: Mercado total arroz por segmentos en volumen.....	33
Tabla 11: Ranking marcas de arroz largo. Cuota en volumen.....	33
Tabla 12: Mercado total arroz por segmentos en volumen.....	34
Tabla 13: Ranking de marcas de arroz vaporizado. Cuota en volumen	35
Tabla 14: Mercado total arroz por segmentos en volumen.....	36
Tabla 15: Ranking de marcas de arroz integral	36
Tabla 16: Ranking de marcas de arroz aromatizado	37
Tabla 17: Ranking de marcas de arroz cocido	38
Tabla 18: Volumen y valor de arroz cocido	38
Tabla 19: Reparto de las ventas de MDD	41
Tabla 20: Marca de fabricante y marca de distribución.....	42
Tabla 21: Marca de fabricante y marca de distribución %.....	42
Tabla 22 Precios de las marcas	44
Tabla 23: Cuotas de mercado.....	46
Tabla 24: Marca de fabricante y de distribuidor.....	51
Tabla 25 Marca de fabricante y de distribuidor %	52
Tabla 26: Diferencia de precios.....	53
Tabla 27: Productores de marca blanca.....	54
Tabla 28: Índice de Herfindahl del mercado arrocero.	64

Acrónimos

FMI: Fondo Monetario Internacional

PIB: Producto Interior Bruto

BCE: Banco Central Europeo

UE: Unión Europea

IPC: Índice de Precios de Consumo

IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido

AAPP: Administraciones Públicas

CCAA: Comunidades Autónomas

PAC: Política Agraria Común

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

1. Introducción

1.1 Motivación y objetivo

El objetivo de este estudio es determinar si existe actualmente en el mercado español hueco para una nueva marca de arroz. El arroz es un producto agroalimentario, considerado dentro del grupo de “primer plato” junto a otros cereales y legumbres. Actualmente existen grandes marcas dedicadas a la alimentación de primer plato en España, especialmente arroceras, por lo que es necesario la elaboración un informe extensivo para determinar si existe una oportunidad real y rentable de entrar en el mercado.

Para la consecución de dicho objetivo analizaré diversas fuentes de información, tanto a nivel macroeconómico, sectorial y del mercado arrocero.

Finalmente, tras estudiar y considerar todas las variables, se procederá a emitir un veredicto, favorable o desfavorable, acerca de la inclusión de una nueva marca de arroz en lineal español.

El fin de este informe es poder emitir un juicio global, considerando diversos aspectos que afectan a la economía española en general, del mercado del arroz en España. La Comisión Nacional de la Competencia, en un informe redactado en 2011, ya advirtió ciertas prácticas monopolistas en el mercado, por lo que considero que la investigación sobre dicho mercado podría definir posibles estrategias de entrada. Actualmente la actividad de las grandes empresas, ejerciendo una actuación similar al monopolio, puede incentivar a que el consumidor demande nuevas marcas que reestablezcan la competencia y el correcto funcionamiento del mercado. Unido a esto, no hay que obviar determinar la viabilidad y oportunidad de la introducción de la nueva marca. En definitiva, la motivación de este informe nace la situación actual de la competencia del mercado arrocero, sobre el que ciertos organismos ya han alertado sobre la desvirtuación de los principios de la libre competencia.

1.2 Metodología y literatura

El método empleado en la elaboración del estudio será el método científico. El modelo científico tipo que seguiré será el modelo basado en la observación. Este modelo caracteriza por la constatación de un problema, la ausencia de competencia en el mercado, la formulación de una pregunta, si cabe una nueva marca, y la proposición de una explicación a esta pregunta.

Por tanto la estrategia básica de trabajo será la investigación. Dado que existe escasa literatura acerca del tema en cuestión, por no decir nula, la investigación será de carácter exploratorio. La poca literatura existente versa sobre la situación de los mercados, pero no existe ningún documento relevante en lo referido a la cuestión que aquí se plantea. Por ello el método empleado para la realización de este informe será el análisis propio de diferentes datos, por lo que la interpretación resulta herramienta fundamental. Por consiguiente, el presente informe es de carácter puramente individual, ya que no profundiza sobre un tema con trabajo previo, sino que plantea un problema, que debido a su carácter transitorio, sobre el que no hay estudios previos de base.

Para poder determinar una hipótesis, si existe hueco para una nueva marca, analizaremos estudios y diferentes informes de diversos organismos. Entre los organismos a los que recurriremos destacan algunos de carácter macroeconómico, y otros más específicos del mercado.

A nivel macroeconómico emplearemos como herramienta clave la base de datos del Fondo Monetario Internacional y diferentes informes del Banco de España. En el aspecto del sector agroeconómico nos remitiremos a informes provenientes del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Por último, en lo referente al mercado arrocero emplearemos como base de datos e información la biblioteca de Alimarket, los estudios anuales de Nielsen y los datos IRI.

2. Análisis macroeconómico

En primer lugar estudiaré la situación económica actual de España para así poder determinar puntos a favor y en contra de una posible inversión.

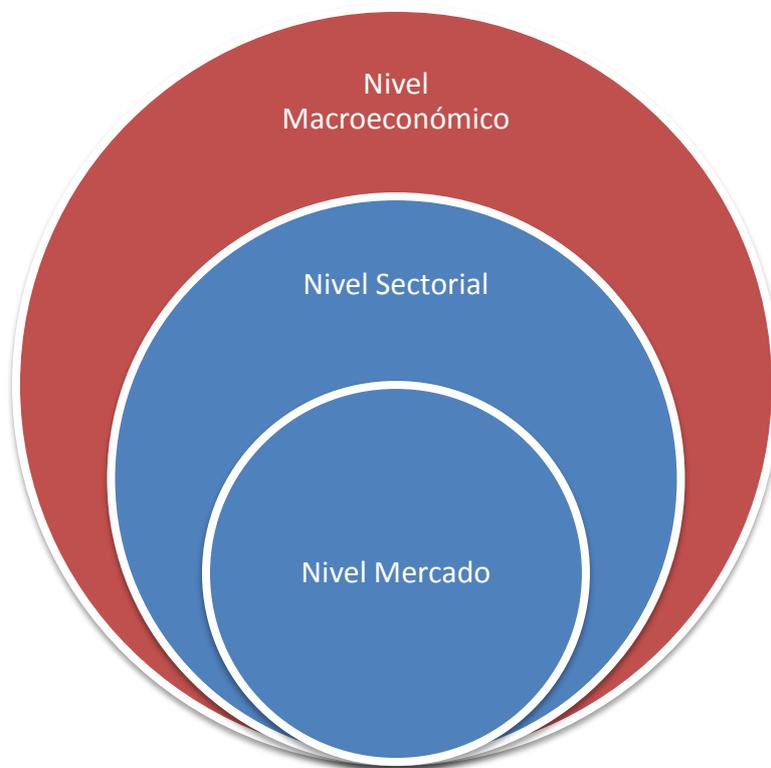


Ilustración 1 Tres Niveles: Macroeconómico
Fuente: elaboración propia

2.1 Análisis Económico

Aproximadamente desde 2007 España se encuentra en una situación de crisis financiera de características globales que ha afectado a diferentes ámbitos más allá del aspecto puramente económico. Esta crisis ha tenido y tiene especial incidencia en aspectos como el desempleo, alcanzando datos históricos, o el consumo.

Ya en la segunda mitad de 2013 se empezó a apreciar el comienzo de la etapa de recuperación económica, recuperación que se ha extendido durante todo el año 2014 a través de un crecimiento moderado y continuo, unido a una creación moderada de empleo.

Los factores que justifican este cambio de tendencia son tanto externos como internos. En el aspecto internacional, actos como las políticas económicas desarrolladas

por los gobiernos de la zona euro o la política monetaria expansiva del BCE, han servido de soporte a la frágil recuperación de la economía europea. A nivel interno ciertas medidas como la reestructuración bancaria o la corrección de los desequilibrios en temas fiscales o de competitividad. Gracias a medidas como estas se ha producido una recuperación de la confianza por parte de las familias, empresas nacionales e inversores, aparte de haber mejorado, de forma muy leve, el acceso al crédito.

Aún así, las características y el profundo impacto de la crisis en España hacen que los riesgos y la incertidumbre sean todavía elevados. Los niveles del PIB y desempleo son todavía muy inferiores, especialmente en desempleo, comparados con los resultados previos a la crisis.

Por lo tanto, para conseguir paliar estos desajustes es necesario que se mantenga la dinámica de corrección de los desequilibrios y se continúe con las reformas. Estas reformas deben estar dirigidas a afianzarla capacidad de crecimiento de largo plazo, factor que no se cumplió en el periodo de bonanza previo a la crisis, a la mejora de la competitividad y conseguir la necesaria estabilidad presupuestaria que permita la continuidad del sistema público actual.

España, al ser una economía de mercado abierta al mundo global, se ve afectada por la actividad global. En el segundo semestre de 2013 la actividad económica mundial dio muestras de resurgir, con lo que se cerró el año con un incremento del 3% del PIB mundial y una tendencia al alza del comercio internacional. Los principales protagonistas de esta recuperación han sido las economías avanzadas como la estadounidense, ya que las denominadas economías emergentes han sufrido un retroceso en su evolución. Las tasas de inflación se han mantenido en estas economías avanzadas en un nivel moderado.

Esta tendencia se ha extendido al 2014, donde se observa una paulatina recuperación mundial, un reequilibrio en la contribución de economías avanzadas y emergentes, y falta de riesgo de inflación.

Dentro de la Unión Europea 2013 se cerró con crecimiento intersemestral del PIB, aunque a nivel total decreció cuatro décimas. En 2014 los resultados esperados es que el PIB haya crecido respecto del año anterior. Una de las claves del crecimiento es el aumento del comercio internacional, lo que ha permitido incrementar el nivel de

exportaciones. Además las tensiones se han desviado a favor de las economías emergentes, lo que otorga un mayor rango de actuación a los mercados europeos, aumentando la demanda interna.

A estos elementos externos hay que incluir las decisiones de política económica adoptadas por los organismos europeos y los Gobiernos de los estados de la zona Euro. Entre estas medidas destacan los procesos de reforma estructural, procesos de consolidación fiscal y, en especial medida, las políticas monetarias adoptadas por el Banco Central Europeo (BCE).

La política monetaria expansiva del BCE se ha plasmado en la bajada de los tipos de interés oficiales hasta mínimos históricos, el 0,25% en las operaciones principales de financiación y el 0% en los depósitos. Otra medida de gran calado fue el impulso del BCE a promover el crédito.

Por tanto, los principales indicadores macroeconómicos muestran un descenso de la tensión en las condiciones financieras de la zona euro. Indicadores como la prima de riesgo, volatilidades o las calificaciones crediticias de las principales agencias han mejorado sus resultados y previsiones a lo largo de 2014. Además la resistencia ante crisis de carácter político o geoestratégicos es mayor, aunque ahora se prevé un escenario complejo con el auge de gobiernos de ideología radical. De todas formas estamos hablando de un crecimiento lento, lejos de haber concluido y bajo el riesgo de nuevos movimientos.

2.1.1 PIB

Gráfico 1: El producto interno bruto real (Variación porcentual)

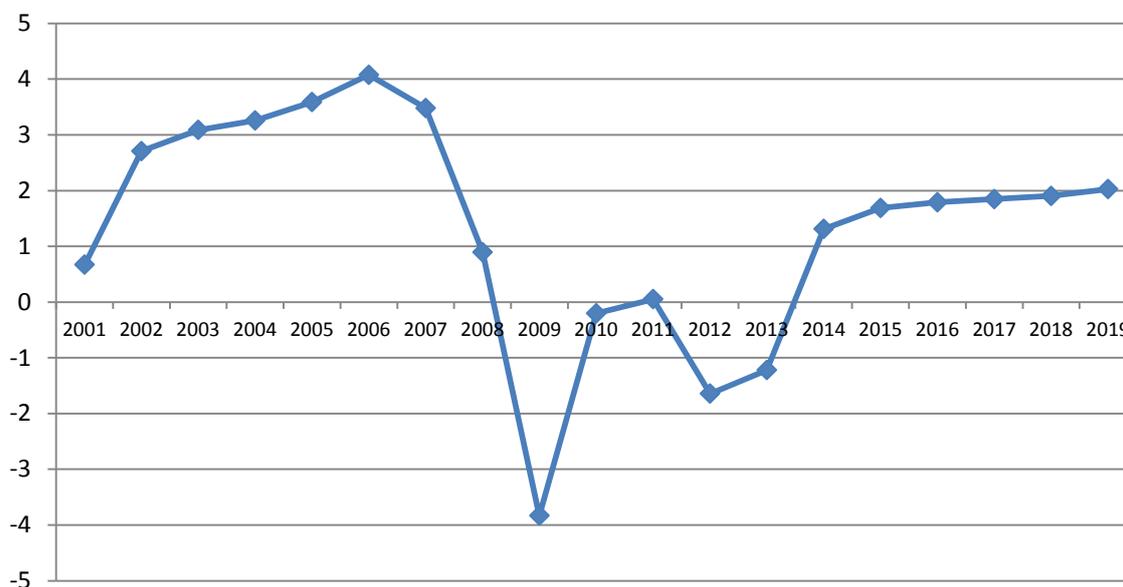


Gráfico 1: Producto Interior Bruto

¹Fuente: Elaboración propia en base al FMI

La economía española creció de manera constante alrededor del 3% anual durante los primeros seis años de la década de los dos mil. Ya en 2008 se produjo una fuerte desaceleración de casi tres puntos porcentuales del PIB. En 2009 se produjo el mayor descenso de casi cinco puntos porcentuales. Desde 2009 a 2013 se ha dado un periodo de fluctuaciones con un crecimiento casi nulo del PIB. Ya en 2014 se puede apreciar un crecimiento del PIB y las previsiones parecen optimistas, proyectando un crecimiento constante alrededor del 2% de la economía española.

El periodo de recuperación se inició en el tercer trimestre de 2013, cuando superó la recesión que se había iniciado ya en 2011. El cambio de trayectoria se debe al alivio de la tensión financiera y a la paulatina mejora de la percepción sobre el mercado laboral,

¹Porcentajes anuales del PIB a precios constantes cambios de año en año. PIB basado en el gasto, es el gasto total final a precios de adquisición (incluyendo el valor FOB de las exportaciones de bienes y servicios), menos el FOB valor de las importaciones de bienes y servicios.

lo que llevó a reducir la incertidumbre y a aumentar la confianza. La caída del PIB en 2013 se explica por efecto arrastre que el descenso de la actividad a finales de 2012. El gasto nacional descendió un 2,7%, por lo que, por sexto año consecutivo, el gasto exterior mitigó los efectos el impacto de la contracción del gasto interno, con un crecimiento del 1,5%.

2.1.1.1 Análisis de los componentes del PIB

El PIB es el resultado de la suma de Gasto Público, Inversión empresarial, Consumo de los hogares y la Balanza de exportaciones/importaciones. A continuación realizaré un breve análisis de los componentes del PIB.

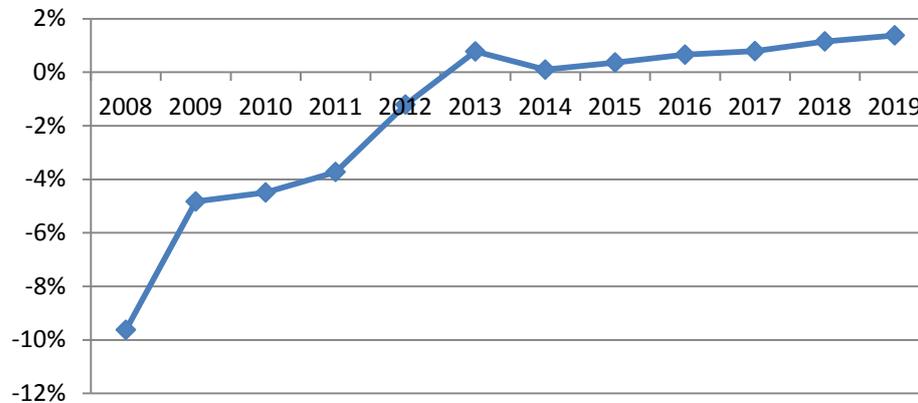
Dentro de los componentes privados del gasto interno, la inversión en equipo inicio su recuperación ya al comienzo de 2013, seguida por el consumo de los hogares más adelante en el segundo trimestre. Por otra parte el gasto público, gracias a la reducción de los requisitos fiscales impuestos por la UE, pudo aumentar su previsión inicial.

El aumento de la inversión empresarial se explica a través de la demanda de equipo que aumentó un 2,2% en 2013. Entre otras causas, el incremento de la inversión se debe al aumento de las exportaciones, la reducción de la incertidumbre, las facilidades otorgadas para acceder a la financiación y, como resultado de esto la mejora de la situación patrimonial de las sociedades de no financieras. La capacidad de financiación de estas sociedades representó un 4,3% del PIB en 2013.

El consumo de los hogares sigue una trayectoria parecida, si bien es cierto que en 2013 cayó un 2,5%, esta caída se debe al arrastre del descenso del consumo, especialmente a finales de 2012. La recuperación del consumo se da en una situación de ralentización de la caída de la renta disponible, gracias a la escasa inflación, y al aumento de la capacidad financiera de las familias. En lo relativo al ahorro, en 2013 aumentó por segundo año consecutivo, tras más de seis ejercicios de tendencia negativa.

En el gráfico 2 se recoge la tendencia seguida por la balanza de pagos en los últimos años y proyecciones de los siguientes ejercicios.

Gráfico 2: Balanza por cuenta corriente (Porcentaje del PIB)



2

Gráfico 2 – Balanza por cuenta corriente
Fuente: Elaboración propia en base al FMI

La balanza por cuenta corriente ha obtenido resultados negativos entre 2008 y 2012. El saldo es negativo al ser mayor el valor de las importaciones que el de las exportaciones. En 2013 la aportación de las exportaciones incrementó, mientras que las importaciones se estabilizaron. El crecimiento de las exportaciones nace de las ventas de bienes al resto del mundo, que crecieron a un ritmo superior al de las economías de destino, como las exportaciones de servicios turísticos, que en 2013, y posteriormente en 2014, han superado su máximo histórico.

En 2013 se registró un superávit en la balanza por primera vez desde 1997, pasando del -1,2% de 2012 al 0,8% del PIB. Las claves de este aumento residen en la mejoría de prácticamente todos los componentes de la balanza, sobresaliendo el saldo comercial no energético. Pero la economía española tiene dos lastres sistemáticos que perjudican el saldo exterior. Una es la gran dependencia energética del exterior, lo que conlleva un gran valor en el saldo de importaciones. La otra es el persistente déficit de la balanza de

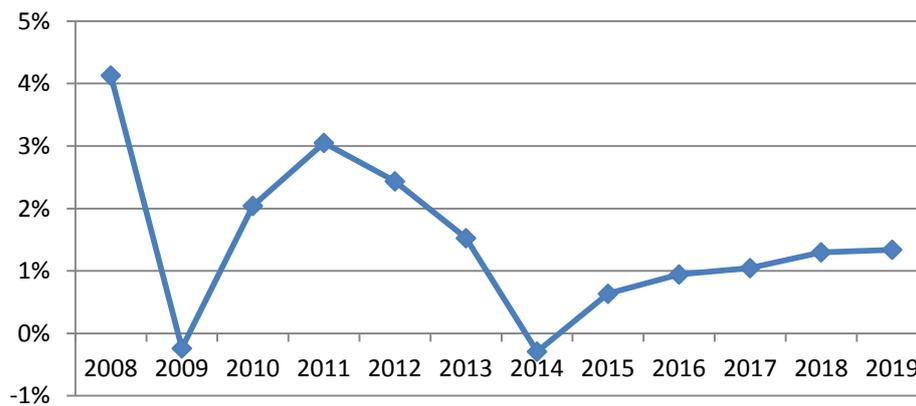
2 Cuenta corriente es todas las operaciones excepto las de las partidas financieras y de capital. Las clasificaciones principales son bienes y servicios, renta y transferencias corrientes. El enfoque de la balanza de pagos es en las transacciones (entre una economía y el resto del mundo) en bienes, servicios e ingresos.

rentas. Por lo tanto la economía española debe compensar estos dos elementos negativos con el superávit en el comercio de bienes no energéticos y de servicios.

El Gasto Público será tratado más adelante en el apartado Finanzas Públicas.

2.1.2 Inflación

Gráfico 3: Inflación, precios medios de consumo (%)



3

Gráfico 3 - Inflación

Fuente: Elaboración propia en base al FMI

El índice de precios al consumidor (IPC) mide los cambios en los precios de bienes y servicios que los hogares consumen. Estos cambios afectan al poder adquisitivo real de los ingresos de los consumidores y su bienestar. Como los precios de los distintos bienes y servicios no varían a la misma velocidad, un índice de precios sólo puede reflejar su movimiento promedio.

Como se observa en el gráfico 3, al comienzo de la crisis financiera hubo una gran desaceleración, cayendo en resultados negativos, y desde entonces sigue una tendencia errática, volviendo a caer por debajo del 0% en 2014. Las proyecciones de los principales organismos como el FMI o el BCE, otorgan un retorno muy lento por debajo del 2%.

La tendencia reciente de la inflación se puede explicar a través de algunos elementos de naturaleza transitoria que se han extinguido, fruto del proceso de

3 Expresado en los promedios para el año, no al final de su período de datos.

consolidación fiscal, unido a los precios de la energía y del tipo de cambio. También se ve afectado por factores permanentes como son la reducción de los costes laborales por unidad producida o el exceso de capacidad ociosa. Estos factores son fruto de la estrategia seguida por España para incentivar la competitividad perdida.

En los últimos años se ha producido una reducción entre la diferencia de España y los países de la zona euro, reduciéndose de un punto porcentual entre 1998 a 2007, a 0,2 puntos porcentuales. Además desde 2013, la inflación española se ha situado por debajo de la del área de los países de la Unión Monetaria.

En definitiva, parece que la inflación se va a mantener estable en unos niveles reducidos en los próximos años, teniendo un riesgo muy bajo de deflación.

2.1.3 Desempleo

**Gráfico 4: Tasa de desempleo
(% en valor de población activa)**

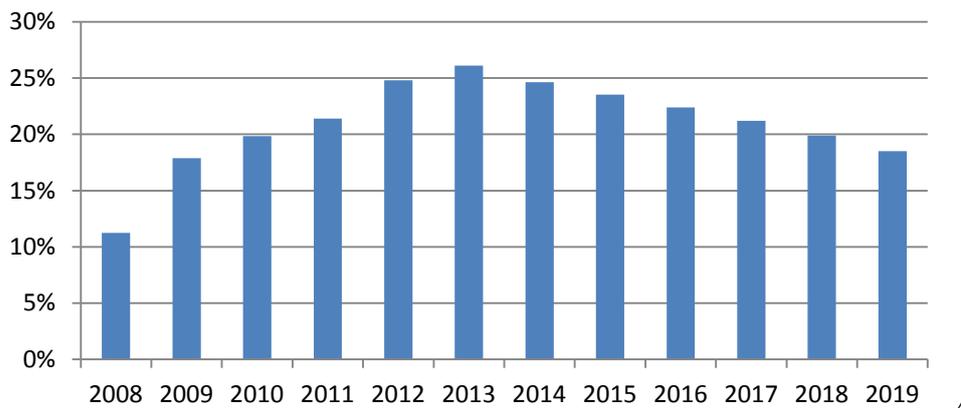


Gráfico 4: Tasa de desempleo

Fuente:Elaboración propia en base al FMI

⁴La tasa de paro armonizada OCDE da el número de personas desempleadas como porcentaje de la fuerza de trabajo (el número total de personas empleados más desempleados).

Organización Internacional del Trabajo: los trabajadores desempleados son los que actualmente no están trabajando, pero están dispuestos y son capaces de trabajar por un salario, actualmente disponible para el trabajo, y han buscado activamente trabajo.

Hasta 2013, incluido, la destrucción de empleo fue creciendo de manera constante todos los años, con la única excepción de creación de empleo de carácter cíclico. Como se extrae del gráfico, la crisis ha afectado a la economía española de especial manera en temas relativos al empleo. Desde el inicio de la crisis la tasa de desempleo se ha doblado y hasta 2013 no se ha conseguido detener la destrucción de empleo.

En 2013 se fue atenuando el ritmo de destrucción de puestos de trabajo, aunque se vio condicionado por los resultados de finales de 2012. Este decrecimiento dio paso a una leve creación de empleo en los meses finales del año, por primera vez desde 2008. El crecimiento tuvo una incidencia especial en el sector servicios. Esta tendencia se prolongó durante todo el 2014.

La reducción del desempleo se debe también a que la oferta de trabajo se ha visto reducida en un 1,1% como resultado del descenso de la población en edad de trabajar y de una ligera reducción de la tasa de actividad. El descenso de población activa afectó de mayor manera a la población extranjera.

Las tasas de paro más altas se concentran en la población joven y con menor nivel de formación. Además la caída de la destrucción de empleo se centró en los desempleados con menos de un año en esa situación, por lo que la situación de los parados de larga duración sigue siendo especialmente delicada.

2.1.4 Finanzas Públicas

En 2013 se continuó con el plan de consolidación fiscal, que tenía como objetivo inicial lograr que el déficit con junto de las Administraciones Públicas (de ahora en adelante AAPP) alcanzase el 4,5% del PIB, lo que supondría una bajada de 2,3 puntos porcentuales respecto a 2012. Posteriormente el Consejo Europeo decidió relajar tales objetivos, y fijó un límite del 6,5%. Para el periodo entre 2014-2016 los objetivos de déficit se han fijado el 5,8%, el 4,2% y el 2,8% del PIB respectivamente.

En relación con el objetivo de déficit, en 2013 se empezaron a aplicar los mecanismos de la Ley de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera para el seguimiento de la ejecución presupuestaria, y para supervisar que todas las AAPP cumplieran con los objetivos. Otra medida que se aplicó durante 2013 y finalizó al comienzo de 2014 fue el plan de pago a proveedores.

Mientras que las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales se ajustaron a sus objetivos deficitarios, la Administración Central y la Seguridad Social excedieron por tres décimas los objetivos marcados.

Gracias a factores como la alta recaudación por imposición indirecta, plasmado en la elevación del IVA, y otras figuras de carácter medioambiental, las AAPP vieron reducidas sus necesidades de financiación.

No obstante el Gasto Público no se vio reducido, ya que el aumento de los pagos por intereses y de las prestaciones sociales no se pudo compensar con otras partidas presupuestarias.

Uno de los principales problemas de las AAPP españolas es la descentralización del gasto, por lo que el papel de las CCAA se presume vital para el futuro del sistema público.

Gráfico 5: La deuda pública bruta (Porcentaje del PIB)

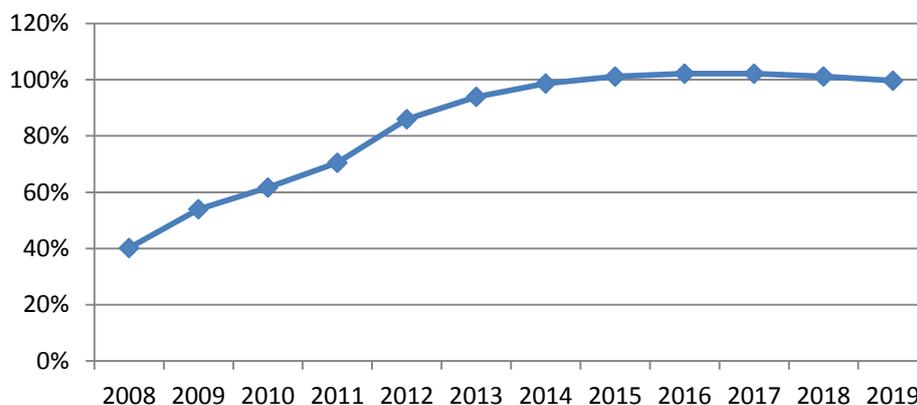


Gráfico 5: Deuda Pública
Fuente: Elaboración propia en base al FMI

La deuda pública se ha disparado los últimos años debido al impacto de la crisis, y el consiguiente gasto necesario para paliar en cierta medida sus efectos. Otros factores como una Administración Pública desmesurada y poco eficiente han llevado a esta situación.

La posición española frente al resto del mundo continúa siendo débil, debido a su endeudamiento, lo que implica una gran debilidad de la economía española. Una de las posibles medidas para paliar este escenario sería la mejora de la contribución del sector de la AAPP al saldo de la balanza.

Gráfico 6: Financiación de las Administraciones Públicas: capacidad/ necesidad (Porcentaje del PIB)

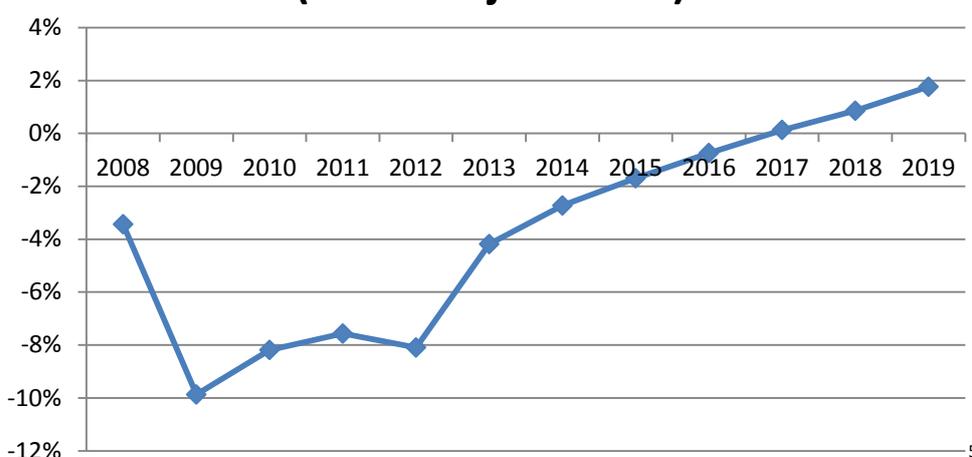


Gráfico 6: Financiación AAPP
Fuente: Elaboración propia en base al FMI

2.1.5 Situación actual. Conclusión.

Tras el periodo de doble recesión, la economía española empieza a introducirse en una tendencia de crecimiento económico. La mejora viene motivada por la corrección de determinados desajustes originarios de la anterior fase expansiva. La situación actual se enfrenta a dos graves problemas: alta tasa de desempleo y al alto nivel de endeudamiento.

⁵Capacidad (+) / necesidad (-) se calcula como ingresos menos los gastos totales. Mide el grado en que las administraciones públicas está colocando recursos financieros a disposición de otros sectores de la economía y no residentes (préstamos netos), o la utilización de los recursos financieros generados por otros sectores y no residentes (endeudamiento neto).

Una de las estrategias a seguir para continuar con el crecimiento económico es el aumento de la competitividad. Para ello se están tomando medidas como el ajuste de los costes y precios o la reasignación de recurso las áreas con mayor proyección de crecimiento.

La situación actual, unida a la pertenencia de España en la Unión Europea, hace que el margen de maniobra para la aplicación de políticas macroeconómicas sea muy reducido. No obstante, la política monetaria de la zona euro ya es extraordinariamente expansiva.

En el aspecto fiscal, la actuación se ve marcada por la necesidad de garantizar el sistema público como herramienta clave para el desendeudamiento de la economía. La revisión del ajuste presupuestario ha aplazado una gran parte del esfuerzo fiscal al periodo 2015-2016. Si se cumplen con los objetivos marcados se prevé que el ratio de la deuda pública disminuya a partir de 2015.

El proceso de consolidación fiscal debe ser acompañado de un cambio de modelo en la estructura del gasto e ingreso público. Ya en 2012 se llevaron a cabo ciertas actuaciones en materia de gasto sanitario y en educación, y que han sido seguidas por reformas de la Administración Local o la Ley de Racionalización del Sector Público. Estas medidas tienen como fin garantizar la viabilidad del sistema público a medio y largo plazo.

En lo relativo a los ingresos públicos, desde principios de 2015 está vigente la reforma del sistema tributario llevada a cabo en 2013. Tiene como fin solucionar los problemas que tenía el régimen fiscal anterior, detectados por las instituciones europeas.

En términos de empleo, los efectos de la reforma laboral se empiezan a notar, frenando el ritmo de destrucción de empleo, llegando incluso a crear empleo en los últimos meses. El empleo generado se centra principalmente en el sector servicios y gracias a las modalidades de empleo temporal y empleo a tiempo parcial. A lo largo de 2013 se llevó a cabo medidas para evitar la dualidad del mercado laboral. Se incentivó la contratación de colectivos con mayor tasa de desempleo, se potenció la contratación indefinida a través de una mayor flexibilidad en los requisitos laborales. De todas formas se trata de un crecimiento del empleo lento y las expectativas pasan por asegurar la continuidad de las mejoras de competitividad y la recuperación de la ocupación,

además de una mayor coordinación de las CCAA en el sistema de políticas que incentiven el empleo.

Para concluir, las múltiples reformas y la consolidación fiscal son los principales instrumentos con los que cuenta la política económica para consolidar la salida de la crisis, y contribuir al crecimiento y generación de empleo. El objetivo es mitigar los efectos del endeudamiento y la incertidumbre presente en nuestra economía.

2.2 Análisis Político-legal

2.2.1 Normativa europea: PAC 2014-2020

En 2014 entró en vigor el nuevo plan de Política Agraria Común, que se mantendrá hasta 2020. En el nuevo plan se recogen una serie de medidas que buscan garantizar el buen funcionamiento del sector agroalimentario.

El nuevo PAC garantiza un pago de 47.000 millones de euros que posibilitará el correcto funcionamiento del sector, además de ofrecer continuidad a los planes anteriores. El nivel de ayudas se mantendrá a un nivel similar al anterior, ya que se ha limitado la superficie máxima elegible. Otra importante medida es el avance en el diseño de un modelo de regionalización que busca minimizar los efectos negativos de la convergencia de ayudas.

También tendrá como objetivo la disminución del desempleo en el sector, ya que los pagos irán dirigidos hacia una agricultura realmente activa que posibilite mantener la actividad económica del sector agrario, que busque la creación de empleo y crecimiento económico.

Por último otro fin es evitar que los sectores más vulnerables o más afectados por el sistema actual de pagos queden excluidos, a través de la concesión de una ayuda asociada.

2.3 Análisis Social

2.3.1 Hábitos de consumo

El consumo en España ha sufrido un cambio brusco desde 2008, afectando así al mercado alimentario.

La aparición de un nuevo consumidor con demandas diferentes originadas por la crisis ha hecho que los distribuidores, y el global de la cadena, hayan tenido que establecer nuevas estrategias de acercamiento a la nueva realidad.

Este cambio de estrategia se debe principalmente al comportamiento del consumidor actual. A causa de la crisis el consumidor se ha vuelto más prudente, evitando en medida de lo posible cualquier tipo de riesgo por falta de confianza en el futuro. Además como consecuencia natural de la crisis la renta disponible ha disminuido.

Actualmente se observa en el mercado alimentario un ajuste entre lo que se consume y lo que se compra, buscando la optimización del presupuesto y minimizando el gasto y desperdicio, lo que refleja en compras más frecuentes y de menor valor.

El nivel de consumo en los hogares se ha mantenido de forma estable, tanto en cantidad como en valor. El nuevo consumidor nacido de la crisis es menos fiel a las marcas y establecimientos que el anterior a la crisis. Según un estudio de MAGRAMA, en 2004 el 80% de los consumidores afirmaban ser fieles a una marca, mientras que en 2010 dicha cifra se redujo hasta el 72,4%. En cuanto a los establecimientos en 2004 un 89,8% declaraba comprar siempre en el mismo establecimiento, cifra que se redujo en 2010 hasta el 82,6%.

Otro factor que ha influido en la industria es la digitalización, especialmente las compras por internet. El sector no ha evolucionado de la mano con el consumidor, lo que ha resultado en una pérdida de valor del negocio. Especial incidencia tiene la escasa digitalización en el segmento de alimentos perecederos o frescos, que no han sabido adaptarse a esta nueva realidad.

Otra consecuencia de la crisis es la implantación y auge de la cultura del “lowcost”, donde manda el precio, buscando siempre el producto a menor precio. Esta cultura basada en el precio y el ahorro ha llevado a un descenso del consumo fuera del hogar y a una banalización de los alimentos, en la que el consumidor no aprecia el valor añadido del producto y únicamente se centra en el precio.

En los últimos años se aprecia una pérdida del conocimiento de la cultura alimentaria, debido a la occidentalización del modo de vida, lo que ha llevado a malos

hábitos de alimentación por parte de la población, plasmándose en preocupantes índices de obesidad infantil, entre otras consecuencias.

No obstante, se aprecian ciertos factores que invitan al optimismo. La industria de la alimentación, aunque han variado las preferencias del consumidor, sigue siendo la industria líder del mercado español y la influencia de la crisis sobre ella ha sido menor que en otras industrias.

Ciertas empresas y distribuidores están invirtiendo en la digitalización del sector, conscientes del gran potencial económico que está aún sin explotar. Esto conlleva a que ya se empieza a vislumbrar un nuevo tipo de consumidor multicanal, que compra por diversos formatos, como puede ser la tienda física o internet.

Todo esto ha llevado a un proceso de reestructuración de la cadena alimentaria, compuesta por una amplia diversidad de agentes. Problemas como la falta de transparencia o la asimetría en el poder de negociación está llevando a la desaparición de determinados sujetos, mientras que los que han ido adaptando su modelo de negocio a la nueva realidad del consumidor están creciendo y fortaleciendo su posición en el mercado.

2.3.2 Nuevo escenario social

En España tradicionalmente se ha llevado a cabo un estilo de vida mediterránea. Este estilo de vida se caracteriza por una dieta específica, en la que destacan alimentos frescos, por la importancia de las actividades culinarias y por un modo de vida sano con ejercicio físico regular, entre otras características.

Pero debido a diversos factores este modo de vida tradicional se está diluyendo. La necesidad de planificar e invertir tiempo en la compra y cocina de los alimentos, además de las habilidades culinarias necesarias, chocan con el estilo de vida actual en el que apenas hay tiempo para preocuparse por la comida, debido al estrés de las grandes poblaciones.

Esta pérdida de identidad se plasma con mayor fuerza en la población joven. En este proceso intervienen múltiples variables, la mayoría de ellas vinculadas a la globalización. Entre estas variables cabe resaltar el cambio en la estructura familiar, la pérdida de los hábitos alimenticios vinculado con el auge de los platos preparados, la

perdida de interés por el arte de la cocina, la adopción de la cultura occidental y el menor gasto por parte de las familias en alimentación.

Para entender esta evolución debemos considerar la situación social actual. El auge de los grandes núcleos poblacionales, las amplias jornadas laborales y la incorporación de la mujer al mundo laboral han sido los principales detonantes del cambio.

Como resultado de la tendencia actual, encontramos una amplia gama en la oferta de restaurantes de comida rápida, que reúnen dos características en auge hoy en día: precio barato y rapidez. El efecto de la crisis no ha hecho más que incentivar este nuevo ámbito de consumo, unido a la falsa percepción de que los alimentos sanos son de un precio más elevado.

Sin embargo, también se puede apreciar como un colectivo de la sociedad está cada vez más preocupado por la alimentación y la salud, lo que ha llevado a una evolución de la industria a favor de ciertos alimentos considerados sanos. Los tiempos de preparación de los alimentos se han reducido, además de prolongar el tiempo de consumo.

Por lo tanto podemos concluir dos tendencias en la sociedad relacionadas con el modo de vida. Por un lado tenemos un amplio colectivo de la sociedad que otorga muy poca importancia a la alimentación, lo considera un trámite natural, y quiere perder el mínimo tiempo posible. Por otro lado nos encontramos un colectivo menor, pero en auge, preocupado por su salud y alimentación, que considera ésta como una parte vital de su vida.

2.4 Conclusión macroeconómica

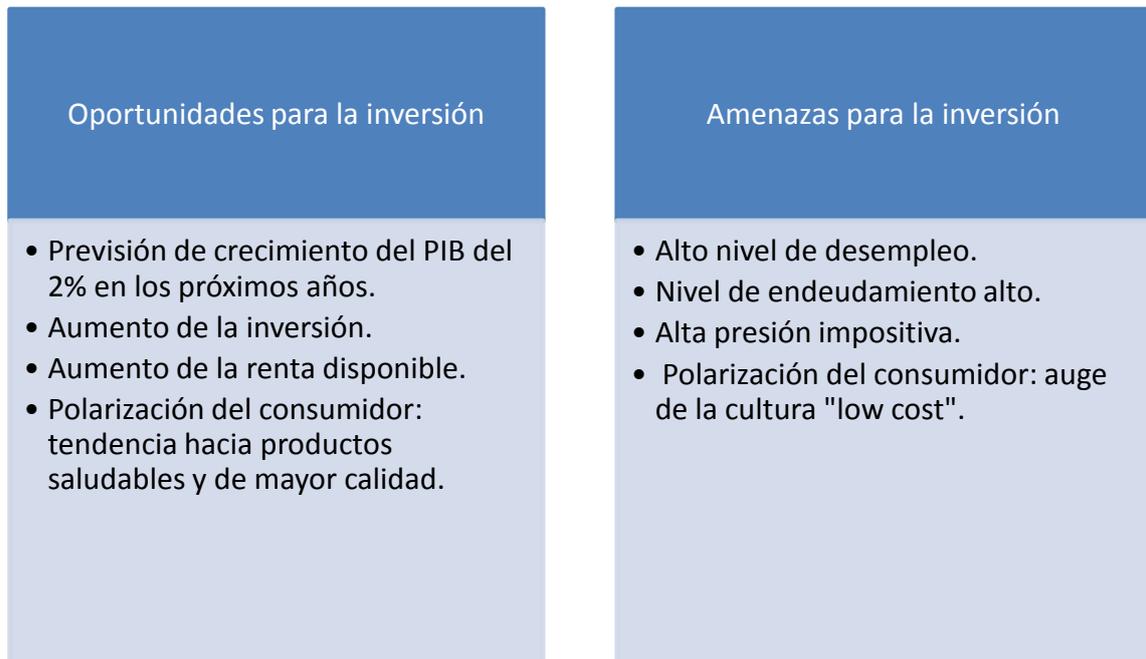


Ilustración 2: Conclusiones Macroeconómicas
Fuente: elaboración propia

3. Análisis sector agroalimentario

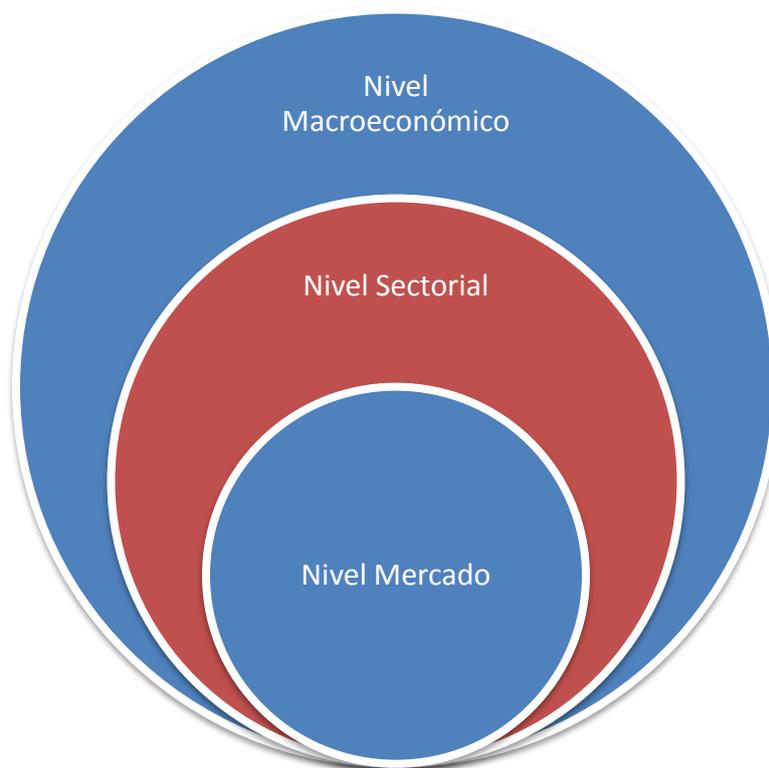


Ilustración 3: Tres niveles: Sectorial
Fuente: elaboración propia

Una vez analizada la economía española en su conjunto, es turno para observar la situación actual de sector agroalimentario español.

Para realizar dicho estudio se seguirá una estructura basado en cuatro puntos: la situación actual del sector, una aproximación a los productos sustitutivos del arroz, los nuevos hábitos de consumo y una serie de conclusiones a favor y en contra de la inversión.

3.1 Situación actual del sector.

El sector agroalimentario español se caracteriza por tratarse de un sector muy dividido, en el que hay poca colaboración entre sus agentes, ya sea vertical u horizontal. Este alto nivel de individualismo puede ser debido a la escasa diferenciación entre los productos o al poco diferencial de los márgenes.

Otra rasgo del sector es el exceso de capacidad industrial que concentran los agricultores, lo que acarrea altos costes energéticos. Esta sobredimensión de industrialización del sector resalta frente a la insuficiente dimensión del sector de cara a

competir en el mercado mundial, además de su poca adaptación al proceso de internacionalización.

Otros males endémicos del sector es la sobrelegislación existente tanto de las administraciones como de los órganos reguladores, así como dificultades para la contratación debido a la rigidez laboral.

Sin embargo se trata de un sector estratégico, ya que satisface una necesidad básica, además de ser uno de los principales motores económicos del país, lo que se refleja en una balanza comercial positiva.

De su carácter tradicional en la cultura y economía de España se derivan una serie de fortalezas del sector, como es el “KnowHow” sectorial. Otras consecuencias, derivadas de años de experiencia en el sector, son el alto nivel tecnológico en los procesos de transformación, la eficiencia en costes, la alta calidad y variedad de los productos.

Otro factor que ha impulsado al sector, y que todavía está en fase de crecimiento, es el turismo gastronómico, con una afluencia de turistas de alrededor sesenta millones de personas.

Esta es la situación actual del sector. En cuanto a las previsiones de futuro se prevén escasas perspectivas de crecimiento en volumen en el mercado europeo, mientras que si espera crecimiento en la demanda en el medio plazo, relacionado con las economías emergentes.

3.2 Productos sustitutivos denominados primer plato.

El arroz es parte de los alimentos denominados primer plato, dentro de este grupo se encuentran las legumbres, las patatas y la pasta principalmente. Los hábitos de consumo de arroz en familias españolas están muy arraigados a platos símbolo de nuestra cultura y tradición familiar, como puede ser la paella de los domingos o el arroz con leche en la cornisa cantábrica. Si a esto le añadimos que el consumo español de arroz se centra según datos Nielsen en cuatro platos principalmente, que son la paella, el arroz con pollo, el arroz a la cubana y el arroz con leche, no vemos una amenaza real de productos sustitutivos.

Si se aprecia que el arroz blanco como guarnición está invadiendo platos reservados tradicionalmente a la patata, ya sea frita o cocida, y a la pasta. Además la población inmigrante tiene en alta estima este producto, y lo consumen todos los días en desayuno, comida y cena, como sustituto del pan, y así lo encontramos también en las legumbres (arroz con frijoles, o conocido también como moros y cristianos en el Caribe).

Por tanto el arroz es un producto en alza, más una oportunidad de sustitución y no una amenaza.

3.3 Hábitos de consumo de productos agroalimentarios (evolución, expectativas)

En 2013 el consumo alimentario ascendió a un valor de 101.250 millones de €, de los cuales 69.225 millones corresponden al consumo doméstico y 32.025 millones al consumo extradoméstico.

El consumo doméstico creció en torno al 2,4% debido a la bajada del gasto en el consumo extradoméstico. La disminución de la renta disponible, a causa de la crisis, ha llevado a un descenso en el desarrollo del mercado de la alimentación extradoméstica a favor del doméstico, debido a su precio más económico.

El descenso de del consumo se refleja en una pérdida 174 millones de visitas y una caída de 1.019 millones de euros en el aspecto de ventas, respecto a 2012. El descenso en las ventas se explica a través de la caída de las visitas.

La pérdida de afluencia de clientes se inició hace cinco años, afectando a todas las dimensiones del mercado extradoméstico. Hay indicadores que indican un freno en la tendencia negativa y se empieza a apreciar signos de recuperación.

Los establecimientos de servicio rápido aglutinan el 49% del total de las visitas, incluyendo bares y cafeterías, mientras que el 20% se concentra en establecimiento de servicio completo. El momento de consumo que más ventas genera es la comida, con un 42%, y un crecimiento del 1,5% en 2013; seguido por la cena con un 26%, pero que ha sufrido un descenso de 7,9%.

Los grupos poblacionales que más ventas generaron fueron los grupos de 0 a 9 años, de 18 a 21 años y los mayores de 65 años, siendo éstos los únicos que incrementaron sus visitas durante 2012.

El grueso de la caída se localiza en la población en edad de trabajar (25-54 años), tanto en visitas como en ventas. En cuanto al crecimiento, se vislumbra un patrón, y es el consumo de familias con niños, que aglutinan el 15,7% de ventas y 12,7% en visitas.

La tendencia actual, en términos globales, indica un freno en el descenso del consumo extradoméstico y se prevé que ya en el periodo 2013-2015 vuelva a crecer.

3.4 Conclusión Sectorial

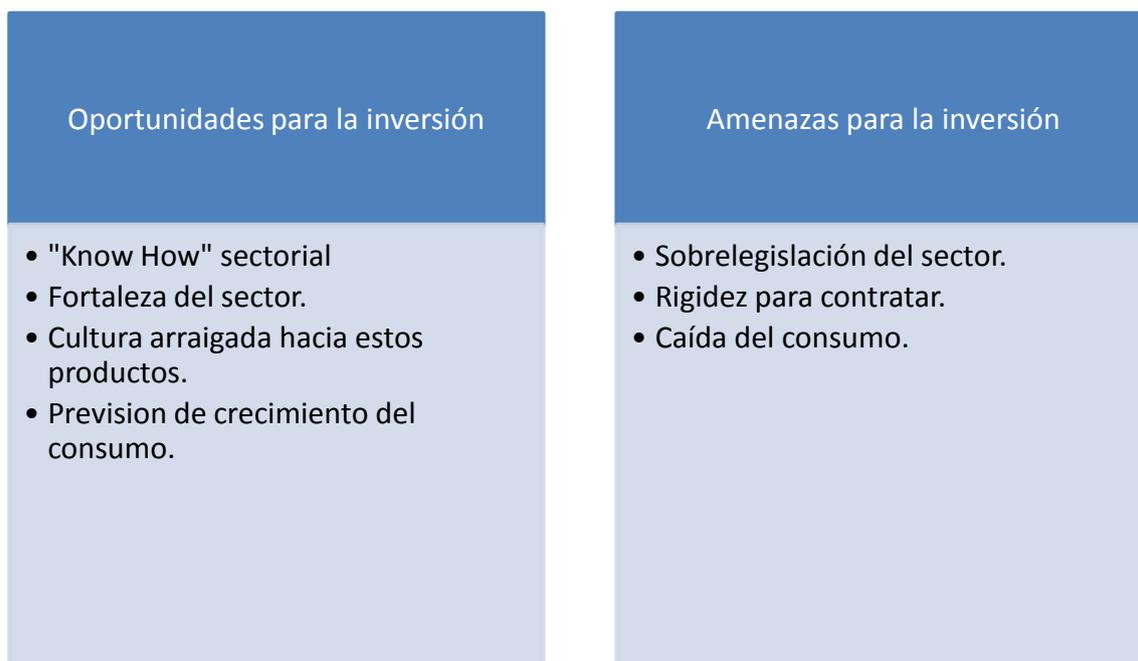


Ilustración 4: Conclusiones sectoriales
Fuente elaboración propia

4. Análisis del Mercado Arrocerero

Por último, me dispongo analizar el mercado del arroz.

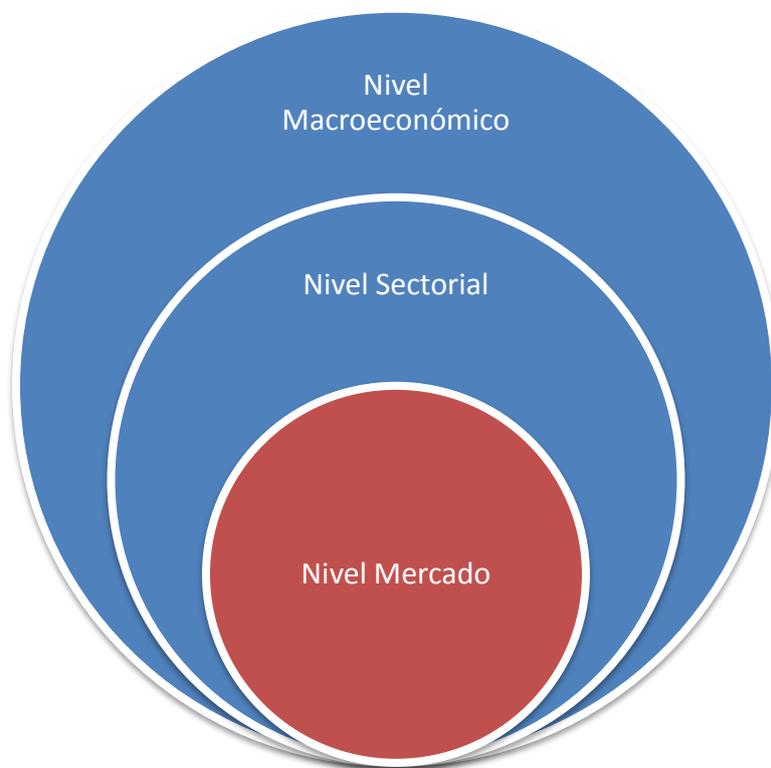


Ilustración 5: Tres niveles: Mercado
Fuente: elaboración propia

4.1 Situación actual del mercado

A continuación nos disponemos a analizar en detalle el mercado arrocerero español, incidiendo de manera especial en las diferentes categorías. Dentro de cada categoría estudiaremos el papel de cada marca para así poder extraer información relevante, tales como oportunidades o barreras de entrada de cada submercado.

Posteriormente comentaremos la tendencia actual en la distribución de este producto, que desde el año 2008 ha invertido su trayectoria histórica.

En último lugar aclararemos el fenómeno de la marca de distribución, también conocida como marca blanca, hecho vital para comprender la situación actual del mercado.

4.1.1 Información general del mercado

En primer lugar observamos el peso de las diferentes marcas en lo relativo a la cuota total de ventas de diferentes productos arroceros.

TABLA 1: RANKING DE MARCAS ARROZ - CUOTA EN VOLUMEN

	Total 2008	Acumulado 09 (Hasta 17 May'09)
<i>España (Total H+S)</i>		
TOTAL NOMEN	4,9	4,5
TOTAL M.DISTRIB	65,3	67,6
TOTAL SOS	12,6	13,0
TOTAL LA FALLERA	7,0	6,0
TOTAL LA CIGALA	1,8	1,6
TOTAL BRILLANTE	3,3	3,0
TOTAL EBRO FOODS⁶	24,7	23,5

Tabla 1 – Ranking marcas de arroz en volumen
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Como se extrae de la tabla 1, el mercado del arroz se distribuye entre unas pocas marcas que acumulan grandes cuotas de mercado. El líder del mercado es el Grupo Ebro Foods, aunque las marcas blancas tienen un gran peso.

⁶Herba y Ebro Foods se tratan el mismo grupo. Las marcas escritas en letra marrón implican que eran del mismo grupo en aquel momento.

TABLA 2:

RANKING DE MARCAS ARROZ - CUOTA EN VALOR

	Total 2008	Acumulado 09 (Hasta 17 May'09)
<i>España (Total H+S)</i>		
TOTAL NOMEN	7,4	7,3
TOTAL M.DISTRIB	51,5	53,5
TOTAL LA FALLERA	9,0	8,3
TOTAL SOS	16,9	17,7
TOTAL LA CIGALA	2,6	2,5
TOTAL BRILLANTE	5,6	4,8
TOTAL EBRO FOODS	34,1	33,2

Tabla 2: Ranking marcas de arroz en valor
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Esta misma conclusión la podemos aplicar al valor, la posición de las marcas del grupo EBRO FOODS queda en términos de Nielsen con un 34%, frente a la marca de la distribución (MDD) con un 53%, que implica el 85% total del volumen del mercado.

Nomen suma el 7.3% por lo que a todo el resto de las marcas sólo queda el 7.7% por ciento

4.1.2 Gama de producto completa.

Los segmentos del mercado español se distribuyen de la siguiente manera:

Redondo: Es el producto estrella, en la que las marcas están afianzadas y por lo tanto aquí se presentan las mayores barreras de entrada. El consumidor es fiel a su marca.

Largo: es un segmento en el que la marca de distribución aglutina un 90% por tanto no es prioritario. Es el 2º segmento en importancia pero, aunque está en

crecimiento su valor es escaso. Se trata de un *commodity*, ya que es un bien de fácil producción y escasa diferenciación.

Vaporizado: se trata de un segmento muy complejo, ya que fue “creado” por la marca Brillante, y actualmente la marca blanca está adquiriendo cada vez más importancia

Resto (Basmati, Integral, cocidos): son mercados de pequeño tamaño pero en constante crecimiento, por lo que, desde nuestro punto de vista, estos segmentos son lo que otorgan mayores oportunidades para instalarse en el mercado español.

Los datos del mercado global español, son:

TABLA 3: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VOLUMEN				
	Total 2008	Acumulado ⁰⁹ (Hasta 17 May'09)	2011	2012
<i>España (Total H+S)</i>				
TOTAL ARROZ	192.702	76.514	192.210	198.988
Redondo	109.226	44.079	109.005	111.488
Largo	57.095	22.048	55.514	58.727
Vaporizado	14.887	5.758	14.167	15.274
Cocido (Vasitos)	2.805	1.102		
Integral			1.947	1.494
Resto	8.689	3.527	11.577	12.005

Tabla 3 Mercado total por segmentos

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

TABLA 4: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VALOR

	Total 2008	Acumulado 09 (Hasta 17 May'09)	2011	2012
<i>España (Total H+S)</i>				
TOTAL ARROZ	204.026	89.334	216.880	227.440
Redondo	103.679	47.311	108.950	115.450
Largo	43.398	18.600	43.610	45.250
Vaporizado	19.426	7.692	17.780	19.790
Cocido (Vasitos)	14.978	6.010		
Integral			3.270	2.950
Resto	22.545	9.721	43.270	44.000

Tabla 4: Mercado total por segmentos en valor

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

TABLA 5: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VOLUMEN

	Total 2008	Acumulado (Hasta 17 May´09) ⁰⁹	2011	2012
<i>España (Total H+S)</i>				
TOTAL ARROZ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Redondo	56,7%	57,6%	56,7%	56,0%
Largo	29,6%	28,8%	28,9%	29,5%
Vaporizado	7,7%	7,5%	7,4%	7,7%
Cocido (Vasitos)	1,5%	1,4%		
Integral			1,0%	0,8%
Resto	4,5%	4,6%	6,0%	6,0%

Tabla 5: Mercado total por segmentos en volumen

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

TABLA 6: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VALOR

	Total 2008	Acumulado (Hasta 17 May '09)	2011	2012
<i>España (Total H+S)</i>				
TOTAL ARROZ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Redondo	50,8%	53,0%	50,2%	50,8%
Largo	21,3%	20,8%	20,1%	19,9%
Vaporizado	9,5%	8,6%	8,2%	8,7%
Cocido (Vasitos)	7,3%	6,7%		
Integral			1,5%	1,3%
Resto	11,1%	10,9%	20,0%	19,3%

Tabla 6: Mercado total por segmentos en valor %

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

A raíz de esta información, podemos extraer que el mercado español se caracteriza por ser un mercado en el que:

- El arroz redondo es más de la mitad del mercado, en volumen y en valor.
- El arroz largo es importante en volumen, casi el 30% pero en valor es casi un commodity.
- El vaporizado es estable en volumen y valor, los nuevos segmentos son muy pequeños en volumen,6%, pero no en valor 20%.

4.1.3 El segmento del arroz redondo

Los datos del segmento son:

Volúmenes estables en crecimiento, casi plano, y su participación en el mercado es muy estable:

TABLA 7: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VOLUMEN

<i>España (Total H+S)</i>	Total 2008	2011	2012
TOTAL ARROZ	192.702	192.210	198.988
Redondo	109.226	109.005	111.488
Redondo	56,7%	56,7%	56,0%

Tabla 7: Mercado total por segmentos en volumen %

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

TABLA 8: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VALOR

<i>España (Total H+S)</i>	Total 2008	2011	2012
TOTAL ARROZ	204.026	216.880	227.440
Redondo	103.679	108.950	115.450
Redondo	50,8%	50,2%	50,8%

Tabla 8: Mercado total por segmentos en valor %

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

En valor se está revalorizando claramente, un 11.5% entre 2.008 y 2012, y no pierde valor porcentualmente frente a la llegada de nuevas referencias de valor añadido.

TABLA 9: RANKING DE MARCAS ARROZ REDONDO - CUOTA EN VOLUMEN

<i>España (Total H+S)</i>	Total 2008	Acumulado 09 (Hasta 17 May'09)
NOMEN CLASICO REDONDO	6,0	5,5
M.DISTRIB CLASICO REDONDO	52,9	56,0
HERBA CLASICO REDONDO	34,6	33,0
LA CIGALA CLASICO REDONDO	2,5	2,2
LA FALLERA CLASICO REDONDO	11,6	9,9
SOS CLASICO REDONDO	20,4	20,9

Tabla 9: Ranking marcas de arroz redondo. Cuota en volumen
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Como se aprecia la marca líder del mercado es SOS, que a su vez pertenece al grupo Ebro Foods, en la tabla 9 representado como Herba. También es destacable el peso de las marcas de distribución, aunque no llegan a tener un peso preponderante en el mercado.

La marca SOS como líder del mercado ha subsegmentado el arroz redondo con dos especialidades:

- el arroz para postres
- el arroz caldoso

El arroz caldoso y el arroz para postres (arroz con leche) crean nichos en este segmento inaccesible a múltiples competidores, creando una oportunidad para entrar a competir en este mercado.

No se puede olvidar que estas ventas son a nichos. Su razón de ser está en ser la alternativa y el volumen no será alto.

4.1.4 El segmento del arroz largo

Dentro del mercado global, el arroz largo es el 2º segmento en importancia, y está creciendo, pero su valor porcentualmente, baja. Es un segmento “commodity”:

TABLA 10: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VOLUMEN			
<i>España (Total H+S)</i>	Total 2008	2011	2012
TOTAL ARROZ	192.702	192.210	198.988
Largo	57.095	55.514	58.727
Largo	29,6%	28,9%	29,5%

Tabla 10: Mercado total arroz por segmentos en volumen
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

TABLA 11: RANKING DE MARCAS ARROZ LARGO - CUOTA EN VOLUMEN			
	Total 2008	Acumulado 09	var
<i>España (Total H+S)</i>			
SOS LARGO	1,7	1,5	-0,2
M.DISTRIB LARGO	92,2	93,5	1,2
HERBA LARGO	3,2	3,1	-0,1
LA FALLERA LARGO	0,3	0,3	0,0
NOMEN LARGO	2,2	2,2	0,0
LA CIGALA LARGO	0,7	0,6	-0,1

Tabla 11: Ranking marcas de arroz largo. Cuota en volumen
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Si analizamos tras la compra de SOS y venta de NOMEN la situación del mercado, nos indica que ni el Grupo Ebro tiene valor alguno, que la única alternativa para actuar en este segmento no está en la gran distribución:

Donde la marca de distribución acapara casi el 100% del mercado. La distribución moderna es la dueña del segmento, sólo cabe, como mencionamos más arriba, introducirse en otros segmentos como el étnico.

Es el 2º segmento en volumen del mercado. La masiva llegada de emigrantes, latinoamericanos y asiáticos, ha elevado el consumo de forma constante. Estos consumidores, inmigrantes en su mayoría o segunda o tercera generación afincada en el país, empiezan a recibir ofertas étnicas. Estas se aprovechan de factores como el recuerdo o la nostalgia para introducir productos de los países originarios, es decir se basan en valores emocionales.

Por lo tanto no interesa introducirse en este segmento desde una perspectiva de distribución moderna, ya que el mercado está saturado y no hay hueco para un nuevo personaje.

Sería interesante la posibilidad de realizar acuerdos con marcas de los países de inmigración, principalmente Sudamérica, el Norte de África y China.

4.1.5 El segmento del arroz vaporizado

Es un segmento desarrollado por EBRO, marca Brillante en los últimos años, cuyo volumen ha sido estable, pero ha ido perdiendo valor porcentualmente por las cuotas arañadas por la marca blanca:

TABLA 12: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VOLUMEN			
<i>España (Total H+S)</i>	Total 2008	2011	2012
TOTAL ARROZ	192.702	192.210	198.988
Vaporizado	14.887	14.167	15.274
Vaporizado	7,7%	7,4%	7,7%

Tabla 12: Mercado total arroz por segmentos en volumen
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Tras la compra de SOS por EBRO la posición es claramente de liderazgo pero con tendencia a la baja.

Sólo existe, hasta ahora, una marca indiscutible y parece un segmento inabordable.

TABLA 13: RANKING DE MARCAS ARROZ VAPORIZADO - CUOTA EN VOLUMEN			
	Total 2008	Acumulado 09	var
<i>España (Total H+S)</i>			
SOS VAPORIZADO	2,5	2,4	-0,1
M.DISTRIB VAPORIZADO	51,6	57,3	5,6
HERBA VAPORIZADO	44,0	39,4	-4,6
BRILLANTE VAPORIZADO	42,1	38,8	-3,3
LA FALLERA VAPORIZADO	1,2	0,1	-1,1
NOMEN VAPORIZADO	0,7	0,4	-0,3

Tabla 13: Ranking de marcas de arroz vaporizado. Cuota en volumen
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Sin embargo se vislumbra una remota posibilidad de entrar en este segmento. El arroz vaporizado sufre las críticas de falta de sabor, que no queda bien –chicle- y que es largo. Creemos que es una oportunidad, que se puede entrar en este segmento tan controlado, con un producto basado en las siguientes cualidades:

- Sabor
- Grano exclusivo
- Natural

Por lo tanto, sería necesario realizar una fuerte inversión en I+D para entrar con garantías en este mercado

4.1.6 El segmento del arroz integral

Es un segmento del mercado del arroz, que es ínfimo en volumen y valor, son menos de 2.000 toneladas y un 1,5% de total del mercado.

TABLA 14: MERCADO TOTAL ARROZ POR SEGMENTOS EN VOLUMEN		
<i>España (Total H+S)</i>	2011	2012
TOTAL ARROZ	192.210	198.988
Integral	1.947	1.494
Integral	1,0%	0,8%

Tabla 14: Mercado total arroz por segmentos en volumen
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

TABLA 15: RANKING DE MARCAS ARROZ INTEGRAL - CUOTA EN VOLUMEN								
	Total 03	Total 04	Total 05	Total 06	Total 07	Total 08	TAMY	TAM
<i>España (Total H+S)</i>								
ESPECIALIDADES INTEGRAL	2.422,9	1.728,9	1.590,8	1.471,9	1.423,1	1.438,3	1.422,2	1.454,2
MARCA DISTRIBUIDOR	64,0	60,0	52,5	56,6	60,9	61,1	60,1	64,2
SOS INTEGRAL	5,4	8,0	8,2	6,3	5,1	5,4	5,4	4,8
ARROCERIAS	26,1	27,8	29,7	33,1	30,2	30,1	30,8	28,1
NOMEN				30,6	27,3	27,3	27,8	25,2
LA CIGALA	2,5	2,8	3,4	2,5	2,8	2,9	3,0	2,9
DIET RADISSON	0,2	0,1	0,5	1,0	1,1	0,8	0,9	0,6
CALASPARRA	1,3	2,0	3,3	0,6	1,0	0,6	0,8	0,6
BAYO				0,7	0,5	0,7	0,7	0,5

Tabla 15: Ranking de marcas de arroz integral
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Este segmento es poco atractivo, ya que además de su peso mínimo en el mercado global, está sufriendo un crecimiento negativo en los últimos años y la tendencia no parece que vaya a revertirse.

Por ello consideramos que este mercado no es para nada atractivo para establecer una nueva marca.

4.1.7 El segmento del arroz aromático (Basmati y Thai Jazmín)

Es un mercado en crecimiento, que es de tamaño pequeño y que EBRO se había posicionado con NOMEN BRAHJMA como la marca estrella de su portfolio. Al vender NOMEN, y perder fuerza La Cigala, ha optado por importar desde Europa.

TABLA 16: RANKING DE MARCAS ARROZ AROMATIZADO - CUOTA EN VOLUMEN								
	Total 03	Total 04	Total 05	Total 06	Total 07	Total 08	TAMY	TAM
<i>España (Total H+S)</i>								
ESPECIALIDADES AROMATIZADO	1.287,8	1.579,7	1.776,1	1.998,3	2.427,5	2.489,3	2.695,2	2.386,1
MARCA DISTRIBUIDOR	56,9	54,9	56,9	58,6	62,7	69,3	67,5	70,6
ARROCERIAS HERBA				35,3	32,2	26,8	28,6	25,4
NOMEN	27,2	28,5	30,8	28,2	26,1	21,5	23,4	20,1
LA CIGALA	10,4	8,6	7,1	7,1	6,1	5,2	5,1	5,2
SOS ESPECIALIDADES AROMATIZADO	1,3	1,1	1,0	2,2	2,4	1,9	1,8	2,2

Tabla 16: Ranking de marcas de arroz aromático
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

El segmento del arroz aromático ofrece posibilidades de crecimiento, año tras año la cuota incrementa, además no hay un líder indiscutible en el mercado. Por tanto, a priori, parece que se trata de una buena oportunidad para establecerse en el mercado. Entre los factores de su éxito reciente se encuentra el aumento de la inmigración asiática y la evolución de los gustos de los consumidores hacia alimentos exóticos.

4.1.8 El segmento del arroz cocido (vasitos y otros)

Es un mercado en crecimiento y de alto valor añadido que controlan BRILLANTE y SOS. La marca blanca ha ido creciendo fuertemente desde 2008.

TABLA 17: RANKING DE MARCAS ARROZ COCIDO (sin ingredientes)- CUOTA EN VOLUMEN								
	Total 03	Total 04	Total 05	Total 06	Total 07	Total 08	TAMY	TAM
<i>España (Total H+S)</i>								
ARROZ COCIDO	207,58	772,99	1375,27	2333,69	2689,63	2804,69	2694,36	2852,66
ARROCERIAS HERBA ARROZ COCIDO	36,8	75,6	92,3	80,5	77,1	77,1	76,2	78,1
BRILLANTE ARROZ COCIDO				80,5	77,1	77,1	76,2	78,1
SOS CUETARA ARROZ COCIDO	63,2	24,4	7,7	18,7	20,5	19,4	21,0	16,6
MARCA DISTRIBUIDOR ARROZ COCIDO				0,7	2,4	3,5	2,8	5,3

Tabla 17: Ranking de marcas de arroz cocido
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Es un segmento pequeño en volumen y muy alto en valor:

TABLA 18: VOLUMEN Y VALOR DEL ARROZ COCIDO

	VOLUMEN (Miles Kg)		VALOR (Miles euros)	
	TAM 1'07	TAM 1'08	TAM 1'07	TAM 1'08
Categoría Arroz (Crudo)	177.667	190.401	141.678	168.218
Cocido (vasitos)	2.628	2.694	12.312	13.409
Platos preparados arroz	743	611	5.023	4.521

Tabla 18: Volumen y valor de arroz cocido
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

En conclusión parece un buen segmento para invertir, ya que el valor en proporción es bastante alto. Además dado el estilo de vida actual, en especial entre los jóvenes, en el que apenas hay tiempo para cocinar debido al estrés del día a día, hace creer que esta industria crecerá en los años venideros

4.1.9 El canal de distribución

Desde el año 2009 las cadenas de distribución regionales han invertido la tendencia que seguía el mercado, deteniendo el descenso en valor de la media, incluso han conseguido aumentar ligeramente el peso de estas cadenas. Aun así, las grandes cadenas nacionales reflejan más del 50% del canal de distribución. Esta preponderancia de las grandes cadenas se puede explicar atendiendo a la fuerte actividad que realizan, reflejada en mayores superficies comerciales, promociones muy agresivas, con guerra de precios en ocasiones, y el desarrollo de marcas propias.

Gráfico 7: Cuotas de las Cadenas de Distribución en España (% Valor)

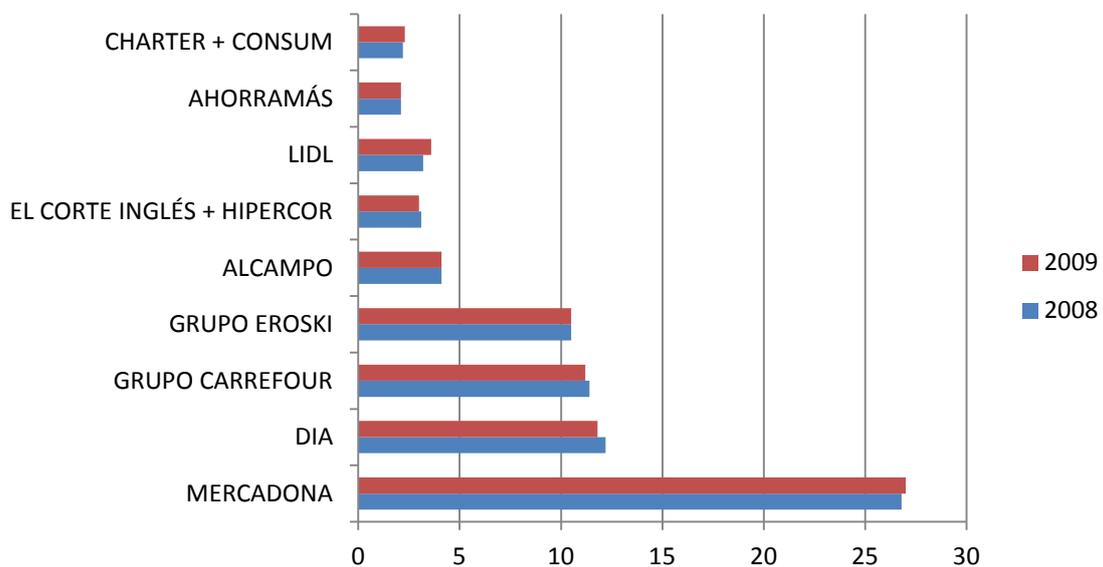


Gráfico 7: Cuotas de las cadenas de distribución

Fuente: elaboración propia en base a Nielsen Homescan.

Nota: El grupo Eroski incorpora a Caprabo

- Mercadona, aunque sigue creciendo, ha reducido el ritmo de crecimiento de su cuota de valor debido a su política de precio y gama más reducida, pero su número de compras aumenta.
- El grupo Carrefour se ve afectado por su condición de hipermercado, lo que le ha hecho decrecer un par de décimas. Esto se debe a que, dada a su condición de hipermercado de grandes dimensiones, el consumidor acude menos a estas plataformas, tanto por la necesidad de esperar para realizar grandes compras como por su localización a las afueras de los grandes núcleos poblacionales.
- Dia, con un número de tiendas menor, se sitúa en una cuota de mercado inferior al 12%
- Eroski, con la compra de Caprabo, ha conseguido afianzar su posicionamiento en el mercado.
- Alcampo, con los mismos problemas que Carrefour por su condición de hipermercado, mantiene su cuota de mercado.
- Lidl destaca por su crecimiento, centrando su campaña de comunicación en asociar precio bajo y calidad en su oferta comercial.
- Otras cadenas regionales, tales como Ahorramás, Gadisa o Consum, creciendo por encima del mercado.
- El resto de cadenas de carácter más local, han detenido su decrecimiento, incluso han crecido. Este crecimiento se puede explicar gracias al comportamiento de ciertos consumidores, que en su ánimo de ahorro acude a tiendas de barrio próximas a su residencia.

4.1.9.1 El arroz en la distribución española

TABLA 19: REPARTO DE LAS VENTAS DE MDD EN VOLUMEN POR CANALES EN 2012										
	Híper Total	% total	Súper 1000- 2500 m	% total	Súper 401- 1000 m	% total	Súper 100- 400 m	% total	TOTAL	% total
MDD	13.684	51,6%	57.323	70,3%	42.200	70,9%	21.249	67,9%	134.456	67,6%
Marcas fabricantes	12.831	48,4%	24.275	29,7%	17.361	29,1%	10.065	32,1%	64.532	32,4%
Total	26.515	13,3%	81.598	41,0%	59.561	29,9%	31.314	15,7%	198.988	100,0%

Tabla 19: Reparto de las ventas de MDD

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Como se extrae de la tabla 19, hay una correlación entre el tamaño de la superficie comercial y el peso de las marcas blancas en relación a las ventas. En los hipermercados las ventas de marcas de distribuidor superan escasamente el 50%, mientras que en otras superficies más pequeñas llegan a alcanzar el 70%. Una explicación plausible es que en los hipermercados se recoge una mayor oferta de productos, mientras que en establecimientos más pequeños dicha oferta se ve reducida, alcanzando extremos como el de Mercadona. Mercadona en su oferta suele recoger el líder del mercado y su marca propia, Hacendado.

También concluimos con esta información que el peso de los hipermercados es bastante escaso en el mercado arrocero en comparación con los supermercados. Por lo tanto a la hora de una posible inversión habría que considerar intentar entrar en los canales de distribución más pequeños, como los supermercados de 1000-2500m², que aglutinan un 41% de las ventas totales.

Cabe destacar que en estos gráficos no se recogen las ventas de ciertos establecimientos como las tiendas de barrio o pequeñas superficies debido a su compleja recopilación de información.

Tabla 20: Marcas fabricantes y marca Distribución en España				
	Volumen (t)		Valor (miles €)	
	2011	2012	2011	2012
MDD	126.117	134.456	107.770	112.290
Marcas fabricantes	66.093	64.532	109.110	115.150
Total	192.210	198.988	216.880	227.440

Tabla 20: Marca de fabricante y marca de distribución
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Tabla 21: Marcas fabricantes y marca Distribución en España Porcentaje				
	Volumen (t)		Valor (miles €)	
	2011	2012	2011	2012
MDD	65,6%	67,6%	49,7%	49,4%
Marcas fabricantes	34,4%	32,4%	50,3%	50,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 21: Marca de fabricante y marca de distribución %
Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

De estas tablas se extrae que, aunque las marcas de distribuidor han crecido en volumen, no han sabido reflejar dicho crecimiento en un aumento del valor. Las marcas blancas siguen luchando por la cuota de mercado con una estrategia de precios bajos, mientras que las marcas de fabricantes apuestan por la calidad por encima del precio.

4.2 Análisis de las Marcas competidoras

4.2.1 Información previa sobre el mercado

Antes de analizar las diferentes marcas arroceras competidoras que operan en el mercado español debemos entender el statu quo del sector. En el año 2010 el Grupo Ebro Foods adquirió la división arrocera de Deóleo, encabezada por arroz SOS, por un precio aproximadamente de 195 millones de euros. Además, con esta operación el grupo Ebro Foods entró en el accionariado de Deóleo con un 9,33%.

Debido a la nueva situación del mercado arrocero español tras esta operación, en la que Ebro Foods alcanzaba un nivel de negocio con casi un 40% en cuota de valor, que impedía la verdadera competencia, las autoridades de la Competencia se vieron obligadas a intervenir. Entre las medidas adoptadas, la Comisión Nacional de la Competencia impuso a Ebro Foods la venta de Nomen. Esta imposición tenía como objetivo que se volviese a instaurar una presión competitiva efectiva sobre el grupo Ebro Foods, especialmente en el mercado del arroz redondo.

A continuación podemos observar una tabla en la que se recogen los precios de las diferentes marcas con anterioridad a la compra de Ebro Foods.

Tabla 22: Precios de las marcas

Cuadro de Precios practicados	Jun 08	Jul08	Ago 08	Sep 08	Oct 08	Nov 08	Nov 08	Dic 08	Ene 09	Feb09	Mar 09	Abr 09	May 09	Jun 09
SOS CLASICO REDONDO	1,26	1,33	1,32	1,31	1,34	1,31	1,46	1,50	1,53	1,53	1,37	1,49	1,49	1,50
LA FALLERA CLASICO REDONDO	1,18	1,21	1,23	1,24	1,23	1,23	1,41	1,45	1,46	1,47	1,49	1,50	1,50	1,49
LA CIGALA CLASICO REDONDO	1,25	1,29	1,30	1,30	1,29	1,30	1,38	1,52	1,55	1,55	1,55	1,57	1,57	1,55
NOMEN CLASICO REDONDO	1,17	1,21	1,21	1,21	1,20	1,22	1,30	1,44	1,47	1,48	1,48	1,48	1,48	1,46
MARCA DISTRIBUIDOR CLASICO REDONDO	0,66	0,68	0,70	0,71	0,71	0,77	0,84	0,82	0,79	0,76	0,77	0,76	0,76	0,78

Tabla 22 Precios de las marcas

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Gráfico 8: Diferencia de precios

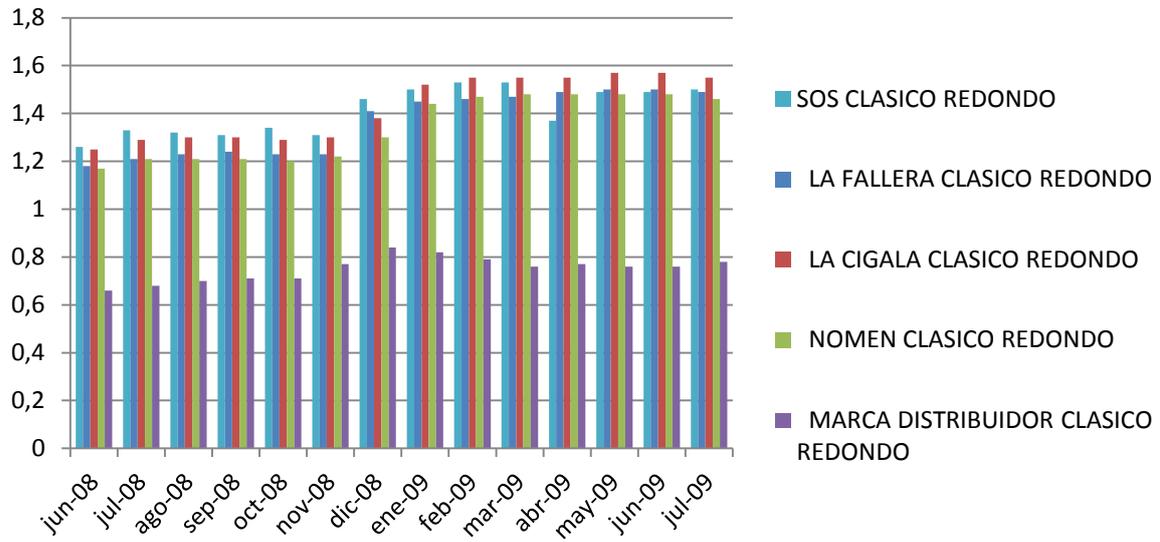


Gráfico 8: Diferencia de precios

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Y a continuación la cuota de mercado respectivas a cada marca.

Tabla 23: Cuotas de mercado

Cuotas de mercado	Abr08	May08	Jun 08	Jul 08	Ago08	Sep08	Oct08	Nov08	Nov08	Dic08	Ene09	Feb09	Mar09	Abr09	May09	Jun09
MARCA DISTRIBUIDOR CLASICO REDONDO	52,9	52,2	53,5	52,7	52,0	51,4	54,1	53,0	55,3	55,0	54,4	58,3	54,0	56,3	56,9	57,3
SOS CUETARA CLASICO REDONDO	21,1	21,0	20,1	19,8	20,8	21,2	19,9	21,3	19,5	20,8	19,6	18,9	24,2	20,8	20,7	20,2
BRILLANTE CLASICO REDONDO	20,4	20,1	21,0	21,9	22,1	22,2	21,0	20,7	20,1	19,1	19,2	17,7	16,9	18,1	18,0	18,1
LA FALLERA CLASICO REDONDO	11,5	10,9	11,6	12,2	12,6	12,7	11,6	11,4	10,8	10,6	10,3	9,5	9,3	10,2	10,0	10,2
NOMEN CLASICO REDONDO	5,7	5,8	5,8	6,1	5,9	6,0	6,0	6,0	6,1	5,5	5,8	5,4	5,2	5,5	5,5	5,5
LA CIGALA CLASICO REDONDO	2,4	2,6	2,8	2,6	2,6	2,5	2,4	2,4	2,5	2,2	2,4	2,3	2,0	2,1	2,2	2,1

Tabla 23: Cuotas de mercado

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Gráfico 9: Ventas Arroz Redondo Jun-09

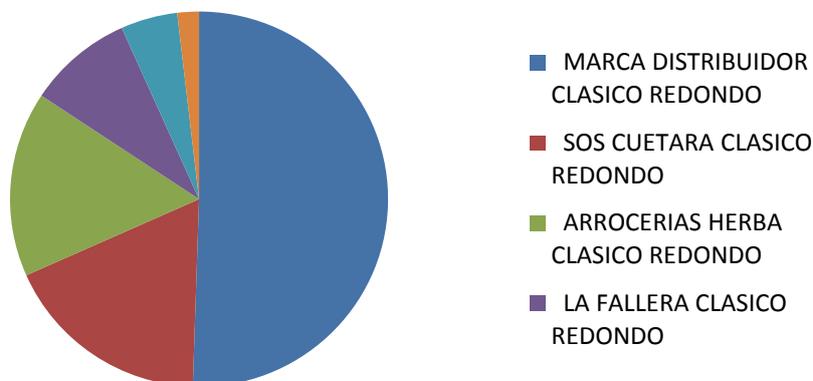


Gráfico 9: Ventas arroz redondo

Fuente: elaboración propia en base a Symphony IRI y Nielsen.

Por lo tanto, SOS ejerce de líder en este mercado, ya que además de un alto precio, también goza de una alta cuota de mercado. A continuación nos disponemos a realizar un estudio de cada una de las grandes marcas del mercado.

4.2.2 Arroz SOS

La marca fue fundada en 1903 en Algemés, Valencia, por D. José Borrás. Históricamente se ha caracterizado por apostar por la innovación, tanto en términos de producto como de empaquetado. Como hitos de la marca destacan el haber sido la primera marca en ofrecer envases de arroz individual, en 1912, y la primera marca en ofrecer el formato de papel como envase, en 1950.

En 1997 se internacionaliza, entrando en los mercados mexicano y portugués.

Arroz SOS ofrece una amplia variedad de productos al cliente, siendo su producto estrella el arroz redondo.

Es la marca líder en los submercados de arroz redondo, que aglutina más del 50% en valor del mercado, y en el de arroz cocido. La cuota de mercado en el segmento redondo sigue una tendencia positiva, mientras que en el segmento de arroz cocido tras una gran caída a principios de década, debido a la masiva introducción de nuevas marcas y crecimiento vertiginoso de este producto, se ha estabilizado.

También está presente en mercados como el de arroz largo, vaporizado, integral o aromatizado. En estas divisiones su presencia no es tan fuerte siendo en algunos casos meramente testimonial, como es el caso del arroz largo.

Sin embargo, la marca SOS es la líder en el mercado. Este liderazgo se refleja en:

- cuota (21% volumen),
- el precio (29% en valor),
- por marcar la estructura de precios al mercado
- por separarse de la marca de distribución y mantener cuota y volumen

Los principales productos arroceros que ofrece son: arroz clásico, arroz largo, arroz integral, arroz bomba, otras variedades especiales como el arroz postres y platos preparados.

4.2.3 Brillante

Es una de las marcas del grupo Ebro Foods. La marca Brillante se ha posicionado claramente en los segmentos de arroz vaporizado y de arroz cocido. Si bien es cierto que también ofrece arroz clásico y largo, su incidencia en el mercado es nimia.

En la división de vaporizado ejerce una posición fuerte de liderazgo, con cuotas cercanas al 40%, aguantando así la embestida de las marcas de distribuidor. Si en la división vaporizada ejercía una posición de liderazgo, en la de arroz cocido y platos preparados podemos hablar de que casi ejerce un monopolio, alcanzando una cuota próxima al 80%.

Su cartera de productos se compone por arroz largo y clásico, Brillante a la sartén, Brillante Mix and Go y Vasitos Brillante. Como se observa la mayoría son productos destinados al consumo rápido, como los platos preparados.

4.2.4 La Fallera

Nace en 1965, cuando los hermanos Ballester deciden fundarla, siguiendo la tradición valenciana. Se caracteriza por el arraigo a la Comunidad Valenciana, estando muy vinculada sus tradiciones y cultura.

En 1975 expande su negocio y empieza a producir arroz largo en Sevilla. En 1992 la Fallera es absorbida por el grupo Herba, que posteriormente se denominará Ebro Foods. En 1998 tiene lugar uno de los eventos más importantes para la marca, cuando se le otorga la denominación de origen de Valencia, y empieza a ofrecer arroz especial para paella.

Sus principales productos arroceros son el arroz bomba, el arroz con denominación de origen Valencia, el arroz redondo y el arroz largo.

Está presente en los mercados de arroz clásico o redondo, vaporizado y largo. En el segmento de arroz clásico cuenta con casi un 10% de cuota, aunque esta se está viendo reducida paulatinamente año tras año.

En lo respectivo al segmento de arroz largo, su cuota se ve más o menos estable, y lo respectivo al arroz vaporizado la tendencia es muy negativa, con lo que se espera que se produzca una desinversión en esta división.

4.2.5 La Cigala

Pertenece al portfolio del Grupo Ebro Foods. Trata de diferenciarse del resto de competidores posicionándose como una gama de arroz de calidad superior. Su empaquetado al vacío constata esta intención de hacer llegar al consumidor la calidad que ofrece La Cigala. Este sistema de empaquetado facilita que el arroz no pierda ninguna de sus facultades nutritivas.

Debido a su posicionamiento como arroz de alta calidad, precio de venta es el más alto del mercado, superando el 1,5 euros por kilogramo en arroz redondo. Su cuota de mercado es baja en todos los mercados en los que está presente.

En el mercado de arroz clásico, o redondo, su cuota en volumen apenas alcanza el 2%, siguiendo una tendencia a la baja. En el segmento de arroz largo su cuota también es escasa, inferior al 1% y con una tendencia también negativa. En la división de arroz integral su cuota es aproximadamente del 3% y la tendencia incita al optimismo. Ya por último en el negocio de arroz aromático su cuota se ha estabilizado en el 5%, sin que se hayan producido variaciones destacables.

Su oferta de productos se compone de arroz clásico o redondo, tanto en empaquetado normal como al vacío, arroz largo, arroz basmati brajma, arroz integral ecológico y arroz vaporizado.

4.2.6 Nomen

En 1940 la familia Nomen funda una empresa arrocera a la que otorgan el nombre familiar. En 1950 se crea la marca, y se consolida al ofrecer la gama más amplia de arroces de distintas zonas geográficas. También es de las primeras marcas en arroz envasado con el logo corporativo. En 1992 se incorpora al portfolio del Grupo Ebro Foods. En 2012 dicho conglomerado empresarial vende la marca a Arrossaires del Delta, por orden de la CNC para así garantizar la competencia en el mercado.

Actualmente Nomen concentra una gran cuota de mercado en segmentos alternativos o no tradicionales, como son los de arroz integral y arroz aromático. Si bien es cierto que su posición en estos mercados es fuerte y consistente, no han podido evitar la reducción de su cuota en los últimos años debido a fuerte entrada de las marcas de distribuidor. En el segmento integral ha visto reducida su cuota en torno al 5% asentándose en el 25% de cuota en volumen. En la división aromática, producto estrella de Nomen, la tendencia ha sido similar, llegando a perder hasta 10 puntos porcentuales de cuota, alcanzando el 20% de cuota de mercado.

Su presencia en las divisiones tradicionales, es decir arroz clásico y largo, es residual. En el segmento de arroz largo se ha asentado en torno al 5,5% de cuota y parece seguir una tendencia negativa. Por otra parte el mercado de arroz largo se mantiene estable con una cuota de 2,2%.

Su portfolio está formado por arroz redondo extra, arroz largo, arroz bomba, arroz vaporizado Nomen, arroz integral Nomen, arroz basmati brajma Nomen, arroz rápido Nomen, arroz salvaje, arroz thai Nomen, arroz de cultivo ecológico Nomen y arroz arborio especial risotto Nomen.

4.2.7 Las marcas de distribuidor

En España operan multitud de marcas blancas, por lo que sería muy complejo el estudio individualizado de cada uno de ellas. Por ello en los principales estudios, entre

los que se incluye Alimarket, aglutinan a las marcas blancas como un solo sujeto en el mercado.

El papel de estas marcas es fundamental para comprender el funcionamiento de mercado. En la mayoría de los segmentos alcanzan una cuota superior al 50%, además que su tendencia de crecimiento en los últimos años ha sido espectacular. Entre las razones de su éxito se encuentra su política de precios bajos en comparación con las marcas de fabricante, la pérdida de la percepción por parte del consumidor de que esas ofrecen mala calidad y la crisis.

Tabla 24

Marcas fabricantes y marca Distribución en España				
	Volumen (t)		Valor (miles €)	
	2011	2012	2011	2012
MDD	126.117	134.456	107.770	112.290
Marcas fabricantes	66.093	64.532	109.110	115.150
Total	192.210	198.988	216.880	227.440

Tabla 24: Marca de fabricante y de distribuidor
Fuente: elaboración propia en base a Alimarket.

Tabla 25

Marcas fabricantes y marca Distribución en España Porcentaje				
	Volumen (t)		Valor (miles €)	
	2011	2012	2011	2012
MDD	65,6%	67,6%	49,7%	49,4%
Marcas fabricantes	34,4%	32,4%	50,3%	50,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 25 Marca de fabricante y de distribuidor %
Fuente: elaboración propia en base a Alimarket.

De estas tablas se extrae que, aunque las marcas de distribuidor alcanzan casi el doble de volumen en toneladas, no llegan a superar el valor de las marcas de fabricantes. Esto se explica fácilmente si atendemos a la diferencia de precios entre las marcas.

Tabla 26

Cuadro de Precios practicados	Abr08	May08	Jun 08	Jul 08	Ago08	Sep08	Oct08	Nov08	Nov08	Dic08	Ene09	Feb09	Mar09	Abr09
SOS CLASICO REDONDO	0,6	0,65	0,62	0,6	0,63	0,54	0,62	0,68	0,74	0,77	0,6	0,73	0,73	0,72
LA FALLERA CLASICO REDONDO	0,52	0,53	0,53	0,53	0,52	0,46	0,57	0,63	0,67	0,71	0,72	0,74	0,74	0,71
LA CIGALA CLASICO REDONDO	0,59	0,61	0,6	0,59	0,58	0,53	0,54	0,7	0,76	0,79	0,78	0,81	0,81	0,77
NOMEN CLASICO REDONDO	0,51	0,53	0,51	0,5	0,49	0,45	0,46	0,62	0,68	0,72	0,71	0,72	0,72	0,68

Tabla 26: Diferencia de precios

Fuente: elaboración propia en base a Alimarket.

Teniendo en cuenta que el precio medio de una unidad de arroz de marca blanca es 0,75 céntimos, las marcas de fabricante son en múltiples casos casi un 100% más caras. Por tanto, la razón de que las marcas de distribuidor generen un valor inferior a las marcas de fabricante, incluso cuando casi doblan el volumen de ventas, es el precio notoriamente inferior en comparación con las marcas de distribuidor.

En los mercados de arroz clásico, integral y aromatizado, la marca de distribución alcanza cuotas superiores al 50%, obteniendo en algunos casos como en el del segmento integral cuotas de 70%. Además la tendencia que parecen seguir es positiva, aunque ya no crezcan al ritmo frenético anterior.

En la división de arroz largo podemos hablar de un monopolio de la marca de distribuidor, ya que logra obtener más de un 90% de cuota, por lo que el papel del resto de sujetos de este mercado es puramente testimonial.

Destaca sin embargo el peso de la marca de distribuidor en el sector de arroz cocido, donde apenas alcanzan un 5%, en contraposición con las cuotas que obtienen en otros segmentos. Una explicación plausible a este fenómeno es que el segmento de arroz cocido, que se compone principalmente de platos preparados, necesita una inversión superior en I+D, y por lo tanto el coste aumenta y resulta menos interesante para los productores.

Tabla 27: Productores de marca blanca

Fuente: elaboración propia en base a Alimarket.

Tabla 27: Productores marca blanca

EMPRESA	2010/2011	2011/2012	% s/total nacional envasado	Principales distribuidores
Maicerías Españolas (DACSA)	42.400	46.740	82%	Lidl, Ahorramás, El Arbol
Arrocerías Pons, S.A.	46.500	45.500	95%	Mercadona
Arroces y Cereales, ARCESA	34.700	30.900	71%	DIA, Carrefour, Makro, Dinosol, Alcampo y Eroski
Coop. Arrozúa	13.500	24.358	93%	DIA, Euromadi, Spar, El Corte Inglés
Coop. Arrozera del Montsiá	9.880	15.000	60%	El Corte Inglés, Alcampo, Bon Preu, Condis, Alimerka, DIA
Coop. Arrossaires Delta L'Ebre	16.700	11.700	75%	Eroski, Froiz
Coop. Extremeña de Arroces	3.100	3.610	95%	Gadisa, Bon Preu, Condis
Arrocería Dorado	2.600	2.600	92%	---
Arrocería Rovira ballestaer	825	825	16%	---
Productos La Campana	640	803	22%	---
Arrocerías Antonio Tomás, S.L.	500	423	16%	Grandes Marcas Horeca
Coop. Virgen de la Esperanza	100	100	7%	Carrefour - Selección de Nuestra Tierra
Alimentos Naturales, S.A.	0	0	0%	---
Total	171.445	182.559		

4.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que nos permite detallar de forma sistemática la situación actual de una empresa o sector en relación con su entorno y con su propia situación interna. Identifica de forma esquemática las fortalezas y debilidades, en el aspecto interno, y las amenazas y oportunidades, relacionadas con el entorno.

Dicho análisis se puede emplear a nivel sectorial o a nivel individual de cada marca, y su fin es el estudio de las estrategias presentes y futuras.

A la hora de realizar un análisis DAFO sobre el sector arrocero se presenta un problema: en el sector confluyen dos tipos diferenciados de empresas. Cada tipo de empresa tiene sus propias fortalezas y debilidades, además de no compartir las amenazas y oportunidades.

Por lo tanto debemos diferenciar estos dos tipos de empresas arroceras, que son las cooperativas de comercialización y las grandes empresas industriales.

Las cooperativas de comercialización aglutinan alrededor del 80% de la producción española, y venden la mayoría de su producto a empresas envasadoras. Además siguiendo con la tendencia de los últimos años, se ha incrementado el envasado por parte de éstas a favor de las marcas de distribuidor.

Las grandes empresas internacionales, como Ebro Foods, se dedican principalmente al blanqueamiento y envasado del arroz. Por lo general cuentan con plantas productoras en países productores y disponen de filiales encargadas de comercializar el producto en el país de destino.

Una vez aclarada la diferenciación entre los dos tipos de empresas, analizaremos la situación actual de ellas en relación con el sector arrocero en su conjunto.

4.3.1 DAFO Cooperativas de comercialización

Debilidades

- Un alto porcentaje de las cooperativas son de escaso tamaño y tienen poco peso en su conjunto.
- El arroz, como producto básico, se encuentra en una fase de madurez lo que da lugar a márgenes muy reducidos.

- En determinadas áreas geográficas las explotaciones agrarias están muy dispersadas.
- Un número considerable de cooperativas se dedican en exclusiva a almacenar y vender el arroz, sin añadir valor añadido alguno, además de contar con instalaciones precarias.
- Las marcas de cooperativas apenas tienen incidencia en el sector.
- Adolecen de poder negociador frente a los grandes distribuidores.

Amenazas

- Posible descenso del cultivo debido a la nueva realidad de la PAC.
- Liderazgo en el mercado de las empresas industriales.
- Aumento de la presencia en el mercado de la UE de productos de países terceros.

Fortalezas

- Fuerte compenetración con los agricultores.
- Gozan de ventajas fiscales y ayudas para acceder al Fondo Europeo. Dichas ayudas agroambientales permite la mejora de sus resultados y garantiza estabilidad en las producciones.
- Fruto de un proceso de reestructuración, ahora existen unidades bien dimensionadas, y algunas disponen de instalaciones industriales adecuadas, lo que les permite completar el proceso productivo de al menos una parte de su arroz.
- Varias cooperativas se acogen a la ventaja competitiva de las Denominaciones de Origen

Oportunidades

- Mayor incidencia en mercados próximos de carácter más regional.
- Aprovechamiento del fenómeno de las marcas de distribuidor, envasar para la marca de distribuidor.

- Continuar con el proceso de reestructuración, para lograr una mayor fortaleza.
- Vincular su producto con valores ecológicos de las áreas de cultivo.
- Concentración de marcas.
- Penetrar en diferentes segmentos y nichos poco explotados.
- Diversificación de los productos finales (arroz vaporizado, etc.).

4.3.2 DAFO Grandes Empresas Internacionales

Debilidades

- El arroz, como producto básico, se encuentra en una fase de madurez lo que da lugar a márgenes muy reducidos.
- Las condiciones de trabajo precarias e insalubres en sus plantas de producción en terceros países, principalmente en Asia, pueden originar un rechazo por parte de los consumidores (Responsabilidad Social Corporativa)

Amenazas

- Auge de las marcas de distribución.
- Aumento del envasado por parte de las cooperativas y de las marcas propias.
- Aumento de la competencia en la UE, acarreando una bajada de precios.

Fortalezas

- Liderazgo en el mercado europeo y mundial.
- Diversificación geográfica en países productores y consumidores, lo que les permite aprovechar el diferencial de precios.
- Marcas arraigadas al mercado con el beneplácito del consumidor.
- Integración vertical en la producción de los cultivos, tanto en España como en países donde se hallan plantas de producción.
- Amplia variedad de la oferta, buscando la diferenciación de sus productos, como es el caso de los platos preparados, además de buscar nuevos usos gastronómicos en sus productos.

- Amplían su gama con cereales similares, como el arroz salvaje.
- En algunos casos, estas grandes empresas operan en otros sectores gastronómicos, lo que les facilita su actuación a través de una serie de sinergias.

Oportunidades

- Profundizar en la diversificación del producto.
- Mayor presencia de los productos con mayor valor añadido.
- Aumento del consumo ligado a la inmigración.
- Orientación hacia otros productos alimentarios, tales como piensos.

4.4 Claves del mercado

De toda la información recogida previamente se extraen una serie de conclusiones.

1. En primer lugar, se observa que el Grupo Ebro Foods ejerce un liderazgo destacado y dominador, siendo sus principales exponentes las marcas SOS y Brillante. La posición de las marcas del grupo EBRO FOODS queda en términos de Nielsen con un 24%, *el 73% del mercado marquista de arroz*, que con la marca de la distribución (MDD) con un 67%, implica que el 91% total del volumen del mercado está controlado por Ebro y la MDD.
2. Esta posición de dominio y la necesidad de generar la mayor parte del margen del lineal de arroz, ha llevado a Ebro Foods a implementar una rígida política de P.V.P. de sus referencias líderes: SOS redondo 1Kg a 1,53 euros; Brillante 1Kg a 1,65 euros y Sabrox 1Kg a 1,63 euros. Esta política de precios no permite actividades promocionales y ofertas, careciendo de la necesaria actividad animadora del lineal. Además provoca que las marcas líderes duplican a las marcas de distribución en términos de P.V.P. dejando un espacio a nuevas marcas, por ejemplo en redondo, entre el 0,65 euros el kilo de la MDD y el 1,53 del líder SOS.
3. La mayoría de las marcas ofrecen una amplia gama de productos, por lo que intentan competir en cada uno de los segmentos del negocio. En ciertos segmentos como el de arroz largo, la MDD ha destruido cualquier atisbo de valor al controlar el 93% de la cuota.

4. La marca blanca tiene una fuerte presencia en cuota de volumen pero no en valor, debido a su política de bajos precios.
5. En relación con el apartado anterior, se observa como las grandes cadenas de distribución apuestan por reducir el número de referencias en cada categoría, como es el caso del arroz. En algunos casos llegan a ofrecer únicamente su marca propia y el líder del mercado, como es el caso de Mercadona, por razones del propio formato de la cadena y por la actividad “de ordenación de lineal – planogramas” realizado por Ebro Foods con exclusión de cualquier competidor, como es el caso de MasyMas, Hnos. Martín, Gadisa, etc. Estas políticas se han llevado a cabo con el objetivo de incrementar las ventas de las marcas propias (MDD) que generan tráfico e imagen de “barato” concentrando en las referencias triunfadoras (SOS redondo 1 Kg, Brillante Sabrox...) el margen demandado por la tienda en la categoría de arroz. En palabras del responsable de arroz de Mercadona, D. Luis García: *“Hacendado nos da el 80% de las ventas y SOS y Brillante el 80% del margen”*.
6. En lo relativo al consumidor español:
 - a. Consumidor marquista: la marca es el motivo principal de compra. *“En una paella el arroz es el más barato de los ingredientes, si te queda mal el arroz la paella no vale nada, yo no me la juego”* **Wording de un focusgroup de consumidoras**. Este comportamiento marquista es un signo distintivo del primer plato en la cocina española.
 - b. Consumidor de precio: para este tipo de consumidor el precio se convierte en la primera razón de compra. Un ejemplo es el arroz largo, cuyo consumidor tipo es el emigrante sudamericano, que de forma clara elige por precio. Cabe destacar que este tipo de arroz se consume como guarnición –arroz blanco- y no como plato único –paella-.

Podríamos decir que hay dos rasgos fundamentales a la hora de la elección: marca y precio. **La conclusión es que el mercado español es esquizofrénico, marquista y precio.**

7. Los nuevos segmentos de valor añadido, arroz preparado en vasitos (convenience), aromáticos, integrales y saludables, exóticos, risottos y sushis, no

superan el 6% del volumen pero superan el 20% del valor del mercado. Destacando que no hay ninguna marca líder en estos nuevos segmentos, por lo que se trata de una oportunidad para nuevos entrantes, incluso no arroceros (Carretilla).

8. La actividad de marketing del líder, Ebro Foods, está generando la creación de subsegmentos de valor, como Sabrox en vaporizado o especialidades de SOS en redondo, como el arroz especial para postres o para arroz caldoso. Estos nichos en crecimiento, creados por la actividad del líder, en muchos casos sacrifican los valores estrella de la marca para crear una diferenciación. Por ejemplo Brillante Sabrox no afirma ser arroz vaporizado y solo habla de sabor, creando una debilidad, en el antaño segmentomonopolizado por Brillante, provocando canibalismo desde Sabrox. Esto ha abierto la posibilidad de entrar a estos mercados, en los que antes solo se vendía Brillante y MDD, permitiendo a un nuevo competidor ofrecer un arroz vaporizado redondo con una nueva marca. En definitiva se abre una oportunidad en segmento previamente blindado.

4.5 Conclusiones Mercado

Oportunidades para la inversión	Amenazas para la inversión
<ul style="list-style-type: none">• Múltiples nichos y segmentos en expansión.• Acuerdos con distribuidores en relación a marca de fabricante.• Mayor flexibilidad de utilización de promoción y marketing que otras marcas de fabricante.• Previsión de crecimiento del consumo.• Nuevos productos con mayor margen.	<ul style="list-style-type: none">• Mercado muy concentrado.• Gran poder de las marcas de fabricante.• Existencia de barreras de entrada en ciertos segmentos.• Poder de los medios de distribución.• escaso margen en productos tradicionales.

Ilustración 6: Conclusiones mercado
Fuente: Elaboración propia

5. Conclusión Final

5.1 Conclusiones macroeconómicas

Desde el punto de vista macroeconómico parece que es recomendable invertir en España, pese a algunos factores como el alto nivel de desempleo o ahorro.

El PIB refleja una expectativa de crecimiento constante del 2% en los próximos años mientras que la inversión y la renta disponible irán en aumento también. Esto unido a la reestructuración de las finanzas públicas de España, eso sí a través de una alta carga impositiva, hacen que la inversión en España sea de mínimo riesgo.

5.2 Conclusiones sectoriales

La inversión en España parece justificada aplicando un filtro sectorial. El sector agroeconómico español es uno de los principales motores de la economía, lo que se refleja en un alto nivel de especialización en el proceso productivo. Aparte, las grandes oportunidades que ofrecen ciertos productos de valor añadido, como aquellos considerados como saludables, incentivan la posible inversión

El consumidor además demanda nuevas experiencias de consumo, diferentes a las tradicionales, por lo que introducir un nuevo producto que satisfaga dichas peticiones puede ser muy beneficioso.

5.3 Conclusiones del mercado

En este caso el análisis será más profundo ya que el fin del informe se justifica estudiando las oportunidades que ofrece el mercado del arroz concretamente.

5.3.1 Posibles estrategias de entrada

Con la información recogida previamente en el apartado 4, se puede detallar cual sería la estrategia ideal para una nueva marca:

1. Ser alternativa real a un líder destacado y dominante como es el Grupo Ebro Foods. Cabe afirmar que Ebro Foods ejerce un monopolio en lo referente a las marcas de fabricante, por lo que los distribuidores dependen en exceso de un solo proveedor, con la consiguiente prohibición de establecer actividades promocionales. Por lo tanto posicionarse como una alternativa real, entre los dos niveles de precios y que fomente la actividad promocional por encima de los

valores del líder, que rechaza hacerla, es el paso a seguir para una marca nueva o existente frente al duopolio MDD y Ebro.

2. Ciertos mercados están muy concentrados y sus cuotas de valor no parecen resultar atractivos para intentar penetrar en ellos inicialmente. En especial los segmentos de arroz largo e integral no parecen justificar una posible entrada. Sin embargo, otros mercados como el del arroz aromático y el arroz cocido sí que parecen interesantes ya que la tendencia que siguen ambos es positiva, tanto en cuota de valor como de volumen.
3. La importancia del sector clásico o redondo es máxima, ya que representa tanto el 50% de cuota en volumen y en valor. Es el producto estrella que toda marca ofrece. Es básico tener una estrategia de precio y margen en el segmento de más valor del arroz en España. Una nueva marca debe seguir una estrategia de precio fijo lineal, como marca, ser agresiva en la actividad promocional y llevar a cabo actividades de nicho en este segmento: arroz con leche, arroz caldoso etc... El precio se trata de un factor clave a la hora de atraer consumidores.
4. Se puede seguir dos estrategias para entrar en el mercado, ya sea siguiendo el modelo de marca de fabricante o el modelo de marca de distribuidor. En el caso de seguir una estrategia de marca de fabricante, es básico invertir en marketing y posicionamiento de la marca. Como ya sabemos, la percepción del cliente en este mercado es de suma importancia. Además, en el sector de arroz cocido y platos preparados existe la oportunidad de penetrar con éxito si se consigue mejorar la fórmula, por lo que sería necesario invertir en I+D. Si se opta por seguir la opción de marca de distribuidor habría que seguir una estrategia de producción optimizando los costes, para así poder implantar un precio de venta lo más bajo posible.

5.3.2 Índice de Herfindahl

Una vez delimitada la estrategia hay que definir que segmento es el más interesante para introducirse en el mercado español. Para ello emplearemos una herramienta conocida como Índice de Herfindahl, que refleja el grado de concentración que hay en el mercado, es decir mide la competencia en un mercado.

Se calcula elevando al cuadrado la cuota de mercado de cada empresa para sumarlo posteriormente. Los resultados tienen un rango de valor de 0 a 10.000, siendo 0 el valor de la competencia perfecta y 10.000 el valor del monopolio. Su expresión matemática es la siguiente:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

En la tabla 28 se aprecia los valores de concentración de cada segmento y de mercados sustitutivos.

Tabla 28

Índice de Herfindahl	
Segmento arroz redondo	4.255,25
Segmento arroz largo	8.754,11
Segmento arroz vaporizado	4.841,41
Segmento arroz integral	4.675,90
Segmento arroz aromatizado	5.524,34
Segmento arroz cocido	6.328,61
Mercado de la pasta	2.453,20

Tabla 28: Índice de Herfindahl del mercado arrocero.

Fuente: elaboración propia en base a Alimarket.

En lo relativo a la interpretación de los valores, en EE.UU. valores entre 1.000 y 1.500 puntos se considera como un mercado de concentración moderada, y por encima de los 2.500 puntos ya se considera demasiado concentrado.

Por tanto se observa que hay una gran concentración en la totalidad del mercado arrocero español, especialmente en el segmento de arroz largo, que está muy próximo al monopolio.

Si comparamos los resultados con el mercado de un producto sustituyente como es la pasta, se aprecia en mayor medida la alta concentración de los segmentos del arroz.

Todos los segmentos están lejos de los niveles ideales de concentración, por lo que en definitiva el mercado del arroz lo controlan unas pocas marcas.

5.4 ¿Hay hueco para una nueva marca?

Los índices macroeconómicos indican una recuperación de la actividad económica y del empleo, que conlleva lógicamente a un aumento de la renta disponible de los hogares. Este aumento de la renta familiar hace que parezca lógico esperar un aumento del consumo de productos de valor añadido, que en este momento representa un 20% del valor del mercado.

La política de producto nuevo en la alimentación de gran consumo se basa en cuatro ejes generadores: salud, convenience, wellbeing y productos éticos. El arroz no es una excepción y en estos cuatro ejes estamos viendo lanzamientos de una forma reiterada: arroces biológicos, de comercio justo, de fácil preparación, mezcla con cereales antiguos como la quínoa.

En una primera aproximación se podría decir que no existe hueco para una nueva marca, tanto en la mente del consumidor como en el lineal, pero las ideas previamente expuestas nos demuestran que hay oportunidades presentes en el mercado.

Por lo cual concluimos que cabría una estrategia de entrada en el mercado satisfaciendo las necesidades emergentes del consumidor, que el líder Ebro Foods no va a poder satisfacer, dado que no puede dispersar su acción de marketing, y como gran multinacional es potente pero no ágil. En la gran distribución no cabe hueco en los formatos tipo Mercadona pero si en los formatos de gran surtido como el Corte Inglés-hipermercados, sin despreciar los canales alternativos de HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), así como las nuevas líneas de comercialización online. No hay que olvidar que la promoción y propaganda se pueden realizar de manera muy económica a través de herramientas como twitter u otras redes sociales.

En definitiva, hay lugar para nuevos competidores o para mejorar la posición de mercado de los ya existentes a través de una política de no confrontación frontal con el líder sino a través de la ocupación de espacios que el mercado ofrece como se ha

explicado con anterioridad; en palabras de Jack Trout, “*la guerra de flaqueo y/o la guerra de guerrillas*”.

Bibliografía

- Alimarket (2015): <<Arroz: Las migraciones reducen las ventas>>
- Alimarket (2015): <<Arroz: Un mercado dual>>
- Alimarket (2008):<<Informe Anual>>
- Alimarket (2009):<<Informe Anual>>
- Alimarket (2010):<<Informe Anual>>
- Alimarket (2011):<<Informe Anual>>
- Alimarket (2012):<<Informe Anual>>
- Alimarket (2013):<<Informe Anual>>
- Banco de España (2014): <<Análisis Básico>>
- Banco de España(2014): <<Análisis Económico>>
- Base de datos Alimarket
- Base de datos del FMI
- CATÓN VÁZQUEZ, Antonio (2014): <<Análisis del mercadodel arroz:Consideraciones de la campaña>>
- CORDERO, Dani (2013): <<Nomen contra los gigantes>> El País.
- Comisión Nacional de la Competencia (2011) <<Informe y propuesta de resolución expediente C/0353/11 EBRO/SOS Activos>>
- Europa Press (2012): << Ebro cierra la venta de la marca Nomen a Arrossaires del Delta por 39,2 millones>>
- Fundación Española de la Nutrición (2013): << Libro Blanco de la Nutrición en España>>
- Informe Nielsen (2014): <<España pasa del carro a la cesta, los consumidores gastan 60 euros semanales en alimentación.>>
- Informe Nielsen (2014): << Food - Non Perishable Retail Sales in Spain>>
- MARTÍN CERDEÑO, Víctor J. (2006): <<Consumo de arroz>>

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2004): <<Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español>>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Marzo 2014): <<Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas>>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Marzo 2014): <<La nueva PAC, futuro para los agricultores, futuro para la sociedad. El caso de España>>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Marzo 2014): <<Datos de consumo alimentario en España2013>>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Marzo 2014): <<Estudio sobre el mercado extradoméstico de alimentación>>
- SÁNCHEZ, Carlos (Enero 20104):<< Arroz, un mercado dual>>Alimarket.
- Symphony IRI Group (2011): <<La marca de distribuidor en Europa>>
- WebsCorporativas de las marcas

Anexo

Anexo 1: Principales variables macroeconómicas

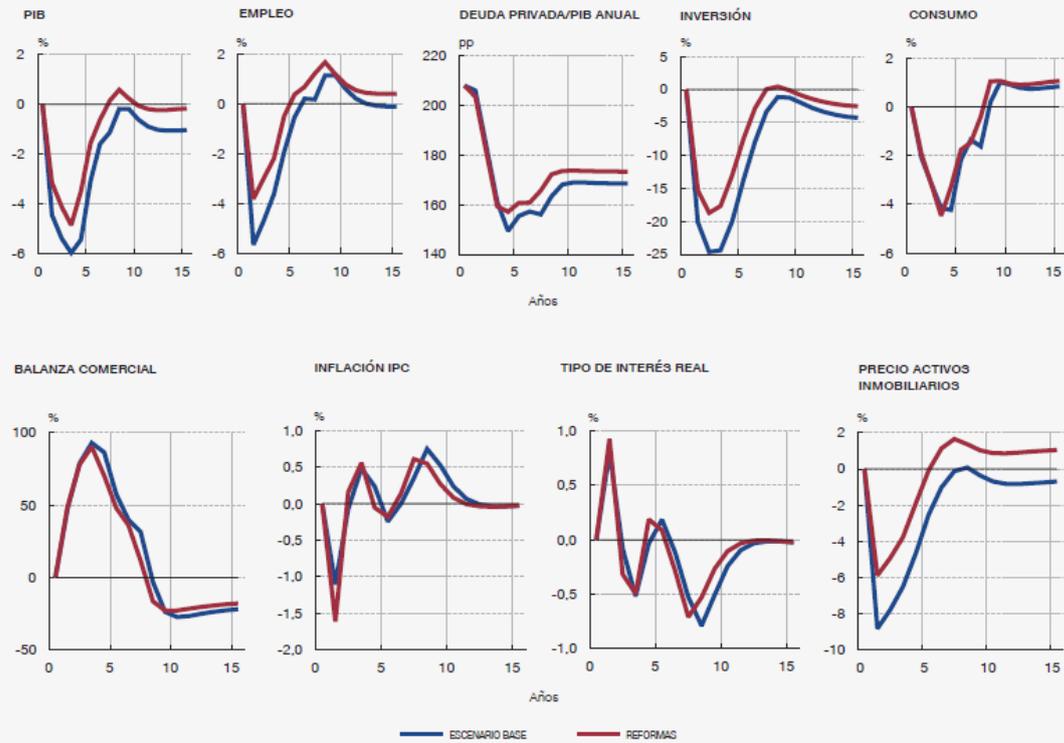
PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (a)

CUADRO 1.1

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Demanda y producto (b)						
Producto interior bruto	0,9	-3,8	-0,2	0,1	-1,6	-1,2
Consumo privado	-0,6	-3,7	0,2	-1,2	-2,8	-2,1
Consumo público	5,9	3,7	1,5	-0,5	-4,8	-2,3
Formación bruta de capital	-4,2	-18,3	-4,2	-5,6	-6,9	-5,2
Inversión en equipo	-2,9	-23,9	4,3	5,3	-3,9	2,2
Inversión en construcción	-5,8	-16,6	-9,9	-10,8	-9,7	-9,6
Vivienda	-9,1	-20,4	-11,4	-12,5	-8,7	-8,0
Otras construcciones	-1,6	-12,2	-8,4	-9,2	-10,6	-10,9
Exportación de bienes y servicios	-1,0	-10,0	11,7	7,6	2,1	4,9
Importación de bienes y servicios	-5,2	-17,2	9,3	-0,1	-5,7	0,4
Contribución de la demanda nacional al crecimiento del PIB	-0,6	-6,7	-0,6	-2,1	-4,1	-2,7
Contribución de la demanda exterior neta al crecimiento del PIB	1,5	2,9	0,4	2,1	2,5	1,5
Empleo, salarios, costes y precios (c)						
Empleo total	-0,2	-6,2	-2,3	-2,2	-4,8	-3,4
Tasa de ocupación (d)	65,4	60,8	59,7	58,8	56,5	55,6
Tasa de paro	11,3	17,9	19,9	21,4	24,8	26,1
Remuneración por asalariado	6,9	4,2	0,4	1,3	0,2	0,7
Productividad aparente del trabajo	1,1	2,5	2,2	2,3	3,3	2,3
Costes laborales unitarios	5,7	1,6	-1,7	-1,0	-3,0	-1,6
Deflactor del PIB	2,4	0,1	0,1	0,0	0,0	0,6
Índice de precios de consumo (dic-dic)	1,4	0,8	3,0	2,4	2,9	0,3
Índice de precios de consumo (media anual)	4,1	-0,3	1,8	3,2	2,4	1,4
Diferencial de precios de consumo con la UEM (IAPC)	0,9	-0,5	0,4	0,3	-0,1	0,2
Capacidad (+) o necesidad (-) de financiación y saldo financiero (e)						
Capacidad (+) o necesidad (-) de financiación nacional de los sectores residentes						
Administraciones Públicas	-4,5	-11,1	-9,6	-9,6	-10,6	-7,1
Administraciones Públicas (sin ayudas a instituciones financieras)	-4,5	-11,1	-9,6	-9,1	-6,8	-6,6
Hogares e ISFLSH	1,2	6,3	4,2	3,7	2,4	2,5
Empresas	-5,9	0,4	1,6	2,3	7,5	6,1
Instituciones financieras	1,8	1,3	0,9	1,9	6,4	1,8
Sociedades no financieras	-7,7	-0,9	0,7	0,3	1,1	4,3
Posición de inversión neta internacional	-79,3	-93,8	-89,1	-91,4	-92,7	-96,2
Deuda bruta de las Administraciones Públicas	40,2	54,0	61,7	70,5	86,0	93,9
Indicadores monetarios y financieros (f)						
Tipo de intervención semanal del BCE	3,9	1,2	1,0	1,3	0,9	0,5
Tipo de la deuda pública a diez años	4,4	4,0	4,2	5,4	5,8	4,6
Tipo sintético del crédito bancario	6,2	3,8	3,3	4,1	4,1	4,1
Índice General de la Bolsa de Madrid (Base diciembre 1985 = 100)	1.278,3	1.042,4	1.076,5	971,8	767,5	879,8
Tipo de cambio dólar/euro	1,5	1,4	1,3	1,4	1,3	1,3
Tipo de cambio efectivo nominal con países desarrollados (g)	103,3	103,5	101,9	101,8	100,4	101,7
Tipo de cambio efectivo real con países desarrollados (h)	119,0	116,2	113,0	110,6	103,8	102,1
Tipo de cambio efectivo real con la UEM (h)	114,9	111,8	110,4	108,4	103,1	99,9
Financiación total de las familias	4,4	-0,3	0,2	-2,4	-3,8	-5,1
Financiación total de las empresas no financieras	8,2	-1,4	0,7	-1,9	-6,1	-5,1

FUENTES: Instituto Nacional de Estadística, Intervención General de la Administración del Estado, AMECO y Banco de España.

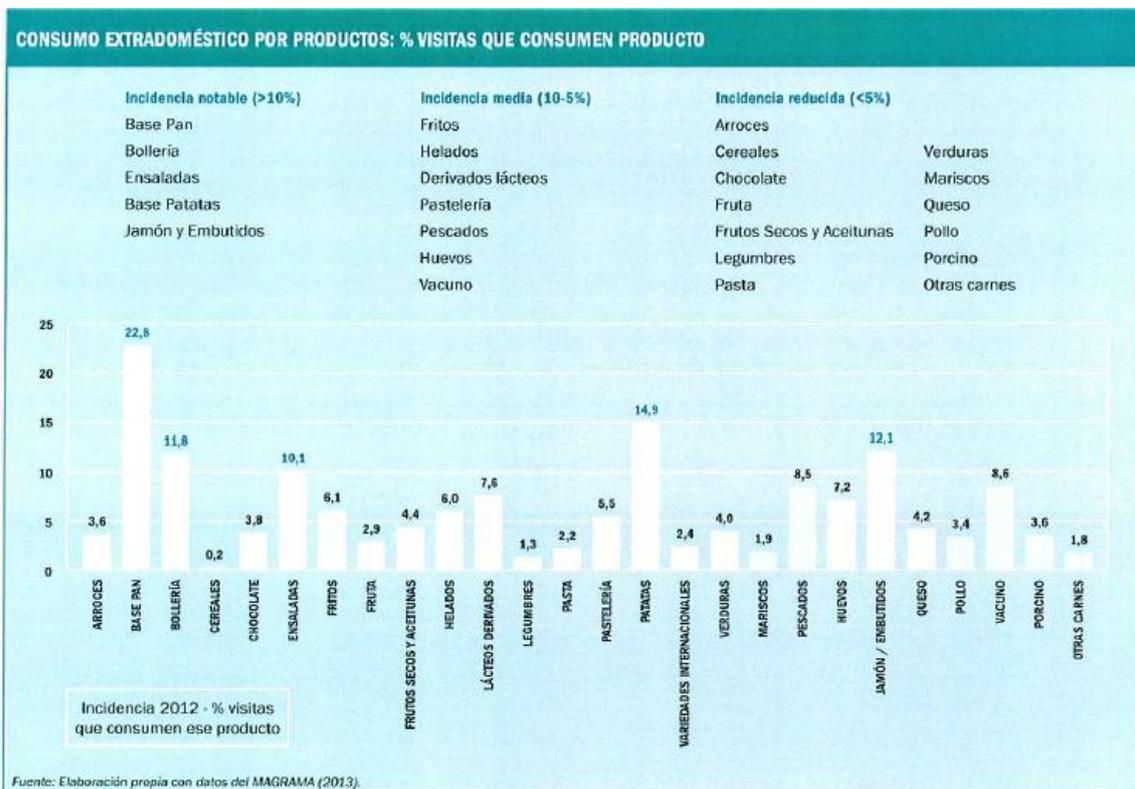
1 EFECTO DE REFORMAS ESTRUCTURALES EN UN PROCESO DE DESAPALANCAMIENTO (a)



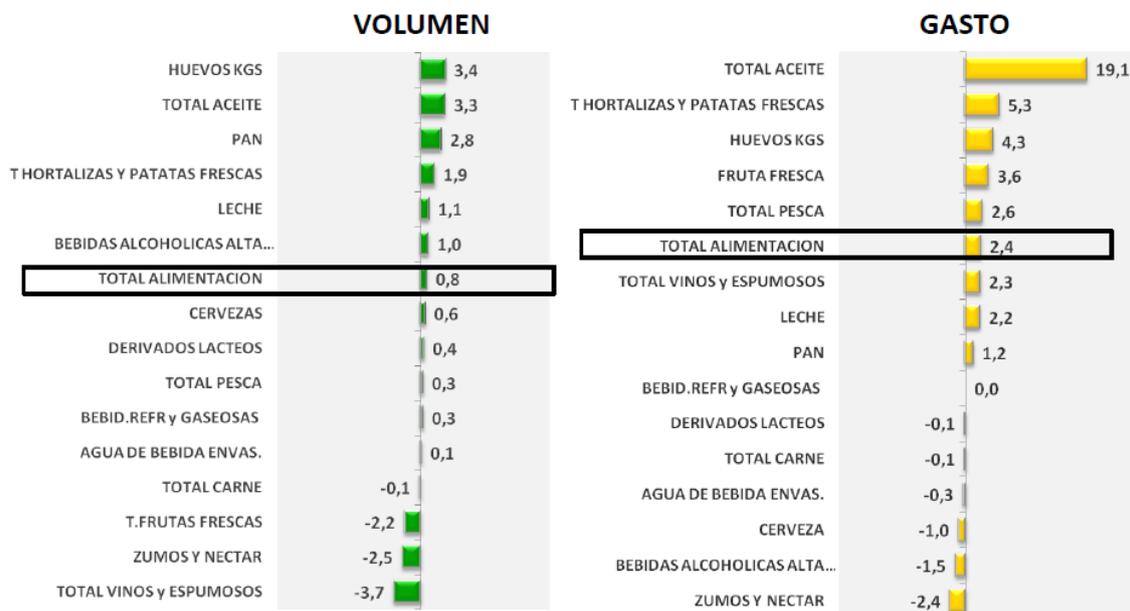
FUENTE: Banco de España.

a Todas las variables, en desviaciones respecto del estado inicial, excepto deuda privada/PIB, que está en puntos porcentuales.

Anexo 2: Consumo extradoméstico del mercado de la alimentación

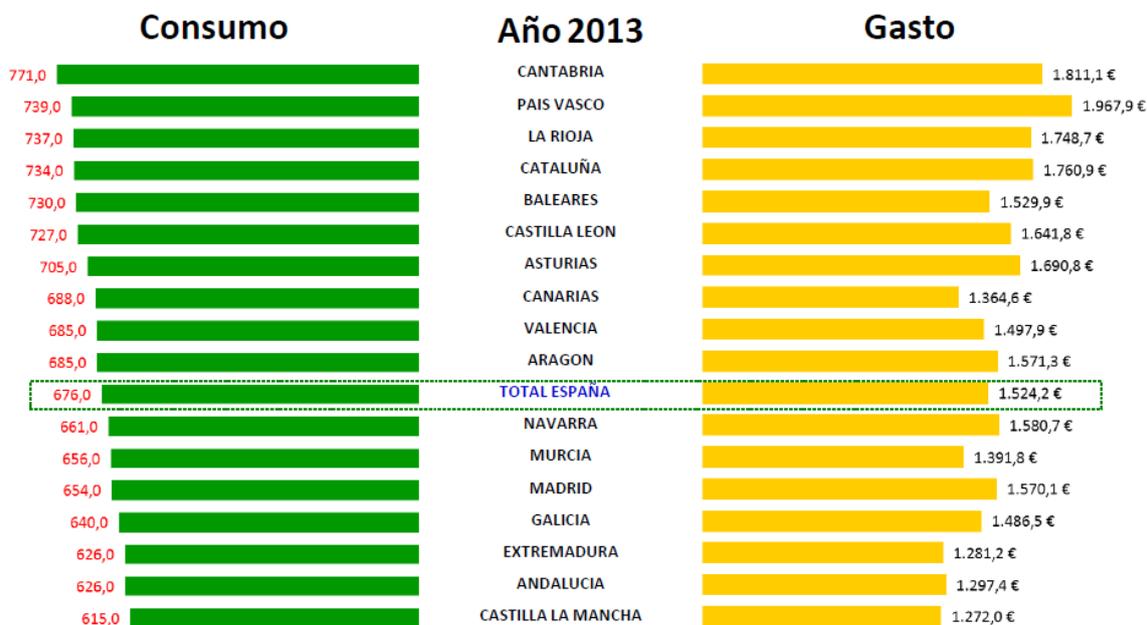


Evolución 2012/2013



Anexo 4: consumo y gasto per cápita por CCAA

Consumo y gasto per cápita por CCAA



Anexo 5: cálculo de los índices de Herfinhdal

Los índices de concentración de cada segmento.

Segmento arrozredondo

$$5,5^2+56^2+33^2= 4.255,25$$

Segmento arroz largo

$$1,5^2+93,5^2+3,1^2= 8.754,11$$

Segmento arroz vaporizado

$$2,4^2+57,3^2+39,4^2= 4.841,41$$

Segmento arroz integral

$$61,1^2+5,4^2+30,2^2+0,8^2+0,6^2+0,7^2= 4.675,9$$

Segmento arroz aromatizado

$$69,3^2+26,8^2+1,9^2= 5.524,34$$

Segmento arroz cocido

$$77,1^2+19,4^2+2,8^2= 6.328,61$$

Mercado de la pasta alimenticia

$$38^2+20,2^2+20,11^2+12,67^2+5,87^2+0,99^2+0,93^2+0,68^2+0,31^2+0,25=2.453,50$$

Anexo 6: distribución de marcas.

REPARTO DEL MERCADO DE ARROZ POR MARCAS Y TIPO EN LIBRESERVICIO (*) (+)

REDONDO	Volumen			Valor	
	2012	2013		2012	2013
Sos	19,8%	19,1%	Sos	29,1%	28,7%
La Fallera	10,6%	10,0%	La Fallera	14,4%	13,8%
Nomen	5,4%	5,1%	Nomen	7,3%	6,9%
Dacsa	1,9%	1,8%	La Cigala	2,5%	2,5%
La Cigala	1,8%	1,8%	Dacsa	2,0%	1,9%
Montsiá	0,9%	1,0%	Montsiá	1,1%	1,3%
La Cazuela	0,3%	0,3%	La Cazuela	0,5%	0,4%
Calasparra	0,2%	0,2%	Calasparra	0,4%	0,4%
Brazal	0,2%	0,2%	Brazal	0,2%	0,3%
MDD	57,2%	59,1%	MDD	40,3%	41,8%
Resto marcas	1,7%	1,4%	Resto marcas	2,2%	2,0%
Total (t)	111.379	112.579	Total (M€)	114,14	113,05

LARGO	Volumen			Valor	
	2012	2013		2012	2013
Sos	1,6%	1,9%	Sos	2,8%	3,6%
Nomen	1,7%	1,6%	Nomen	2,8%	2,6%
La Cigala	0,6%	0,7%	La Cigala	0,9%	1,0%
Atlantic	0,8%	0,5%	Embajador	0,7%	0,7%
Embajador	0,4%	0,4%	Atlantic	0,9%	0,6%
La Fallera	0,2%	0,3%	La Fallera	0,4%	0,5%
Brazal	0,2%	0,2%	Brazal	0,3%	0,3%
Sorraia	0,2%	0,2%	Dacsa	0,6%	0,2%
Dacsa	0,5%	0,1%	Sorraia	0,2%	0,2%
MDD	93,4%	93,8%	MDD	90,0%	89,8%
Resto marcas	0,4%	0,3%	Resto marcas	0,4%	0,5%
Total (t)	57.686	57.093	Total (M€)	44,45	43,12

(+) Total acumulado de 52 semanas hasta el 4 de septiembre

(*) Hípers y súpers de + de 100 m2 en Península y Baleares.