

Cadena de Valor_

Cambios, tendencias y adaptaciones



Tendencias de mercado

Hay una serie de cambios coyunturales que desaparecerán tras el fin de la pandemia (gasto en EPIs, restricciones de movimientos,...), sin embargo, **hay cambios estructurales que el ya venían produciéndose y el COVID los ha acelerado, como la digitalización de las personas, el teletrabajo, el foco en la salud y bienestar, sostenibilidad ambiental, eficiencia energética... incluso cambios en las prioridades en las políticas, como el GREEN RECOVERY impulsado por la UE.**

La crisis del COVID ha acelerado el cambio tecnológico de las compañías y de la sociedad. **Ha supuesto un viaje al futuro en muchos aspectos.** Según el estudio realizado por McKinsey hasta Julio 2020; las compañías han acelerado la digitalización:

- en sus cadenas de suministro,
- en sus operaciones internas,
- en sus vías de contacto con el consumidor

y se estima que la media está en 3 a 4 años como se observa en el gráfico. El crecimiento del e-commerce equivalente a diez años se ha producido en dos meses, el entretenimiento en el hogar en 5 meses es equivalente al que se habría producido en 7 años, el teletrabajo ha aumentado x20 en 3 meses.

Cómo está siendo el consumidor en la nueva normalidad y el del día después. Cambios estructurales_

TRABAJO:

- Trabajo a distancia y digital.
- Consumo “en movimiento” y en el lugar de trabajo.

COMPRAS Y CONSUMO:

- Crecimiento del e-commerce en todas las categorías (especialmente la cesta completa y productos de baja rotación -premium-).
- Preferencia por marcas de confianza.
- Reducción de la frecuencia de consumo y compras más grandes.
- Incremento de las compras en tiendas de proximidad.
- Polarización de la sostenibilidad (Plástico vs Seguridad).

VIDA EN CASA

- Revitalización de la vida en el hogar que pasa a ser una refundación del restaurante, el entretenimiento, el bar.
- El Delivery un servicio cada vez más usado: se busca el servicio completo y son agregadores.

VIAJES Y MOVILIDAD:

- Reducción del turismo internacional y de negocios.
- Más trabajo a distancia y digital.
- Reducción de los viajes de negocios, contactos comerciales y negocios a distancia digitales.
- Aumento del turismo local- redescubrir lo exótico de lo cercano-.

COMUNICACION E INFORMACION:

- Cambiara el mix de consumo de medios hacia marcas de referencia, independientes, búsqueda de la información profesional y de calidad. Y sobre todo crecimiento al formato digital.

SALUD Y BIENESTAR

- Foco en la salud, higiene y bienestar cada vez en edades más jóvenes.
- Aceleración del consumo de productos sencillos, simples, naturales, frescos, locales, trazables con relato e historia detrás.
- Cuidar la salud desde una alimentación saludable, nutritiva. Disponer de un sistema inmune equilibrado.
- Sostenibilidad y defensa de los ecosistemas naturales

Cómo se está configurando la demanda del día después. Cambios estructurales_

El concepto de transición alimentaria se viene empleando desde hace años. El COVID también ha acelerado los cambios en la alimentación actual: abundante, variada, de diverso origen, gran parte internacional, muy elaborada (con altos niveles de azúcar, sal, grasas, con tasas elevadas de proteína animal), muy envasada hacia una demanda de alimentos más locales, de proximidad, saludables, sostenibles y seguros.









Es decir, hemos integrado cambios en nuestros hábitos alimentarios en periodos cortos de tiempo. Y la sociedad exige para día después del covid una transición alimentaria que **ponga el foco en mejorar tres ámbitos:**

- **El impacto sobre la salud** (accesibilidad, salud, seguridad).
- Sobre **sostenibilidad**: el medio ambiente y el entorno social de la producción. Aquí, los productos de origen cercano al lugar de consumo juegan, a nuestro parecer, un papel crucial.
- Sobre las **variables culturales** (creencias, gustos, placer, ...) y de nuevo, **los productos cercanos tienen una enorme capacidad de responder adecuadamente a estas variables.**

Las tendencias aceleradas y que salen reforzadas son:

- **Los productos vegetales o de origen vegetal tenderán a estar más presentes** y los de origen animal continuarán su tendencia decreciente (en cantidad, no necesariamente en valor).
- **Las formulaciones serán más ligeras** en los valores de grasas, sal, azúcar.
- Las listas de **ingredientes en la etiqueta se simplificarán mucho.** Disminuirán, sobre todo, los aditivos de peor imagen y menor aportación de valor para el cliente.
- Los productos tenderán **al fresco y a dar imagen de naturalidad.**
- Los productos cambiarán con mayor frecuencia. Sus series serán más cortas (hasta llegar a la personalización), su tiempo de vida también.
- La exigencia de **información** sobre las empresas y los productos **será más clara y transparente, comparable.**
- El producto **incorporará y comunicará valores sociales y ambientales verdaderos** (como el origen local o cercano del producto, el modo de producción, su huella ambiental)
- Los envases empleados serán al menos 'políticamente correctos' y seguros y después, deseablemente, serán más sostenibles y seguros.

Y lo que no cambiará es que seguirán triunfando los productos fáciles, ricos (aspiracionales, novedosos), a buen precio, es decir: comodidad, bienestar y placer asequibles.

TENDENCIAS	ADAPTACIÓN EN LA CADENA DE VALOR
 Seguridad y Confianza	1. Eficiencia desde la cadena de suministro hasta el consumidor (procesos más eficientes y automáticos, menos mermas, tiempos perdidos, ahorros energía, agua, valorización subproductos,...) y fabricas muy versátiles y seguras.
 Precio (imagen de..)	2. Conexión digital de las marcas con el consumidor, especialmente, con los jóvenes y seniors. Fidelizar consumidores. Contar historia de valores, relato del producto y contribución social. Cadena de valores
 Salud - Inmunidad -	3. Posicionarse de manera clara en la polarización del mercado, salir del medio.
 Marcas de confianza y socialmente responsables	4. Revisión de formatos y simplificar el portafolio (concentrar surtido)
 Consumo más reflexivo	5. Innovación diferencial (relevante) y no necesariamente en productos (salud-inmunidad, sostenibilidad, formatos, packaging, origen, ecológico, local, productos sencillos-naturales, simplificar recetas...), clave para posicionarse frente a competencia.
 Digitalización (omni-canalidad, e-commerce y delivery)	6. Digitalización: procesos, cadena suministro, bigdata y adopción rápida de decisiones (precio, surtido, innovación), ahorros, verticalizar la trazabilidad...
 Sostenibilidad y proximidad	7. Ganar tamaño- masa crítica- crecimiento inorgánico: concentración empresarial
 Apoyo a lo local	8. Crecer en "Producto Sostenible"
	9. Reinención de los modelos de negocio y el mix de canales de venta (foco en el e-commerce de compra completa y delivery)
	10. Reposicionamiento del Marketing (calidad, relato, origen, sostenibilidad,..)
	11. Responsabilidad Social e integración ODS en la estrategia y negocio
	12. Cooperación empresarial para afrontar juntos grandes retos (packaging, envases sostenibles, eliminar o reducir el plástico...)
	13. Como ganar momentos de consumo o estar en más momentos de consumo



Seguridad y Confianza_

La pandemia **ha impulsado la exigencia**, por parte de consumidores, grupos de interés e incluso de los propios empleados, **de confianza y transparencia** en el sector. En general **se percibe al sector y a los alimentos como seguros y es un aspecto clave a mantener**.

El impacto psicológico de la pandemia ha convertido la seguridad personal en el factor de compra que más ha crecido tanto en España como a nivel global (60% y 56% de crecimiento, respectivamente). **Garantizar el cumplimiento de las medidas preventivas**, tanto en desinfección como en distancia física, es prioritario.

El reto de convertir y percibir las **tiendas en espacios seguros**: los consumidores eligen o rechazan los establecimientos donde no perciban medidas de seguridad suficientes. El consumidor busca evitar lugares y momentos de compra concurridos y pasar el menor tiempo posible dentro de las tiendas. **Elo implica menos actos de compra y compras más grandes**, lo que supone un reto para supermercados por su limitación de espacio (gamas más cortas).

Aparecerán y se desarrollarán diferentes **sellos de garantías de compra segura** en diferentes espacios (tiendas, restaurantes, hoteles,...). Este aspecto puede ser un **aspecto diferencial de promoción de la marca** por ciertos distribuidores, una experiencia de compra única y segura.

La búsqueda de la seguridad provocará un **conflicto de canales entre la experiencia física y la compra on-line** y la aparición de nuevos agentes en el e-commerce, agregadores de compra (Glovo), compra conjunta de productos de multinacionales (carrito Nestle) y nuevos actores para productos premium (Privalia).

El impacto directo será una mayor incertidumbre económica y la vulnerabilidad del sector por el incremento en costes por medidas protección en ciertas etapas del proceso productivo y la dificultad de trasladar esos costes al precio de venta. **Los retailers**, dada la situación de las economías domésticas, teniendo un resultado inmediato en las cuentas de explotación de negocio de merma de márgenes **renegocian los contratos de suministro**.



Imagen de Precio_

La crisis económica afectará gravemente a una parte importante de la población, aumentará la pobreza y el % de personas que dependen de lo barato aumentará de forma significativa. La **“ERA DE LO BARATO” estará instalada en la distribución por años**. El Precio y la imagen de será un factor clave de competitividad, tanto en productos básicos -commodities- con en las categorías premium. **Se va a producir una guerra de precios en el mercado**.

El consumidor se fija y lo hará cada vez más en los próximos meses en los precios y promociones. La digitalización ha puesto evidencias de nuevos competidores on-line y **la transparencia de precios generará presión sobre los márgenes de las empresas**.

La polarización del consumidor también provocará una **polarización de la**

balanza entre valor percibido (atributos de calidad, innovación y conveniencia, proximidad, sostenibilidad, bienestar-salud, diferenciación) **frente al precio del producto**.

El concepto de compra completa como precio de referencia o precios “redondos-ajustados” para referencias y productos concretos, así como, su promoción en el punto de venta y en los canales on-line serán prioridades de los retailers con importantes consecuencias en la cadena de suministro.

La imagen de precio y la propia **crisis sanitaria provocará una reformulación de formatos**, por un lado, mayor demanda de formatos más pequeños a la vez que formatos ahorro de mayor tamaño, una polarización similar a la que se produce con el plástico, más demanda de menos plástico pero mayor seguridad y materiales de protección seguros.



Consumo más reflexivo_

La **relación calidad/precio** es ya el principal factor de compra para **seis de cada diez** consumidores a nivel global (siete en el caso de España) según el informe *'Consumidores y nueva realidad'*. Y es que el 58% de los consumidores españoles reconoce que **la pandemia ha empeorado su economía**, y el 42% admite ser más selectivo en sus compras. (KPMG elaborado por KPMG a partir de una encuesta a más de 12.300 consumidores de doce países, incluido España)

Por la incertidumbre económica y el consumo más consciente, prevalece la posición de contener el gasto y ser menos consumista, siendo una tendencia que se mantendrá previsiblemente en un futuro próximo.

Las restricciones de movilidad orientan a las personas ha "reordenado" sus prioridades y están más atentas a sus necesidades más esenciales.

Así, se prevé que el **presupuesto de los shoppers se destine a aquello**

considerado más necesario en ese momento, pensando en lo que se invierte y realizando una compra más reflexiva y menos impulsiva.

'Consumidores y nueva realidad' firmado por KPMG, las decisiones que **las compañías están tomando para contener la enfermedad** son relevantes para la elección de marca en el 54% de los usuarios.

Se observan dos claras posiciones:

La compra más esencial ligada a necesidades básicas donde el *driver* es la relación calidad / precio, pivotando más en el segundo cuánto más básico el producto o servicio; y por otro lado **la necesidad de placer o indulgencia** que crece en la medida que la libertad de ocio está restringida.

Dos polos de crecimiento en Alimentación:

- **Esenciales; lo básico.**
- **Indulgencia; Premium.**

Disminuye la compra de la gama media de las categorías de consumo, donde no se perciba un valor diferencial que lo justifique.



Marcas de confianza y socialmente responsables_

Los cambios provocados por el COVID han puesto **el interés en las marcas que transmiten confianza, aquellas, que garantizan seguridad, calidad y se preocupan por otros temas socialmente relevantes**, como el empleo local y generación de riqueza en el entorno próximo, bienestar animal, protección de los ecosistemas y la naturaleza, etc.

Los consumidores exigen de las empresas y marcas una mayor implicación dar respuesta a los problemas de la sociedad, especialmente, en esta época de crisis.

Los valores de la marca, comunicarlos y dar ejemplo con acciones son fundamentales. La coherencia entre la comunicación y los objetivos estratégicos deben primar, no se trata de comunicar sino de ser y luego socializar. No hay margen de error en este tema.

Es un momento de oportunidad para trasladar al mercado porque algunos productos son tan baratos, lo que hay realmente detrás: destrucción de ecosistemas, falta de normas de seguridad, explotación de personas, etc. **Comunicar el precio justo de los productos basado en valores de la marca, los mismos que las personas demandan.**

La **trazabilidad digital** y contar el relato detrás de los productos es un aspecto que será demandado cada vez más, sobre todo porque la digitalización de las personas se ha acelerado y todas tienen en su mano una herramienta de comunicación. **Poner en valor la transparencia, el origen, el empleo local, prácticas sostenibles, la calidad, la historia,.... será fundamental para el posicionamiento del día después.**



Mi salud lo primero_

El consumidor está **muy preocupado por su salud y en la medida que la pandemia permanezca continuará creciente.** La "hipocondría" social derivada del COVID-19 (las enfermedades no transmisibles con patologías crónicas relacionadas con mala alimentación y estilo de vida, como la hipertensión, diabetes y la obesidad, empeoran el pronóstico en pacientes con coronavirus), no han hecho más que **aumentar la tendencia hacia el bienestar, la salud y la higiene.**

Las personas están poniendo como foco preventivo ante el COVID la salud personal y refuerzo del sistema inmune a través de una disminución de las enfermedades crónicas no transmisibles. Ello implica, que, a falta de una vacuna, la mejor

opción es **una alimentación saludable que implicará un cambio de dieta.**

Los consumidores evalúan los productos alimentarios en base a su calidad nutricional mayoritariamente (el nutriscore está siendo una referencia a la hora de elección de productos a igualdad de precio), rectas o formulas sencillas, con menos ingredientes, sin aditivos. La dimensión orgánica/ecológica no termina de asociarse a la salud, más con el concepto de sostenibilidad.

Se percibe ya **una mayor demanda y crecerá por alimentos que cuiden y refuercen el sistema inmunológico**, y, si son locales mejor.

Aparecerán **APPs como prescriptores** de productos y referencias concretas, las que ya existen están ganando suscriptores y **se están convirtiendo en referencia para los consumidores y condicionan la compra**, especialmente, el canal on-line.





Sostenibilidad_

La pandemia ha aumentado la conciencia medioambiental de todos los agentes, especialmente de los consumidores. No sólo la industria sino también **los consumidores han situado a la sostenibilidad en el epicentro de las marcas**, convirtiéndola en el nuevo gran pilar de los valores corporativos y personales.

La sostenibilidad es rentable, ofrece ventajas competitivas como la optimización de recursos, la innovación y cumplir con las expectativas de los consumidores. Se espera que los consumidores graviten aún más hacia los productos ‘eco-friendly’. El barómetro **Lean & Green’ de AECOC**, según el cual el 88,9% de las empresas considera que la eficiencia sostenible será igual de importante o más en la “nueva normalidad”.

La **sostenibilidad se postula como clave de futuro en el mercado retail postcovid**, según se ha puesto de manifiesto en las jornadas *One Home, One Planet* (un hogar, un planeta) celebradas en Septiembre y que han reunido a más de 300 líderes en sostenibilidad, ONG y colaboradores de diferentes ámbitos.

La sostenibilidad es un concepto muy amplio en el caso de la alimentación es también difícil de entender por parte del consumidor y existen percepciones diferentes. Por ello, **se crearán marcas o certificaciones externas e independiente similares al nutriscore para definir el semáforo de la sostenibilidad - enviroescore- o como en el caso del pescado otras certificaciones de sostenibilidad de los recursos naturales.**

Posicionarse en esta estrategia de largo recorrido dará credibilidad a las marcas y que su apuesta sea de verdad por este eje. Aunque puede existir y existirá cierto rechazo a la aceptación de este tipo de certificaciones por no salir bien parados inicialmente en el semáforo de la sostenibilidad, es algo que las empresas tienen verlo también como una

oportunidad de mejora de sus procesos y ahorro de costes, ya que les ayudará a identificar las oportunidades de mejora y mejorar reputación social.

La apuesta de los programas institucionales de conseguir un 25% de la producción de alimentos sean bio-sostenibles debe verse como una oportunidad para transformar los procesos y vincularse con el consumidor que exige estos valores. **El marketing alimentario tiene que ser una de las competencias a reforzar en la cadena de la alimentación en todos sus eslabones.**

El desperdicio alimentario está disminuyendo y continuará en el futuro por una mayor conciencia social y la **incorporación de tecnologías digitales para una mejor y optimización de la logística**, especialmente, en el control de la cadena de suministro y distribución de **productos perecederos.**

En este eje aparece, tanto por el marco regulatorio e impositivo en desarrollo, un reto crítico para el sector, como es **la nueva economía del plástico**. Las grandes empresas y retailers **están promocionando el concepto “compromiso climático amigable” para referenciar sus productos y buscando un enganche emocional con los consumidores.**

El reto del plástico supone varios ejes de actuación para los que las pymes no están preparadas y no tienen dimensión para afrontarlo, poniendo en riesgo su competitividad:

- Ecodiseño de productos
- Reducción de cantidad de plástico y reutilización
- Sustitución del plástico por otros materiales barrera
- Envases sostenibles (de un solo uso)

La clave para conseguir una ventaja competitiva con el reto del plástico será una vez más la innovación diferencial que permita generar nuevos conceptos de valor para los consumidores y menor utilización de recursos en el envase, embalaje y distribución de los alimentos.



Digitalización (omnicanalidad, e-commerce y delivery)_

Digitalización desde el B2C

En el ámbito del comercio B2C, la digitalización se traduce en muchos aspectos, no sólo en la compra online.

Implica la **posibilidad de relacionarse más y mejor con la persona consumidora, facilitar los procesos, mejorar la experiencia y dotar de más valor al espacio físico para que la experiencia de compra sea realmente Omnicanal.**

Aplicaciones como ‘Whatsapp’, redes sociales o soluciones ‘Click&Collect’ son algunas herramientas que se están implementando especialmente en empresas de **Retail**, que han visto en ésta primera Ola de Pandemia como a nivel mundial **no han sido capaces de tener una respuesta eficiente a la demanda del consumidor en sus comercio electrónicos.**

Las **alianzas con nuevos operadores** que han visto en el Sector de distribución de Alimentación una oportunidad de monetizar ante el cierre del Horeca.

Glovo, Delivero, Lola Market, por citar algunos, que han cerrado alianza comercial ante la debilidad de algunas **empresas de Retail** muy consolidadas en el comercio físico.

El Delivery entra en una nueva dimensión y muchas de estas empresas que **dominan la logística del último km** se están transformando en agregadores de compra y su propuesta de valor se ha ampliado a la entrega de pedidos de supermercado.

Que pocos operadores dominen este canal (Glovo y Just Eat representan más del 70 % del mercado del *food delivery* en España) dificulta la entrada de nuevos competidores. Por otro lado, **el crecimiento de este canal combinado con la compra on-line puede desplazar a empresas que tengan sólo el foco puesto en el canal físico.**

Surgirán nuevas oportunidades para las empresas que sepan ver esta canal como un acercamiento a los consumidores con mayor poder económico y poder acceder al consumidor también explorando nuevos canales comerciales que le permiten ofrecer gamas que tenía previstas dedicar a esa tendencia que venía creciendo del “covenience” en los Mercaderías del Retail, o vending más especializado entre otros operadores, o para sus productos premium.

Digitalización desde el B2C y B2B

Las oportunidades se están creando alrededor del sector, en muchos casos han sido algunas pequeñas incursiones como respuesta a dar salida a la falta de demanda del HORECA y stocks especialmente en el Sector de Bebidas de baja y alta graduación, **pero estos cambios coyunturales pueden convertirse en estructurales desplazando aquellas empresas que se queden fuera de este canal.**

Y otras que han aprovechado para apoyar al pequeño comercio y entrar con su tarjeta de pago, ya que el dinero físico ha pasado a ser un elemento de “riesgo sanitario” desde la percepción del cliente. Mastercard apoyo al pequeño comercio.

Aunque en el sector la digitalización está enfocada inicialmente a la eficiencia de los procesos productivos, a la inteligencia artificial, al *big data* y temas más ligados a variables que puedan impactar en sostenibilidad y el pago sin contacto, **se ha visto una oportunidad clara para conectar con los consumidores y reinventar la experiencia de compra para un consumo que crece sólo en el hogar.**





Apoyo a lo Local_

Muchas de las tendencias observadas como seguridad y confianza, marcas de confianza, consumo más reflexivo, sostenibilidad y proximidad refuerzan un concepto que surge como uno de los GANADORES en este momento: El VALOR DE LO LOCAL.

El valor de lo local es percibido aún más como algo a potenciar y de lo que presumir, no sólo por la elección de consumo sino también porque estamos siendo solidarios con lo más cercano, es una forma de construir país, región, ciudad y barrio.

En una encuesta realizada por Accenture, el **23% de los consumidores declaran que ahora gastan menos en marcas globales**

y sólo el 15% afirma gastar más. Por el contrario, el **30% dicen invertir más en marcas locales y el 26% defienden comprar las nacionales de sus respectivos países.** (Accenture: encuesta realizada a 20 países)

AECOC afirma que el 63% de los españoles tienen intención de comprar más producto de proximidad.

